

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE MODERN LİDERLİK
YAKLAŞIMLARI VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

AYÇA TİRYAKİ
4712037

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2008

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE MODERN LİDERLİK
YAKLAŞIMLARI VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

AYÇA TİRYAKİ
4712037

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2008

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE MODERN LİDERLİK
YAKLAŞIMLARI VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

AYÇA TİRYAKİ
4712037

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:.....
Tezin Savunulduğu Tarih:.....

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı:
Jüri Üyeleri:

Unvan Ad soyad

İmza

İSTANBUL
OCAK 2008

ÖZ

İŞLETMELERDE MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA AYÇA TİRYAKİ Ocak, 2008

Günümüzde işletmelerin başarılarını önemli ölçüde etkileyen iki faktör ön plana çıkmaktadır: Liderlik ve motivasyon. Liderler, çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkileyecek unsurları belirleyip bunların sürekliliğini temin ederek işletmenin hedefleri doğrultusunda ilerlemesini ve başarıya ulaşmasını sağlamaktadır.

Tezde liderlik ile ilgili tanımlar, liderlik fonksiyonları, lider ve yönetici arasındaki farklar, klasik ve modern liderlik kuramları ele alınırken; motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyon araçları, teorileri ve işyerinde motivasyonu etkileyen unsurlar da ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Son olarak; konu ile ilgili durum tespiti yapmaya yönelik tanımlayıcı bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı; işletmelerde uygulanan liderlik yaklaşımları ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda örneklem grubu olarak, perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli iki kurumsal firmanın genel merkezlerinde çalışmakta olan 100 kişi seçilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın amacına yönelik önceden oluşturulmuş olan altı hipotez, SPSS programının 13.00 versiyonunun içerdiği çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar konuyla bağlantılı bir biçimde yorumlanmıştır. A ve B olarak adlandırılan şirketler; yöneticilerin ortaya koyduğu liderlik davranışları, çalışanların motivasyona ilişkin beklentileri ve mevcut motivasyon durumları bakımından karşılaştırılmıştır. Çalışanların liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri ile ilgili A ve B şirketi arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Her iki şirkete ait frekans dağılımları incelendiğinde A şirketi çalışanlarının B şirketi çalışanlarına göre yöneticileri konusunda daha pozitif düşünceye sahip oldukları gözlemlenmiştir. Çalışanların motivasyon konusundaki beklentileri analiz edildiğinde her iki firma çalışanlarının da aynı beklentiler içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak; çalışanların mevcut motivasyon durumu incelendiğinde A ve B işletmelerinde faaliyet gösteren işgörenlerin benzer motivasyon düzeylerine sahip oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Motivasyonu, Modern Liderlik Yaklaşımları

ABSTRACT

AN APPLICATION TOWARDS THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MODERN LEADERSHIP APPROACHES IN BUSINESS ADMINISTRATIONS AND THE MOTIVATION OF EMPLOYEE

AYÇA TIRYAKI

January, 2008

Today, there are two crucial points which affect the success of business administrations: Leadership and motivation. Leaders determine the factors which will positively influence the motivation of their employees; and, by maintaining the continuity of them, they enable their administrations to progress in the direction of their objectives and so achieve ultimate success.

In this thesis, in addition to the handling of topics such as the definitions related to leadership, functions of it, the differences between the leader and director, issues such as the definition of motivation and its importance, the devices and theories of it and the factors which affect the motivation are also observed in detail. The objective of this research is to analyze the relationship between employee motivation and leadership approaches applied in businesses. In this context, one hundred employees who work at the headquarters of two corporate companies operating in retail industry were selected as the sample group. Six hypotheses developed previously according to the purpose of the study were tested based on the survey results by using SPSS 13.0 which contains various statistical methods and the output of the analysis has been interpreted in accordance with the subject. The two companies labelled as A and B are compared according to the leadership attitudes that the directors have put forward, the expectations of the employees related to the motivation and the present motivation condition. It is seen that there is a striking difference between the companies A and B, in terms of the views of the employees about their directors related to the issue of leadership. When the frequency distribution of both companies are examined, it is observed that the employees of company A have more positive ideas about their directors than the employees of company B. When the expectations of the employees about the issue of motivation are analyzed, it has come to the conclusion that the employees of both companies are thinking in the same way. Lastly, the present motivation conditions of the employees of both A and B companies are observed, it is seen that the employees working in these companies have the same motivation levels.

Key Words: Transformational Leadership, Employee Motivation, Modern Leadership Approaches

ÖNSÖZ

Sahip olduğu engin bilgi ve deneyimler ışığında yol göstererek sağlamış olduğu katkılarından, süreç boyunca gösterdiği anlayış, sabır ve desteğinden ötürü tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e çok özel bir teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmam boyunca yardımlarını esirgememiş olan sevgili ablam Tuba TIRYAKI ve desteğini hep yanımda hissettiğim dostum Esra KARAHAN'a çok teşekkür ediyorum.

Yoğun bir tempo içerisinde çalışıyor olmasına rağmen, çalışmamın uygulama aşamasını gerçekleştirme konusunda ettiği yardım ve gösterdiği gülyüz için arkadaşım Mine CÜCA'ya teşekkür ederim.

Son olarak; hayatım boyunca her zaman ve her konuda yanımda olduğu gibi, eğitim yaşamımda elde ettiğim başarılarda büyük pay sahibi olan biricik ANNEM'e gösterdiği sevgi, şevkat ve dostluğundan dolayı çok teşekkür ediyorum.

İstanbul; Ocak, 2008

AYÇA TIRYAKI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK: TANIMI, FONKSİYONLARI VE KURAMLARI	3
2.1.Liderlik İle İlgili Tanımlar, Liderliği Etkileyen Faktörler ve Liderlik Fonksiyonları.....	3
2.1.1. Liderlik İle İlgili Tanımlar.....	3
2.1.2. Liderliği Etkileyen Faktörler.....	4
2.1.3. Liderlik Fonksiyonları.....	5
2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	6
2.3. Liderlik Kuramları.....	9
2.3.1. Özellikler Kuramı.....	9
2.3.2. Davranışsal Kuramlar.....	10
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	12
2.3.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi.....	14
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	15
2.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	17
2.3.3. Durumsallık Kuramları.....	18
2.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı.....	18
2.3.3.2. Hersey Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı.....	20
2.3.3.3. Yol - Amaç Kuramı.....	22
2.3.3.4. Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri.....	23
2.3.3.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı.....	25
2.4. Modern Liderlik Kuramları.....	27
2.4.1. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik.....	27
2.4.1.1. Etkileşimsel Liderlik Tanımı ve Özellikleri.....	27
2.4.1.2. Etkileşimsel Liderliğin Boyutları.....	28
2.4.1.3. Davranışların Karşılaştırılması.....	30
2.4.1.4. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri.....	32
2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	34
2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı.....	34
2.4.2.2. Dönüşümcü Liderlik Davranışları.....	35
2.4.2.3. Dönüşümcü Liderlik Teorileri.....	41
2.4.2.3.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	41
2.4.2.3.2. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	42
2.4.2.3.3. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	42

2.4.2.3.4. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	43
2.4.2.4. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımının Liderlik Kavramına Katkıları.....	43
2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	45
2.4.3.1. Karizma.....	45
2.4.3.2. Karizmanın Liderlikle İlişkisi.....	46
2.4.3.3. Karizmatik Liderlik Modeli.....	47
2.4.3.4. Karizmatik Liderlik Teorileri.....	48
2.4.3.4.1. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	48
2.4.3.4.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	49
2.4.3.4.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı.....	50
2.4.3.4.4. Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı.....	51
2.4.4. Stratejik Liderlik.....	54
1.4.4.1. Stratejik Liderlik Tanımı.....	54
1.4.4.2. Stratejik Liderlik Modeli.....	55
1.4.4.3. Stratejik Liderlik Yetkinlikleri.....	57
1.4.4.4. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar.....	60
3. MOTİVASYON ARAÇLARI VE TEORİLERİ.....	66
3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	66
3.2. Motivasyon Araçları.....	69
3.2.1. Ekonomik Araçlar.....	69
3.2.1.1. Yüksek Ücret.....	69
3.2.1.2. Primli Ücret.....	71
3.2.1.3. Kara Katılma.....	71
3.2.1.4. Ekonomik Ödül.....	73
3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	73
3.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	74
3.2.2.2. Sosyal Katılma.....	74
3.2.2.3. Değer ve Statü.....	75
3.2.2.4. Gelişme ve Başarı.....	76
3.2.2.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	77
3.2.2.6. Öneri Sistemi.....	77
3.2.2.7. Sosyal Uğraşlar.....	78
3.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	78
3.2.3.1. Amaç Birliği.....	79
3.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	80
3.2.3.3. Kararlara Katılma.....	81
3.2.3.4. Eğitim ve Yükselme.....	82
3.2.3.5. İletişim.....	83
3.2.3.6. İş Genişletme.....	84
3.2.3.7. İş Zenginleştirme.....	85
3.3. Motivasyon Teorileri.....	86
3.3.1. Kapsam Teorileri.....	87
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	87
3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	89
3.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	90
3.3.1.4. Aldefer'in ERG Kuramı.....	91

3.3.2. Süreç Teorileri.....	91
3.3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı.....	91
3.3.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	92
3.3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	93
3.3.2.2.2. Lawler – Porter Modeli.....	94
3.3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	96
3.3.2.4. Amaç Teorisi.....	97
3.3.3. Motivasyon Teorileri ve Katkıları.....	97
3.4. İşyerinde Motivasyon.....	98
3.4.1. İşyerinde Motive Edici Uygulamalar.....	98
3.4.2. İşyerinde Motivasyon Düşürücü Uygulamalar.....	100
3.4.3. Motivasyonel Bir Çalışma Ortamı Yaratmak İçin Öneriler.....	101
4.İŞLETMELERDE MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	105
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	105
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	105
4.3. Araştırmanın Varsayımları.....	106
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	107
4.5. Evren ve Örneklem.....	107
4.6. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....	107
4.7. Veri Analiz Teknikleri.....	109
4.8. Bulgu ve Yorumlar.....	109
4.8.1. A Şirketine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	109
4.8.1.1. Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları.....	109
4.8.1.2. Liderlik ve Çalışanların Motivasyon Konusunda İşyerine İlişkin Beklentileri Arasındaki İlişki.....	111
4.8.1.3. Liderlik Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkinin İncelenmesi.....	115
4.8.1.4. Çalışanların Motivasyon Konusunda Beklentileri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	119
4.8.1.5. Çalışanların Motivasyonu (Mevcut Durum) ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	123
4.8.2. B Şirketine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	127
4.8.2.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	127
4.8.2.2. Liderlik ve Çalışanların Motivasyon Konusunda Beklentileri Arasındaki İlişki.....	128
4.8.2.3. Liderlik Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkinin İncelenmesi.....	132
4.8.2.4. Çalışanların Motivasyon Konusuna İlişkin Beklentileri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	136
4.8.2.5. Çalışanların Motivasyonu (Mevcut Durum) ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	140
4.8.3. A ve B Şirketinin Karşılaştırılması.....	144
5. SONUÇ.....	146
KAYNAKÇA.....	153

EKLER.....	159
Ek 1. Anket Formu.....	159
Ek 2. Anket Formunun Cronbach Alpha Değerleri.....	163
Ek 3. Liderlik Anketinin One – Sample Kolmogorov – Smirnov Analizinin Yapılması.....	166
Ek 4. Motivasyon Anketinin One – Sample Kolmogorov – Smirnov Analizinin Yapılması.....	167
ÖZGEÇMİŞ.....	169

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	8
Tablo 2:	Kotter'in Liderlik ve Yönetim Karşılaştırması.....	9
Tablo 3:	X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri.....	16
Tablo 4:	Likert'in Sistem 4 Modeli.....	17
Tablo 5:	Karizmatik Liderlik Modeli.....	47
Tablo 6:	Personelin İşletmedeki Görev Durumuna Göre Dağılımı.....	109
Tablo 7:	Personelin İşletmede Çalışılan Süre Durumuna Göre Dağılımı.....	110
Tablo 8:	Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	110
Tablo 9:	Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	110
Tablo 10:	Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	111
Tablo 11:	İşletmede Uygulanan Liderlik Yaklaşımı ile Çalışanların Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	111
Tablo12:	İşletmede Uygulanan Liderlik Yaklaşımı ile Motivasyon (Mevcut Durum)Arasındaki İlişki.....	113
Tablo 13:	Liderlik ve Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları (A Şirketi).....	114
Tablo 14:	Liderlik ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 1.....	115
Tablo 15:	Liderlik ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 2.....	115
Tablo 16:	Liderlik ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	115
Tablo 17:	Liderlik ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	116
Tablo 18:	Liderlik ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1.....	116
Tablo 19:	Liderlik ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -2.....	117
Tablo 20:	Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1.....	117
Tablo 21:	Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -2.....	118
Tablo 22:	Liderlik ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	118
Tablo 23:	Liderlik İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	118
Tablo 24:	Çalışanların Beklentileri ile Cinsiyet arasındaki İlişkinin Mann - Whitney U Testi Sonuçları – 1.....	119
Tablo 25:	Çalışanların Beklentileri ile Cinsiyet arasındaki İlişkinin Mann - Whitney U Testi Sonuçları – 2.....	119

Tablo 26:	Çalışanların Beklentileri ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	120
Tablo 27:	Çalışanların Beklentileri ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	120
Tablo 28:	Çalışanların Beklentileri ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	120
Tablo 29:	Çalışanların Beklentileri ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	121
Tablo 30:	Çalışanların Beklentileri ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	121
Tablo 31:	Çalışanların Beklentileri ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	122
Tablo 32:	Çalışanların Beklentileri ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1.....	122
Tablo 33:	Çalışanların Beklentileri ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	122
Tablo 34:	Çalışanların Motivasyonu ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann- Whitney U Testi Sonuçları – 1.....	123
Tablo 35:	Çalışanların Motivasyonu ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann- Whitney U Testi Sonuçları – 2.....	123
Tablo 36:	Çalışanların Motivasyonu ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	124
Tablo 37:	Çalışanların Motivasyonu ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	124
Tablo 38:	Çalışanların Motivasyonu ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	124
Tablo 39:	Çalışanların Motivasyonu ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	125
Tablo 40:	Çalışanların Motivasyonu ile Yaş arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	125
Tablo 41:	Çalışanların Motivasyonu ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	126
Tablo 42:	Çalışanların Motivasyonu ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	126
Tablo 43:	Çalışanların Motivasyonu ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	126
Tablo 44:	Personelin İşletmedeki Görev Durumuna Göre Dağılımı.....	127
Tablo 45:	Personelin İşletmede Çalışılan Süre Durumuna Göre Dağılımı.....	127
Tablo 46:	Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	128
Tablo 47:	Personelin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı.....	128
Tablo 48:	Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	128
Tablo 49:	İşletmede Uygulanan Liderlik Yaklaşımı ile Çalışanların Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	129
Tablo 50:	İşletmede Uygulanan Liderlik Yaklaşımı ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	130
Tablo 51:	Liderlik ve Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları (B Şirketi).....	132
Tablo 52:	Liderlik ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 1.....	132

Tablo 53:	Liderlik ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 2.....	133
Tablo 54:	Liderlik ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1.....	133
Tablo 55:	Liderlik ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	133
Tablo 56:	Liderlik ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal–Wallis Testi Sonuçları -1.....	134
Tablo 57:	Liderlik ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal–Wallis Testi Sonuçları-2.....	134
Tablo 58:	Liderlik ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	135
Tablo 59:	Liderlik ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	135
Tablo 60:	Liderlik ile Eğitim arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	135
Tablo 61:	Liderlik ile Eğitim arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	136
Tablo 62:	Çalışanların Beklentileri ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 1.....	136
Tablo 63:	Çalışanların Beklentileri ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 2.....	137
Tablo 64:	Çalışanların Beklentileri ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	137
Tablo 65:	Çalışanların Beklentileri ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	137
Tablo 66:	Çalışanların Beklentileri ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	138
Tablo 67:	Çalışanların Beklentileri ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	138
Tablo 68:	Çalışanların Beklentileri ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	138
Tablo 69:	Çalışanların Beklentileri ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	139
Tablo 70:	Çalışanların Beklentileri ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	139
Tablo 71:	Çalışanların Beklentileri ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	140
Tablo 72:	Çalışanların Motivasyonu ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann – Whitney U Testi sonuçları – 1.....	140
Tablo 73:	Çalışanların Motivasyonu ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann – Whitney U Testi sonuçları – 2.....	141
Tablo 74:	Çalışanların Motivasyonu ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	141
Tablo 75:	Çalışanların Motivasyonu ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	141
Tablo 76:	Çalışanların Motivasyonu ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	142

Tablo 77:	Çalışanların Motivasyonu ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	142
Tablo 78:	Çalışanların Motivasyonu ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	142
Tablo 79:	Çalışanların Motivasyonu ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	143
Tablo 80:	Çalışanların Motivasyonu ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1.....	143
Tablo 81:	Çalışanların Motivasyonu ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2.....	144
Tablo 82:	A ve B Şirketlerinin Karşılaştırıldığı Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	145
Tablo 83:	A ve B Şirketlerine Ait Frekans Dağılımları.....	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1 :	Çeşitli Lider Davranışları.....	12
Şekil 2:	Blake Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	14
Şekil 3:	Hersey - Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	21
Şekil 4:	Yukl'un Ayrılık Modeli.....	23
Şekil 5 :	Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli.....	25
Şekil 6:	Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli.....	26
Şekil 7:	Koşullu Ödül Modeli.....	29
Şekil 8:	İstisnalarla Yönetim Modeli.....	30
Şekil 9:	Etkileşimci Lider Davranışları Modeli.....	32
Şekil 10:	Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları.....	36
Şekil 11:	Dönüşümcü Lider Davranışları Modeli.....	40
Şekil 12:	Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci.....	61
Şekil 13:	İşletme Performansının Belirleyicileri.....	64
Şekil 14:	Motivasyon Süreci.....	67
Şekil 15:	İş Genişletme.....	85
Şekil 16:	İş Zenginleştirme.....	86
Şekil 17:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	88
Şekil 18:	Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı.....	92
Şekil 19:	Vroom'un Motivasyon Modeli.....	94
Şekil 20:	Lawler – Porter'in Çok Değişkenli Güdöleme Modeli.....	95

1. GİRİŞ

Lider ve liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar her dönemde önemli bir olgu olmuştur. Savaşlar başarılı liderlerin yönettiği ordular tarafından kazanılmış; büyük şirketler, parlak liderlik yetenekleri olan kişiler tarafından güçlendirilip dünya ekonomisinde önemli yerlere gelmişlerdir. Böylelikle liderlik kavramı birçok bilim adamı tarafından araştırmalara konu edilmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kimi liderliği; güçlü bir etki olarak tanımlamış, kimi ise bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan yetenek ve bilgilerin toplamı olarak betimlemiştir. Bu tanımlar ışığında liderlik, bir süreç olarak ele alınırsa; liderliğin etkileme ve eşgüdümleme süreci olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda işletme yöneticilerinin örgütlerini daha verimli ve başarılı hale getirebilmeleri için liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekir. Yani yönetici; örgütün amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını bağdaştırabilmeli, ortaya çıkan problemleri geniş bir bakış açısıyla gözlemleyerek çözüm getirebilme yeteneği gösterebilmeli, örgütün başarısı için yeni projeler üreterek onları gerçekleştirecek beceriye sahip olmalıdır.

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda birbirinden farklı liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Bu kuramların şekillenmesi ve geliştirilmesi, hangi tür liderliğin daha etkili ve başarılı olacağı konusunda yapılan araştırmaların sonucudur. Fakat yapılan tanımların ve ortaya çıkarılan kuramların ışığında tüm koşullarda uygulanabilecek tek ve en iyi liderlik stili yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Yani liderlik davranışı; duruma, ortama ve koşullara göre değişebilir. Etkili bir lider; ne zaman yol gösterici olacağına, ne zaman sadece gözlemci durumunda kalacağına şartlara göre kendisi karar verir.

Tüm yapılan çalışmaların, planların , ortaya çıkan tanımların merkezinde insanın var olduğunu unutmamak gerekir. İşletme yönetiminde en etkin güç her zaman

insandır. Her insanın kendine ait görüş ve istekleri vardır. Eğer çalışanın bu istek ve düşüncelerine değeri verilip saygı gösterilmezse çalışan yeterince motive olmayacak bunun sonucunda işletme hedeflediği gibi büyüme ve kendisini geliştirme imkanı bulamakta güçlük çekecektir. Motivasyon faktörü, çalışanlara değeri verilerek, ihtiyaçlarına ve kişiliklerine saygı duyularak, mevcut duruma göre motivasyon araçlarının bir kısmı ya da tümünün kullanılması halinde etkili olabilecek ve bununla birlikte başarının da kendiliğinden geleceği beklentisi ortaya çıkacaktır.

Bu bilgilerin ışığında yapılan bu tez çalışmasında liderlik ve motivasyon kavramları birbirleriyle ilişkileri doğrultusunda incelenecektir.

Bu amaç çerçevesinde tezin ikinci bölümünde liderlik tanımlarından, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklardan, liderliği etkileyen faktör ve fonksiyonlardan, geleneksel ve modern liderlik kuramlarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde; motivasyon kavramı ayrıntılı olarak ele alınmış; motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyon araçları, teorileri ve işyerinde motivasyonu etkileyen unsurlar incelenmiştir.

Motivasyon ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama çalışması da tezin dördüncü bölümünde yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kısıtları, evren ve örneklem, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş; son olarak da araştırma bulguları yorumlanarak hipotezler çerçevesinde sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

2. LİDERLİK:TANIMI, FONKSİYONLARI VE KURAMLARI

2.1.Liderlik İle İlgili Tanımlar, Liderliği Etkileyen Faktörler ve Liderlik Fonksiyonları

2.1.1. Liderlik İle İlgili Tanımlar

Lider ve liderlik kavramları geçmişten günümüze kadar her dönemde önemli bir olgu olmuştur. Savaşlar iyi liderlerin yönettiği ordular tarafından kazanılmış, büyük şirketler parlak liderlik yetenekleri olan kişiler tarafından güçlendirilip dünya ekonomisinde önemli yerlere gelmişlerdir. Dolayısıyla liderlik kavramı, birçok bilim adamı tarafından araştırmalara konu edilmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazılarına göre liderlik;

“İnsanların davranışlarını ve duygularını etkilemektir.” (Wright, Taylor 1984)

“Liderlik,görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.” (Bennis&Nanus, 1985)

“Liderlik lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.”(Graen, 1976)

“Liderlik, güçlü bir etkidir.” (Argyris, 1976)

“Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür.” (Etzioni, 1964)

“Lider, bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişi; liderlik ise tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme sürecidir.” (Yukl,2002)¹

“Bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.”(Bass, 1960)

¹ Dilaver Tengilimoğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2005, 26

“Liderlik belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.”²

“Liderlik; bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak biraraya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir.”³

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi lider, bir kişiyi; liderlik ise bir süreci ifade etmekte ve liderlik tanımlarında ortak olan üç unsur ortaya çıkmaktadır:

- Etkileme/gayretlendirme
- Gönüllü çabalar
- Amacın başarılması

2.1.2. Liderliği Etkileyen Faktörler

Liderliğin etkililiğini belirleyen çeşitli değişkenler vardır. Bunlar; ⁴

- Yöneticinin özellikleri, kişiliği, tutumları, yetenekleri, değerler sistemi ve yöneticinin kişisel güvenilirliği,
- Yöneticinin gücü,
- Astların özellikleri, beklenti ve ihtiyaçları, tutumları, bilgisi, deneyimi ve motivasyonu,
- Grup ve yönetici arasındaki ilişki, grup üyeleri arasındaki ilişki,
- Organizasyonun tipi ve doğası, örgüt yapısının farklı bölümleri,
- Başarılması gereken görevlerin doğası, örgütte kullanılan teknoloji ve yöntemler,
- Yönetim sistemleri ve örgüt yapısı,
- Yöneticinin kararlarının doğası,
- Dış çevrenin doğası ve etkisi,

² Metin Ateş, “Liderlik.” <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>

³ Kutlu Merih, “Liderlik.” <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>

⁴ Neriman Öztürk, “Bulgaristan ve Türkiye’deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları (Sofya ve İstanbul İlleri Örneği)”, (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2005), 17

- Örgütün sosyal yapısı ve kültürü,
- Ulusal kültürün etkisi.

2.1.3. Liderlik Fonksiyonları

Liderle bir yöneticinin işlevleri farklılık gösterse de, liderin işlevlerini doğru bir şekilde uygulayıp uygulamaması organizasyonu başarıya veya başarısızlığa götüren bir unsur olabilir. Bir liderin işlevleri şunları kapsayabilir;⁵

- **Uzlaştırma:**Organizasyonun üyeleri izlenmesi gereken yol konusunda anlamadıkları zaman, lider konumunda bulunan kişi bazen arabuluculuk yaparak veya çözüm ile ilgili kararı kendisi vererek sorunu çözebilir. Her türlü durumda, kararın bir an önce verilmesi son derece önemlidir. Bu şekilde olduğu takdirde, bir organizasyon gelişme hızında kesinti veya değişiklik olmaksızın faaliyetlerini sürdürebilir.
- **Önerilerde Bulunma:** Bir liderin önerilerde bulunması, fikir ve görüşlerini, direkt bir emir şekline başvurmaksızın elemanlarına aktarabilme olanağı sağlar. Aynı zamanda, elemanın itibarı korunmuş ve karara katılabilmesine imkan verilmiş olur.
- **Amaçların Belirlenmesi:** Bir organizasyonun amaçları otomatik olarak saptanmaz, bunların lider tarafından belirlenmesi gerekir. Organizasyonların etkin olabilmesi için bu amaçların organizasyonun bünyesine uygun ve üyelerin birlikte çalışabilmesine olanak verecek türden olması gerekir.
- **Katalize etmek:** Bir organizasyonda bir hareketi başlatmak ve arttırabilmek için bir güce gereksinim vardır. Bu güç, lider durumda bulunan kişi tarafından, kendisine bağlı elemanlarda çalışma arzusu uyandırabilmek için bir katalizör olarak hareket etmek yoluyla sağlanır.
- **Güven sağlama:** Sorunlarla karşılaşıldığı zaman olumlu ve iyimser bir tavır takınmakla, bir lider kendisine bağlı elemanlarda güven duygusu uyandırabilir. Güvenlik, organizasyonun üyeleri için son derece önemlidir ve liderin tutumu sonucu kolaylıkla sarsabilir. Çünkü, iyi de olsa, kötü de olsa,

⁵ Salih Demirtaş, “Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik”, (Yüksek Lisans Tezi, İÜ SBE Sosyal Yapı Sosyal değişme Anabilim Dalı, 1997), 11

bir liderin tutum ve davranışları eninde sonunda elemanlar tarafından aynen uygulanır.

- **Temsil etme:** Lider konumunda bulunan kişi, başında bulunduğu organizasyonun bir simgesi olarak görünür. Organizasyonun dışında bulunan kimseler, lider konumunda bulunan kişinin bıraktığı izlenime dayanarak organizasyon hakkında hükme varırlar. Liderle ilgili izlenim olumlu ise, organizasyon hakkında da olumlu bir izlenim oluşur, aksi takdirde olumsuz bir izlenim organizasyonu da kapsar.
- **İlham verme:** Lider konumunda bulunan kişi, kendisine bağlı elemanlara yaptıkları işin önemli ve değerli olduğunu hissettirmek yoluyla onları organizasyon amaçlarını kolaylıkla benimseyebilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için etkin bir şekilde çalışmalarını hususunda şevklendirmiş olur.
- **Övme:** Lider, kendine bağlı elemanların bu gereksinimleri yönünden doyuma ulaşabilmeleri için onları içtenlikle överek yardımcı olabilirler. Bu övgüyü onlara, işlerinin önemli olduğunu , yaptıkları işlerin beğenildiğini ve onlara karşı içten sevgi duyduklarını göstermek yoluyla belirtebilirler.

2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Her ne kadar bazı kaynaklarda liderlik ve yöneticilik kavramları eşanlamli olarak kullanılsa da aslında birbirinden oldukça farklı iki olgudur.

Yönetici, astlarını hedeflere yönlendirmedeki etkileme gücünü büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan otoriteden alır; oysa lider, gücünün kaynağını yönlendirdiği astlarından almaktadır.

Yönetici, kendisine daha üst yönetimce verilen hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirirken; liderin yönlendirme hedefi, astlarının ulaşmaya çalıştıkları hedeftir.

Yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetler, dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarlar. Liderler ise istikamet verir, yeteneklerini harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.

Lider, olayların insanlar için ne anlama geldiği konusuna odaklanırken, yöneticiler işlerin nasıl yapıldığına odaklanır.

Yöneticilik örgütsel yapıyı kurmak ve koruyup devam ettirmektir; liderlik ise örgütsel yapıyı oluşturup devam ettirmektir.

Yöneticilik önceden belirlenmiş yoldan gitmektir; liderlik ise yeni yol veya yollar bulmaktır.

Yöneticilik işleri doğru yapmak, liderlik ise doğru olan işleri yapmaktır.

Yöneticilik kontrolle ayakta kalır; liderlik ise güven vererek kendini geliştirir.

Yöneticilik, hedefler ulaşmak için şimdi ve burası ile meşgul olmak; liderlik ise istenilen geleceğe uygun bir vizyon yaratmaya odaklanmaktadır.

Yöneticilik, duygusal yoğunluğun az olmasını gerektirir; liderlik ise diğer insanları anlamak, olayların ve hareketlerin anlamlarına dikkat etmektir.

Yöneticilik, planları hazırlayıp uygulamaya koymak, işlerin yapılmasını sağlamak ve insanlarla etkili bir şekilde çalışmaktır. Liderlik ise bir misyon ortaya koyup misyona uygun hareket etmektir.

Yöneticilikte kişilerin ne öğrenmesi gerekiyorsa örgüt tarafından öğretilir; liderlikte ise bireyler örgüt içinde kendileri öğrenir.

Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur.

Liderler, günlük sorunları çözmeye ya da ortaya çıkarmaktan çok, stratejik düşünceleri denerler. Yöneticiler daha arzu edilen sonuca ulaşmak için, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Bununla birlikte liderler, grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar.

Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapılardan alırken, lider başkalarına iş yaptırma gücünü kişisel özelliklerinden alır.

Tablo:1 Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler	Denetler
İlham verir.	Düzenler
Aydınlatır.	Eşgüdümler

Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, (İstanbul: Pegem Yayıncılık, 2003), 3

Tablo:2 Kotter'in Liderlik ve Yönetim Karşılaştırması

	Liderler	Yöneticiler
Gündem oluşturma	<ul style="list-style-type: none">* Yön oluşturma* Gelecek vizyonu geliştirme* Değişim stratejileri geliştirme	<ul style="list-style-type: none">* Planlama ve bütçeleme* Plan geliştirme* Zaman tablosu geliştirme
İlişki ağları oluşturma	<ul style="list-style-type: none">* İnsanları yerleştirme* Kişilerin/takımların vizyonlarını öğretme ve izleme politikaları	<ul style="list-style-type: none">* Organize etme/yerleştirme* Geliştirme* Yerleştirme,yetki verme
Uygulama	<ul style="list-style-type: none">* Çalışmaları teşvik etme* Engelleri aşma konusunda teşvik etme	<ul style="list-style-type: none">* Kontrol/problem çözme* İzleme ve doğru davranışlar
Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">* Potansiyel olarak devrimci değişimler* Yenilik* Kaosu düzenleme	<ul style="list-style-type: none">* Düzen ve tahmin edilebilirlik* Diğerleri tarafından beklenen önemli sonuçlar

Çiğdem Kırel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1**, no. 1 (2001), 51

2.3. Liderlik Kuramları

2.3.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, liderlik ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşım olma özelliğini taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak öne çıkması, kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikler kuramına göre, liderlik doğuştan gelen bir durumdur, insanlar sonradan lider haline

gelemezler. Bu yaklaşıma göre, insanlar doğuştan gelen bazı özellikleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu özellikleri üç başlık altında toplayabiliriz:

- 1. Fiziksel özellikler:** Boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk, sağlık durumu, yakışıklılık.
- 2. Kişisel özellikler:** Uyum sağlama, özgüven, yaratıcılık, kişisel bütünlük, üstünlük, bağımsızlık, ortama uyum sağlayabilme, ortamın şartlarına duyarlı olabilme, hırslı ve başarıya güdülü, fikrini savunan, işbirliğine yatkın, kararlı, güvenilir, baskın(başkalarını etkileme), ısrarlı, kendine güvenen, zorluklara karşı dirençli, sorumluluk almaya istekli.
- 3. Yetenek:** Zeka, bilgi, kesinlik, etkili konuşma becerisine sahip, yaratıcı, politik ve diplomatik, konusunda bilgili, planlı ve ikna edici.

Ancak bilim adamları arasında bu konuda tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni, araştırmalar sırasında grubun diğer üyelerinin veya takipçilerin dikkate alınmamasıdır. Çünkü, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yaptığı ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler, liderin başarısında oldukça önemli bir etkidir.

2.3.2. Davranışsal Kuramlar

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal önderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan araştırmalardan biri olan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 1945 yılında başlamış ve birçok askeri ve sivil yönetici üzerinde uygulama yapılmıştır. Ohio State Üniversitesi Çalışmalarının amacı, liderin nasıl tanımlandığını tesbit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizine tabi tutulmuş, liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır.⁶

⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** ,(İstanbul: Beta Yayınları, 1998), 400

Yapılan bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarının tanımlanmasında iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bu değişkenler; kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir.

Kişiyi dikkate alma değişkeni, liderin çalışanların üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla arkadaşlık ilişkileri içinde olması yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.

Bu tür liderler şu davranışlarda bulunurlar:⁷

- Çalışanlar iyi bir iş yaptıklarında, takdirini ifade eder ve çalışanlarını ödüllendirir.
- Çalışanlardan yapabileceklerinden fazlasını talep etmez.
- Çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenir.
- Lidere kolayca ulaşılabilir.

İnsiyatif değişkeni ise, liderin, gerçekleştirilmesi istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.⁸

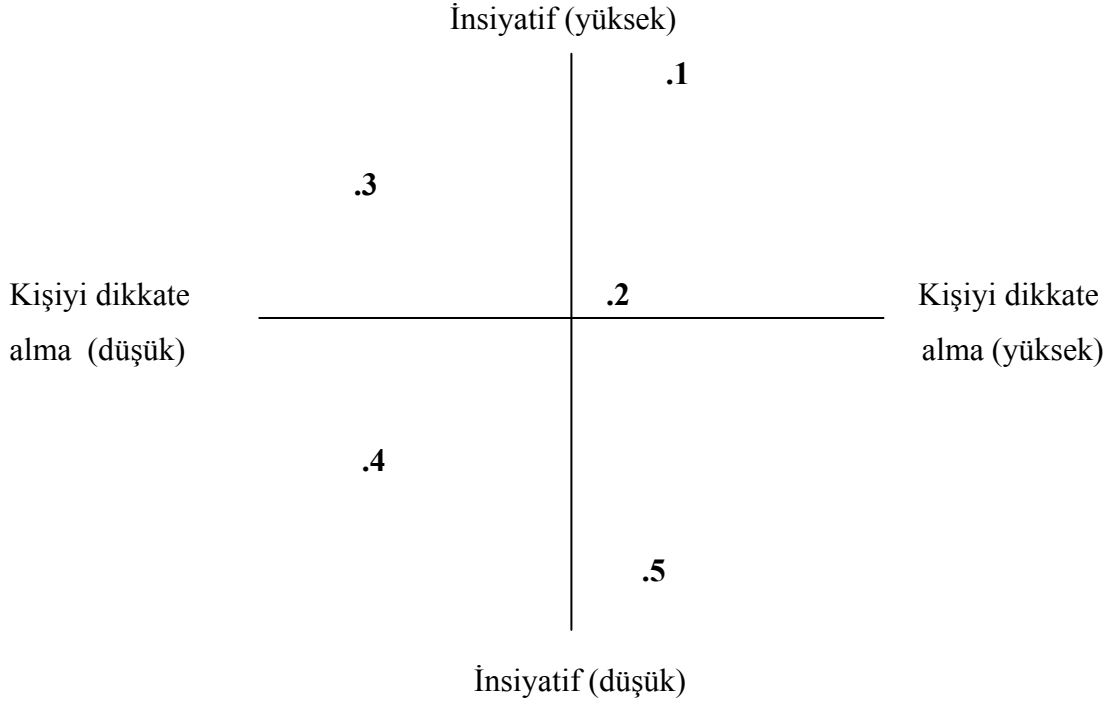
Bu tür liderlerin davranışları ise şu yönde gelişmektedir:

- Çalışanlar belirli görevlere atanır.
- İşle ilgili standartlar saptanır.
- Çalışanlara işin gerekleri konusunda bilgi verir ve işlerin yapılış tarzları hakkında cesaretlendirir.
- Çalışanların yapacakları görevleri saptar.

Sonuç olarak kişiyi dikkate alma değişkeni , liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına , isteklerine yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranışlar sergilemesini ifade ederken; inisiyatif değişkeni, liderin işe ve işin yapılmasına verdiği ağırlığı göstermektedir.

⁷ İnci Cabar, “ Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama” , (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ İşletme Fakültesi, 2005), 12.

⁸ Koçel, age, 400



Şekil 1 : Çeşitli Lider Davranışları

Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul:1998), 401

Yukarıdaki şekil, beş liderin davranışlarıyla ilgili bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre, Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken , Lider 5 ise grubub başarmaya çalıştığı işe önem vermeyen fakat bireye önem veren bir davranış sergilemektedir.

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça çalışan devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır,
- Liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarıyla aynı dönemde (1947) yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır.Bu araştırmanın amacı, grubun performansını güvenliğini arttırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemektir. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır:

1. **Destek:** Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
2. **Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
3. **Amacın vurgulanması:** Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
4. **İşi kolaylaştırma:** Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.⁹

Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Liderler ve izleyicilerle yapılan görüşmeler sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır:

- **İş merkezli davranış:** Liderin dikkati astların yaptığı işe ve işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. Bu nedenle iş merkezli lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, ünvan ve ceza gücünün göstergesi olan davranışları ifade etmektedir.
- **Birey merkezli davranış:** Lider, astlarıyla kişisel olarak ilgilenir. Onların gereksinimleri, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışlar sergiler ve astların mutlu olmasına özen gösterir. Özellikle grup oluşturma ve geliştirme ile katılma konularına ağırlık vermektedir. İşbirliği yapan bir grup oluşturmaya ve astlarının tatminini sağlamaya çalışan lider birey merkezli olarak kabul edilir.

Bu çalışmaların ulaştığı temel sonuç, kişiye yönelik lider davranışının daha etkin olduğu yönündedir. En üretken gruplar, liderleri çalışan merkezli olanlardır. Etkin liderler ise, astlarıyla destekleyici ilişkiler kuran, tek başına karar almaktan ziyade grup kararına önem veren ve astlarını, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bunların başarılmasına teşvik edenlerdir.

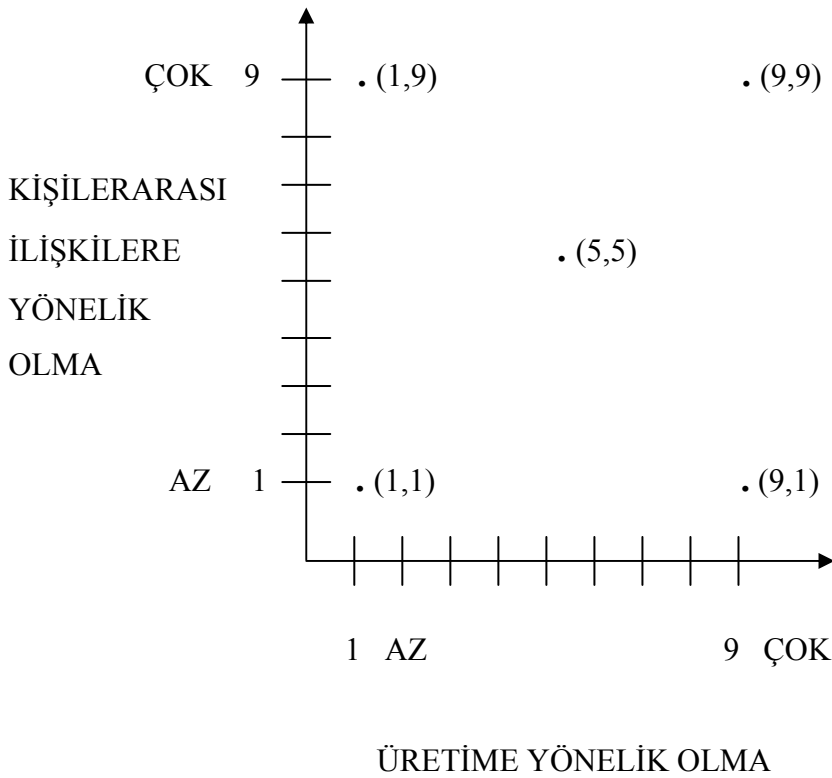
Bununla birlikte, bu konuda yapılan sonraki araştırmalar, liderlik ile verimlilik ilişkisinin bu kadar basite indirgenemeyeceğini göstermiş ve yüksek bir başarı

⁹ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001), 104

seviyesinin daha çok kişiye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranış biçimini birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.

2.3.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Bir diğer iki boyutlu yaklaşım, Blake ve Mouton tarafından gerçekleştirilen yönetim tarzı matrisidir. Yatay ve dikey olmak üzere iki eksen oluşturmuşlar ve dikey eksen üzerine kişiye yönelik olma terimini, yatay eksen üzerine de üretime yönelik olma terimini yerleştirmişlerdir. Buna ek olarak her iki eksen üzerine de ilginin derecesini ölçme amaçlı 1'den 9'a kadar giden bir skala yerleştirmişlerdir.



Şekil 2: Blake Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi,2002), 461

Matrikste belirlenen yönetici tiplerinin davranışları şu şekilde gruplanmaktadır:

- **(1,1) Kuvveti Kesilmiş:** Hem üretime hem de kişilerarası ilişkiye yönelik ilgi en az derecededir.
- **(1,9) Şehir Klübü Tipi:** Üretime az ilgi, çalışanlara çok ilgi gösteren tiptir. Önem verdiği konu astlarının hisleri ve memnun olmalarıdır. Bu tür yöneticiler, güvene dayalı bir ortamda çalışılmasını sağlarlar.
- **(9,1) Göreve Yönelik:** Kişiye ilgi az, üretime ilgi ise çoktur. Bu tür liderler, zorlayıcı ve yasal güçlerini çalışanları baskı altında tutmak için kullanırlar. İşletmenin karı azalıyorsa, üretime daha fazla ilgi göstermenin en iyi çözüm olduğunu savunurlar.
- **(5,5) Yolun Ortası:** Hem üretime hem de çalışanlara ortalama ölçüde ağırlık veren yönetici tipidir.
- **(9,9) Takım Tipi:** Hem üretime hem de çalışanlara en üst düzeyde ilgi gösterir. Bu tarzı kullanan liderler, çalışanlar arasında dostluk ve bağlılık kurmaya çalışırlar. İlişkilerinin güvene ve saygıya dayalı olmasına özen gösterirler.

2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor tarafından formüle edilen X ve Y kuramında liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla, liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların davranışlarını da etkileyecektir. McGregor'a göre bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir. X ve Y teorisi olarak adlandırılan varsayımlar şu şekilde açıklanmaktadır:

Tablo3: X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none">* Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır* Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez,hırs sahibi değildir,güvenliği birinci planda tutar.* Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.* Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.* Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.	<ul style="list-style-type: none">* Kişi için iş, oyun ve dinlenmek kadar doğaldır.* Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.* Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.* Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.* Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi,2002), 459

Bu varsayımları gözönünde bulundurarak şu sonuçlara ulaşılmıştır. X teorisini benimseyen liderler otoriter ve müdahaleci davranışlar gösterirken; Y teorisini benimseyenler demokratik ve katılımcı davranışlar göstermektedir.

X ve Y kuramı, yönetim ve liderliğe pek çok yeni model ve yaklaşım kazandırmıştır. Y teorisinin sunduğu öneriler insan kaynakları yönetimi, değişim ve yenilik, motivasyon, liderlik, iletişim, takımlar, örgüt kültürü konularının temelinde vardır.¹⁰

¹⁰ Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum Jr., **Management A Competency- Based Approach**, (Canada: South Western College Publishing, 2002), 411

2.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve davranışları kapsar. Bu dört grubun liderlik değişkenlerine göre yansımaları şu şekildedir :

Tablo4: Likert'in Sistem 4 Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 Demokratik
<i>1. Astlara olan güven</i>	Astlara güvenmez	Hizmetci efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
<i>2. Astların algıladığı serbesti</i>	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astları kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
<i>3. Üstün astlarla olan ilişkisi</i>	İş ile ilgili sorunların czmnde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya calışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul:1998, 405

Sistem 1- İstismarcı otokratik liderlik: Tüm kararlar liderler tarafından verilir. Kimin hangi işi, ne zaman , ne şekilde yapacağı önceden yöneticiler tarafından belirlenir. Başarısız olanlar cezalandırılır. Liderlerin calışanlara güveni yok denecek kadar azdır. "Dediğimi yapmazsan kovulursun" felsefesi geçerlidir.

Sistem 2- Yardımsaver otokratik liderlik: Kararı yine liderler verir, ama işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter amir babacan tavırlıdır. Aşağıdan yukarıya iletişime –zellikle sadece üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla- biraz olanak

tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ekonomik ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir.¹¹

Sistem 3- Katılımcı liderlik: Lider, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, karar almadan önce astların da fikirlerini almaktadır. İşlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağı konusunda astlar oldukça fazla özgürdür. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte ve cezadan çok ödüllendirmeye önem verilmektedir.

Sistem 4- Demokratik liderlik: Liderin astlarına olan güveni tamdır. Bu sistemde tüm çalışanların amaçların belirlenmesinde ve karar aşamalarında tam katılımı sözkonusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim hakim olup, grupların başarısına göre ödüllendirme mevcuttur.

Likert'in yaptığı araştırmalar sonucunda; verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında oldukları , verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında oldukları görülmüştür.

2.3.3. Durumsallık Kuramları

2.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Liderlikte durumsallık kuramı ilk kez Fred Fiedler tarafından kullanılmıştır. Bu kurama göre liderin ortaya çıkması, ortamın elverişli olma olasılığına bağlıdır. Lider ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkmaktadır. Fiedler'e göre liderin lişiliği ie bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur.¹² Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliği, liderin içinde bulunduğu örgüt içindeki yerine ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bu nedenledir ki bazı liderler, içinde buldukları koşullara göre bir örgütte başarılı olurken bir diğesinde başarısız olabilmektedir.

Bir durumun lider bakımından uygun olması ya da olmaması üç faktöre bağlıdır. Bu faktörler:

1. Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği,
2. Görevin iyi yapılandırılma derecesi,
3. Liderin konumsal gücü.

¹¹ Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, (Konya: Tablet Kitabevi, 2005), 80

¹² Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, (Ankara: Pegem A Yayınları, 2003), 21

Lider- izleyen ilişkisi, lider ve izleyen arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir. İki taraf arasında karşılıklı saygı ve güven olmalıdır. Eğer izleyenler lidere saygı ve güven duyuyorsa, liderin görevi başarmaya yönelik etkisi artar.

İzleyenler, görevi açık ya da karmaşık olarak algılayabilirler. Görevin yapılandırılması şunları kapsamaktadır: Amaçların açıklığı, Amaca ulaşma yolları, Kararların doğruluğu, Özel çözümler. Sonuç olarak, görev yapısı açık olarak belirlenmişse liderlerin izleyenler üzerindeki etki gücü artar. Dolayısıyla hedef ve prosedürlerin lider tarafından açık olarak belirlenmesi gerekir.

Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır: ¹³

- İzleyenlerle iyi ilişkisi olan lider; görev yapısını, izleyenleri karar katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
- Etkililiği en düşük olan lide, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışı gösterebilmektedir.
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

Ayrıca Fiedler durumsallık kuramına yönelik üç önemli teori geliştirmiştir:

- Yüksek kontrol durumlarında görev yönelimli liderler ilişkili yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.
- Orta derecedeki kontrol ortamlarında ilişki yönelimli liderler görev yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.

¹³ age, 22

- Düşük kontrol ortamlarında görev yönelimli liderlerilişki yönelimli liderlere nazaran daha etkili olmaktadır.

2.3.3.2. Hersey Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi, Ohio Üniversitesi Lidelik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ve geliştirilmiş bir biçimidir. Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. İzleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır

- Uzmanlık
- Yaşantı
- Yeterlik
- İş bilgisi
- Makam
- Kişilik özellikleri
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
- Lideri algılama biçimleri
- Özelliklerinin düzeyi
- Liderden beklentiler

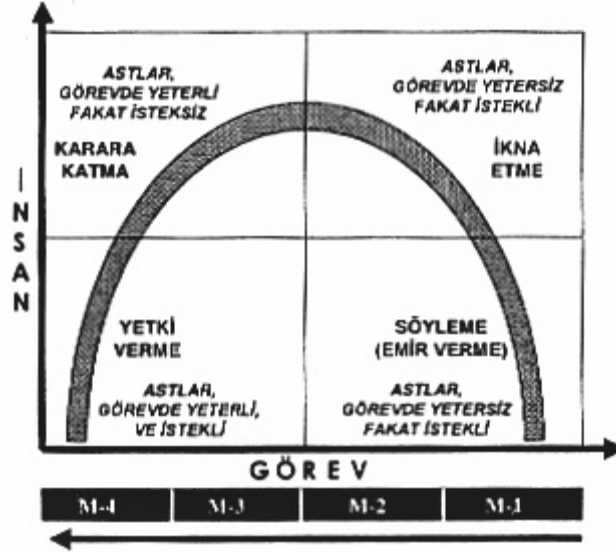
Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin oldunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır.¹⁴

Lider, izleyenleri üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir:

1. Amaçlar üzerinde izleyenleriyle beraber çalışarak onlara erişebilir,
2. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını,sorumluluk almalarını sağlayabilir,
3. İzleyenlerine kendilerini geliştirme olanağı verebilir, amaçları benimsetip, gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.

¹⁴ Zel, age, 122

Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik stilini tayin eder. Bu teoriye göre izleyenlerin olgunluk düzeyi dört gruba ayrılmıştır. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik stilleri Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Hersey - Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001), 123

M-1: Emir verme, Söyleme: İzleyicilerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek izleyenlerin gelişmesini ve beceri kazanmasını sağlamalıdır.

M-2: Satma, İkna etme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi bir az daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın ilişkiler kurmaya önem vermelidir.

M-3: Karara Katma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri gösterdiklerinden lider, göreve daha az, izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider, göreve de izleyenlere de daha az önem vermelidir. Çünkü, izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda yeterlidirler.

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisinde ana öğeler, görev yönelimli davranışlar ve ilişki yönelimli davranışlar olmak üzere iki türdür. Şekil...da olgunluk seviyeleri M-1 düşük olgunluk, M-2 düşük orta olgunluk, M-3 orta yüksek olgunluk ve M-4 ise yüksek olgunluk seviyesi olarak gösterilmektedir. Bu teoride, olgunluk devamlılık çizgisinde sağdan sola gidildikçe izleyenlerin olgunluk

seviyelerinin artacağı varsayılmaktadır. Buna göre düşük olgunluk seviyelerinde kararlar lider tarafından verilmekte, olgunluk seviyesi yükseldikçe kararlar astlar tarafından verilmektedir. Astlar maksimum olgunluk düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duymakta, maksimum olgunluk düzeyine yaklaştıkça lidere duydukları ihtiyaç azalmaktadır.

2.3.3.3. Yol - Amaç Kuramı

Bu kurama göre, liderin sorumluluğu, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Lider, işgörenlerin motivasyonlarını iki şekilde arttırabilir:

1. Geçerli olan ödüller için işgörenlerin izleyecekleri yolu açıklayarak,
2. İşgörenlerin istedikleri ve değer verdikleri ödülleri arttırarak.

Yol açıklamak; işgörenlerin, örgütsel ödüller ve başarılı iş bitirmelerine yönelten davranışları öğrenmeleri ve bunları belirlemek için liderin onlarla birlikte çalışmasıdır. Ödüllerini arttırmak ise, liderin işgörenler için hangi ödülün değerli olduğunu öğrenmek için onlarla konuşmasıdır.

Yol – amaç kuramında liderin uygulayabileceği dört liderlik stili vardır:

- Destekleyici Liderlik: Lider, işgörenlerin kişisel istekleriyle ilgilenir. Liderin davranışları açık ve dostçadır. Lider bütün işgörenlerine eşit davranır.
- Yönlendirici Liderlik: Lider, işgörenlerine işi tamamlamak için tam olarak ne istediğini açıkça ifade eder. Planlar, programlar hazırlanır; kurallar ve düzenlemeler üzerinde durulur.
- Başarı Yönelimli Liderlik: Liderlik davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, işgörelere güven verme ve onların yüksek standartlar kazanmalarını sağlamaktadır.
- Katılımcı Liderlik: Lider, kararlar hakkında işgörenlerin fikrini alır. Liderlik davranışları, öneriler aramak, karar vermeye katılımı cesaretlendirmeyi içerir.

Lider, içinde bulunulan duruma göre herhangi bir liderlik davranışını gösterebilir. Ayrıca, çevresel etmenler ve kişisel özellikler de liderlik davranışını

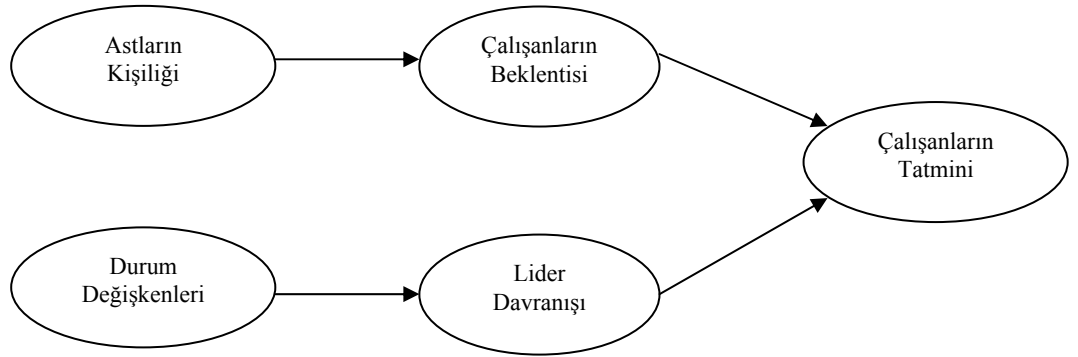
etkilemektedir. Dolayısıyla bu kurama göre lider, herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem işgörenlerin kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı uygulamalıdır.

2.3.3.4. Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

Teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır.

Yukl, teorisini Ayrılık modeli ve Çoklu-bağlanma modeli olmak üzere iki ayrı model çerçevesinde ele almıştır.

Ayrılık Modeli: Bu modelde, lider davranışları ve çalışanların tatmini arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Çalışan tatmini, bireyin liderden beklediği davranış ve gerçekleşen davranış arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır.(Şekil 14) Liderden beklenen davranışla gerçekleşen davranış arasındaki fark ne kadar azsa, astın tatmini o kadar yüksek olur.



Şekil 4: Yukl'un Ayrılık Modeli

Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, (Ankara:Seçkin Yayıncılık,2001), 112

Yukl, modelini üç hipoteze dayandırmaktadır:

H1: Lider ile çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

H2: Çalışanların beklentileri, çalışanların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yoluyla ortaya çıkar.

H3: Çalışanlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların tatminini olumlu yönde etkiler.

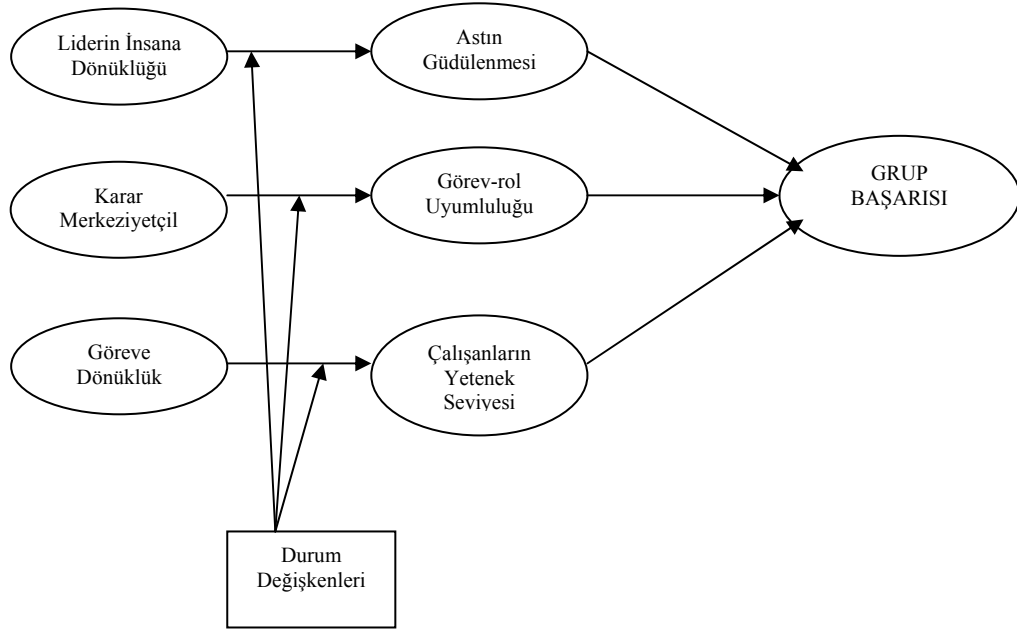
Çoklu-Bağlanma Modeli: Bu model, grup tatmininin üzerine yoğunlaşmıştır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkeziyetçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişkenler; çalışanın motive edilmesi, görev-rol sorumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır. Yukarı, bu modelinde dört hipotez ileri sürmüştür:

H1: Grup verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

H2: Göreve dönüklülük ve insana dönüklülük çalışanların motivasyonuna aynı derecede etki eder. İş motivasyonu; lider, her iki boyutu yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar.

H3: Çalışanların liderle ilişkileri iyi ise, karar merkeziyetçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

H4: Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği, görev-rol uyumuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.



Şekil 5 : Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli

Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, (Ankara:Seçkin Yayıncılık,2001), 113

Yukl, bir dizi araştırmaya dayanarak bu iki modeli test etmek istemiştir. Karar merkeziyetçiliği ve başarı arasındaki ilişkiye dayanarak olumlu ilişkilerden söz etmiştir. Yukl, her iki modelini de statik illiyetçi yaklaşımlar olarak kabul etmektedir. Fakat geri besleme yapmadığını da kabul etmektedir.

2.3.3.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik davranışının olmadığını savunmaktadır. Kuramda otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlenmiştir:

Otokratik 1: Lider, astlarına hiç danışmadan, elindeki bilgiyi kullanarak tek başına karar verir.

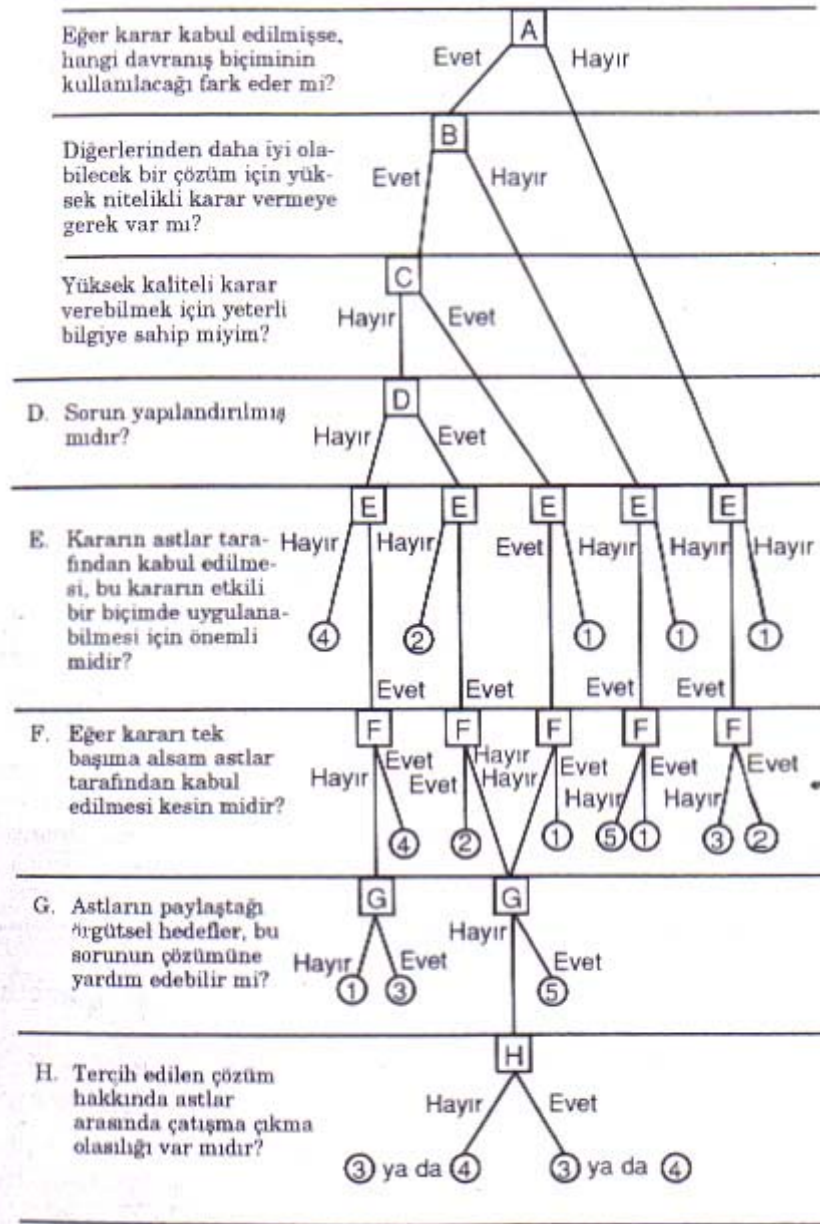
Otokratik2: Lider, astlarından topladığı bilgiler doğrultusunda tek başına karar verir.

Danışmacı1: Lider herbir astla kişisel olarak tartışır, onların da fikirlerini ve önerilerini alır ve bu önerilerin arasından probleme bir çözüm yolu seçer.

Danışmacı2: Lider tüm astlarla bir grup halinde tartışarak karar verir. Fakat bu kararın astların fikirlerini yansıtmayacağı kesin değildir.

Katılımcı Grup: Lider, astlarıyla bir grup halinde toplanır. Kendisi öneride bulunmaz sadece grup tartışmasını yönlendirme görevini üstlenir. Astla alınacak kararlara tam olarak katılımında bulunurlar.

Vroom ve Yetton'un kuramında sekiz durumsallık sorusu aracılığıyla özel bir yol önerilmektedir. Bu soruları evet ya da hayır şeklinde yanıtlayarak lider beş karar verme biçiminden hangisini tercih edeceğine karar verir. Lider, kullandığı karar verme biçimiyle astlarını ne ölçüde karar verme sürecine katacağını da belirlemiş olur.



Şekil 6: Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli

2.4. Modern Liderlik Kuramları

2.4.1. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik

2.4.1.1. Etkileşimsel Liderlik Tanımı ve Özellikleri

Etkileşimsel liderlik kuramı, daha önce ortaya atılan liderlik kuramlarından farklı olarak birtakım özellikler içermektedir. Etkileşimsel liderlik kuramında ödüller performansa bağlı olarak verilmektedir. Grubun başarılı olması için bireysel çıkarlar vurgulanır. Planlar uzun dönemlere yayılır.

Burns, etkileşimsel liderlik kavramını, “lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş ilişkisi” olarak tanımlamıştır. Bu kuramda liderin sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gereken birtakım görevler vardır. Lider, astlarına bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri karşılığında tatmin edici ücretler teklif eder. Bu karşılıklı olarak yerine getirilen alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilmektedir. Yerine getirilen alışveriş sırasında her iki taraf (lider ve atları) da birbirlerine bağımlıdırlar. Fakat, karşılıklı olarak sözverilen görevler yerine getirilip ödüller alındıktan sonra bu bağımlılık ortadan kalkar. Yani iş bitip her iki taraf da amaçlarını elde ettikten sonra herkes kendi yoluna gidecektir. Burada bir liderlik sürecinden sözedilebilir ancak bu süreç lideri ve takipçileri karşılıklı olarak daha üst seviyelere taşıyan cinsten bir liderlik süreci değildir.¹⁵

1. Burns’ün fikirlerinden yola çıkarak çeşitli araştırmalar gerçekleştiren Bass ise etkileşimsel liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: Etkileşimsel liderler, astların sorumluluklarını, liderin beklentilerini, yerine getirilmesi gereken görevleri ve liderlerine itaat etmelerinden dolayı kişisel çıkarlarına uyan yararları astları için açıklamaktadır. Bundan dolayı da, etkileşimsel liderlik, liderin astlarına ödül sunduğu ve karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır. İzleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık, hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma isteğindedir. Etkileşimsel lider, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını

¹⁵ Evren Çalıkoğlu, “Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi”(Yüksek Lisans Tezi, İÜ Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2004), 22

sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık etmelerine dayanır.¹⁶ Etkileşimsel liderlik, liderler ve alt kadro arasındaki günlük karşılıklı değişimleri kapsar ve liderler ile alt kadrosu arasında kararlaştırılan rutin performansı başarmak için gereklidir.¹⁷

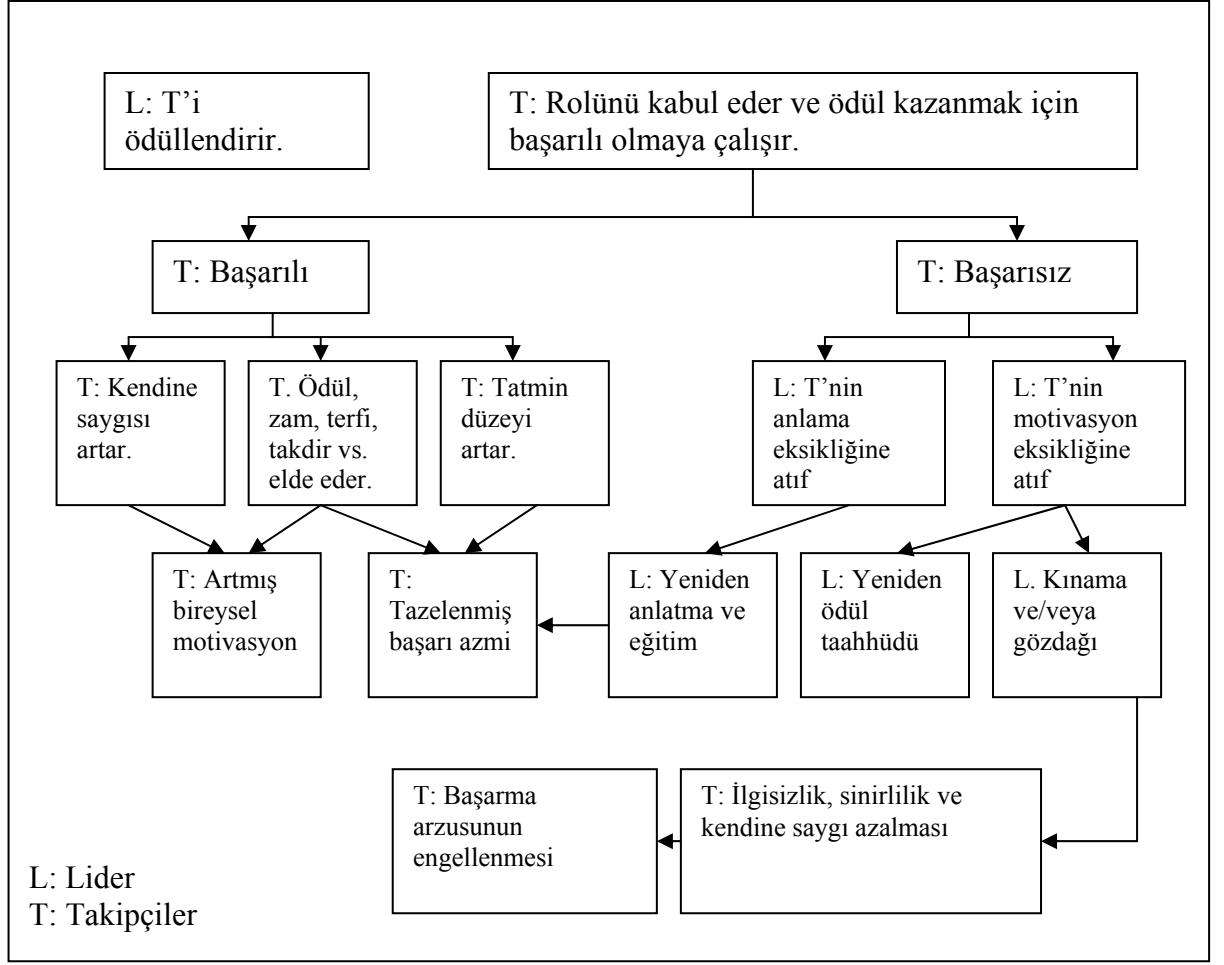
2.4.1.2. Etkileşimsel Liderliğin Boyutları

Etkileşimsel liderlik şu boyutlarda gerçekleşmektedir:

- Koşullu Ödüllendirme: Liderin bir görevi vardır ve bu görevi yerine getirilmesi için astlara birtakım ödüller vadeder ve istenilen performans yerine getirilip iş bittiği takdirde astlar çeşitli şekillerde ödüllendirilir.

¹⁶ Bülent Hazine Yıldırım, “Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2004), 45-46

¹⁷ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, (Canada: John Wiley & Sons, Inc, 1994), 512



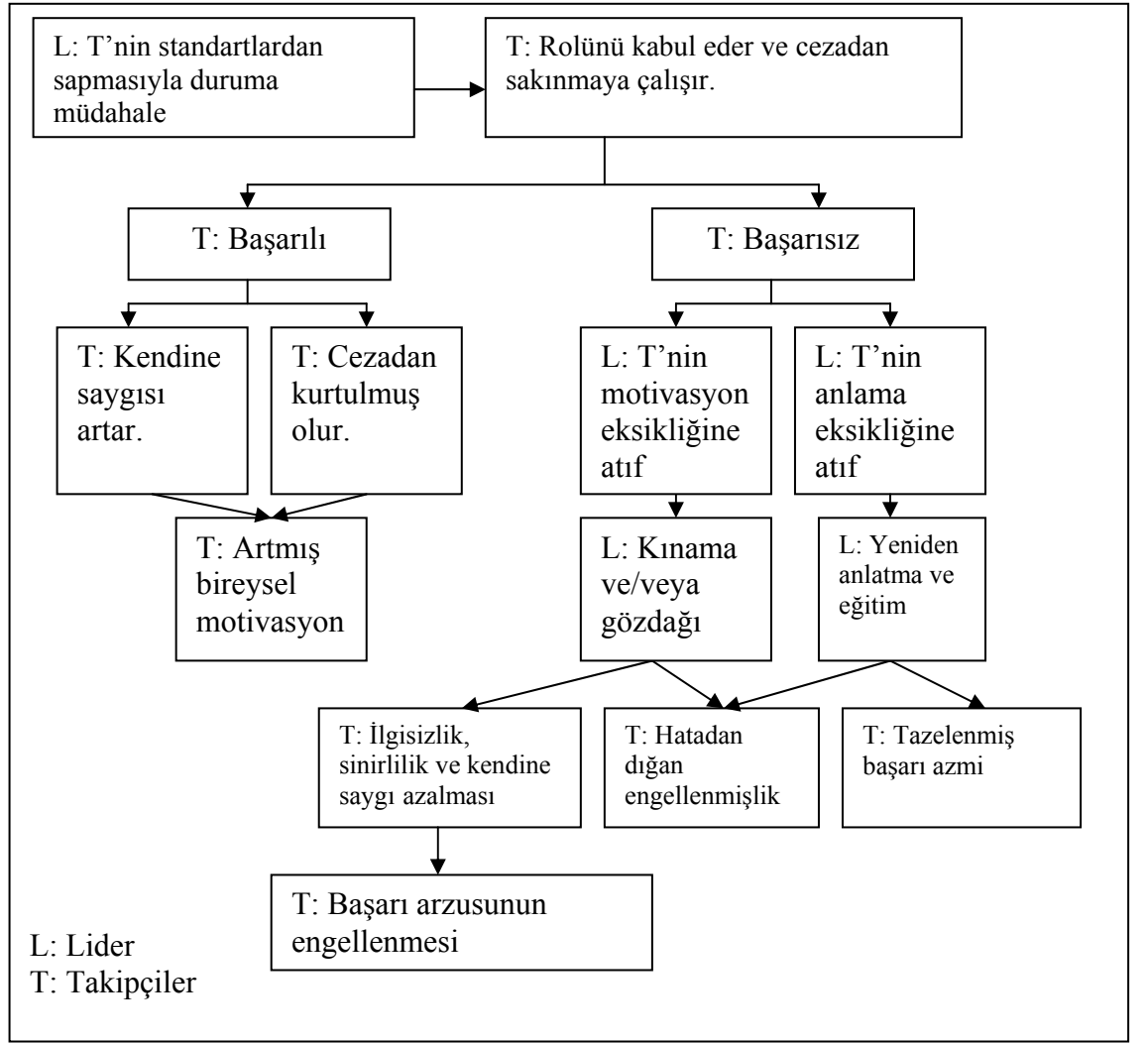
Şekil 7: Koşullu ödül modeli

Çalıköğlü, “Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi”(Yüksek Lisans Tezi, İÜ Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2004), 28

- İstisnai Yönetim (Aktif ve Pasif): Lider işler yolunda gitmediği zaman duruma müdahale eder. Etkileşimci liderliğin bu boyutu aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler oluştuğu zaman harekete geçer. Gözler ve kurallar ile standartlardan sapmaları araştırır, düzeltici önlemler alır. Pasif lider ise sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder.¹⁸ Önceden belirlenmiş prosedüre uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçer.¹⁹

¹⁸ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, (New York: The McGraw-Hill Higher Education, 2002), 592

¹⁹ Serhat Seçmen, “Amirlerin Liderlik Tarzları ile Kişilik Özellikleri ile İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK’da Yapılan Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, 2001), 47



Şekil 8: İstisnalarla yönetim modeli

Çalkoğlu, "Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi"(Yüksek Lisans Tezi, İÜ Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2004), 30

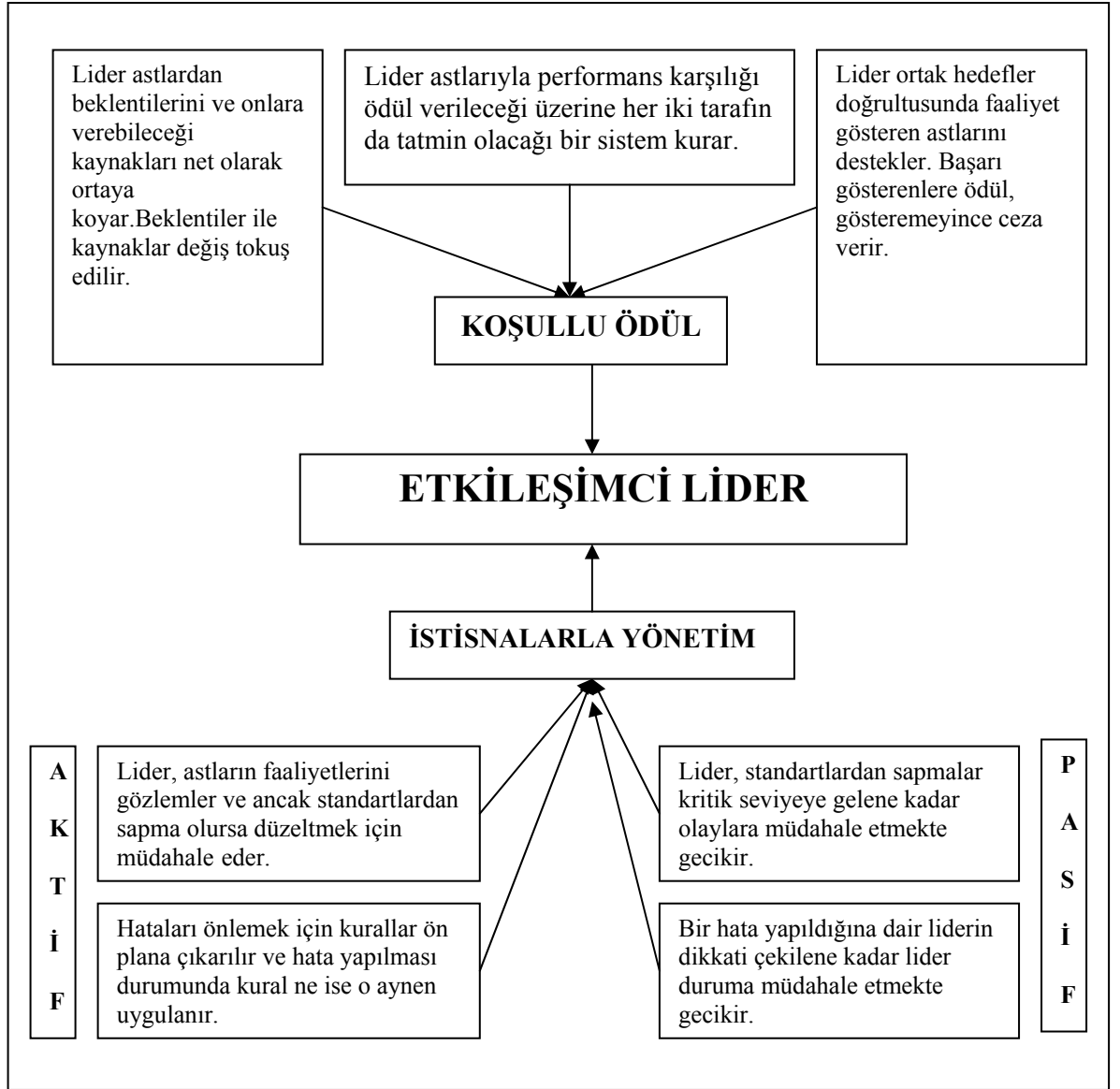
2.4.1.3 Davranışların Karşılaştırılması

Genel olarak bakıldığında koşullu ödül davranışı, liderin astlarla olan ödül-amaç ilişkisini yapılandırmasını, astların çalışmaya başlaması ve gerekli oldukça çalışma esnasında düşen performanslarının yükselmesi için, astların sadece liderin amaca yönelik başarılarının ödüllendirilmesini ve ancak astların çabaları hedef doğrultusunda desteklenmesini içerir.²⁰

²⁰ Çalkoğlu, 31

Bu tip davranış tarzının uygulanması sonucunda lider, astlarla üzerinde anlaştığı performans kriterlerine ulaşabilir fakat daha yüksek bir performans elde edemez. Bunun sonucunda iş motivasyon araçlarının da azalmasından dolayı giderek rutinleşir ve bu yönetim tarzı astlar üzerinde stres yaratmaya başlar.

Eğer yönetici sadece ceza yöntemine başvuruyor ve işlere müdahale etmek için mutlaka birşeylerin aksamasını bekliyorsa bu durumda istisnalarla yönetimden bahsedilir. Bu yönetim davranışında lider, halihazırda daha önce belirlenmiş olan kuralları uygulama yolunu izler. İşlerin yapılması esnasında ortaya çıkan standart dışı durumlar halinde ise lider, kendi inisiyatifi ve otoritesi ile bir karara varmaktansa daha önceden belirlenmiş olan kuralları uygulamayı tercih eder.



Şekil 9: Etkileşimci lider davranışları modeli

Çalıköğlü, “Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi”(Yüksek Lisans Tezi, İÜ Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2004), 33

2.4.1.4. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci liderliğin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz,²¹

- Kamuoyu lider, kitle iletişim araçları ve kamu arasında bir aracı işlevi görür. Aracılık işlevi zaman zaman arkadaşlık, aileler ve komşular gibi küçük

²¹ Demirtaş, age, 54

gruplar arasında gerçekleşir. Aracılık yaygın bir eylem değildir ve takipçilerin menfaatlerini düzenlemeye yönelik olarak şahsi bir niteliğe sahiptir.

- Bir yasama erki lideri, değişimlere önyak olmak için gereklidir. Bu tür liderlik şahsi hürriyet ve toplumsal kuralların yaygınlaşması süreciyle bağlantılıdır. Ancak yasama erki liderleri klasik bir sorunla karşı karşıyadırlar: Yerel ve ulusal menfaatlere hizmet etmek, halkın iradesine uymak veya kendi bilgilerine göre yasa çıkarmak.
- Yürütme erki liderleri güvenilir siyasi ve kurumsal destekten yoksun olabilirler. Bu tür liderler bürokratik kaynaklara dayanmak ve onları kullanmak zorundadırlar. Bununla birlikte halkla iletişim kurmak zorundadırlar. Karar vericiler olarak hem çeşitli fırsatları hem de zorlukları bulunmaktadır. Yürütme erki liderinin bir “karar paketi” ile ilgili olarak toplumu yönlendirme kapasitesi bunun güzel bir örneğini teşkil eder.
- Grup liderleri grubun kendi içinden ortaya çıkarlar ve iletişim sürecinin merkezinde yer alırlar. Bunların resmi bir yetki ve etkileri bulunur ve grubun değerlerini yansıtır.
- Bürokratik liderler insan ve maddi kaynakların organize edilmesine yönelik bilinçli kararların ürünü olarak ortaya çıkarlar. Bu tür liderlerin resmi yetkileri kurumun amaç, değer ve işlemlerinde açıkça ifade edilmiştir. Bürokratik liderin temel değerleri, geleceği tahmin edebilme ve istikrar sağlamadır.
- Siyasal parti liderleri seçmenleri organize etmeye yönelik olarak faaliyet gösterirler. Siyasal parti liderliği kolektif liderlik için bir araçtır. Kamusal ihtiyaçların hükümete ulaştırılması veya tersi bir sürecin gerçekleşmesi için çalışırlar. Bu tür liderler toplumsallaşma, kurumlara karşı tepkinin bir aracı ve menfaatlerin toplulaştırılması veya iletişim aracı olarak da işlev görür.

2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı

Dönüşümsel liderlik en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamak amaçtır.²²

Araştırmacılar dönüşümcü liderlik ile ilgili değişik fakat birbirini tamamlayan tanımlar ortaya koymuşlardır:

Burns, dönüşümcü liderliği liderler ve işgörenlerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takip edilme süreci olarak açıklamıştır.

Yukl'un dönüşümcü liderlik ile ilgili tanımı şu şekildedir; dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar için birlik oluşturma sürecidir.

Dillard'a göre dönüşümcü liderlik; gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, anlamlar kazandıran ve farkında olunmayı arttıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceridir.

Diğer bir tanıma göre dönüşümcü lider, güçlü vizyona dayanan, dönüştürücü gelecek odaklığı algılayan ve gerçekleştiren, diğer taraftan büyük çaptaki bir değişimi öngören, örgüt kültüründe yoğunlaşarak paylaşılmış bir vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğiliminde olan kişidir.²³

Tüm bilim adamlarının konu hakkındaki çalışmalarını gözönüne alarak dönüşümcü liderliği en genel bir biçimde şu şekilde tanımlayabiliriz: gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini temin eden ve sonuçta beklentilerin ötesinde bir performans elde eden kişidir.²⁴

²² Cevat Celep, **Dönüşümsel Liderlik**, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2004), 23

²³ Ertunç Akdoğan, "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 2002), 23

²⁴ Çalıköglü, **age**, 35

Conger ve Kanungo'ya göre bir liderin dönüşümcü olarak algılanabilmesi için yerine getirilmesi gereken koşullar vardır.²⁵

1. Lider, fırsatları görmeli ve bunu gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturmalıdır.
2. Vizyon takipçilere anlatılmalı ve takipçiler bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda ikna edilmelidir.
3. Liderin kişisel başarıları, fedakarlığı ve risk alması takipçileri ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırmalıdır.
4. Lider, takipçileri vizyonun gerçekleştirilebilir olduğuna ikna etmelidir.

2.4.2.2. Dönüşümcü Liderlik Davranışları

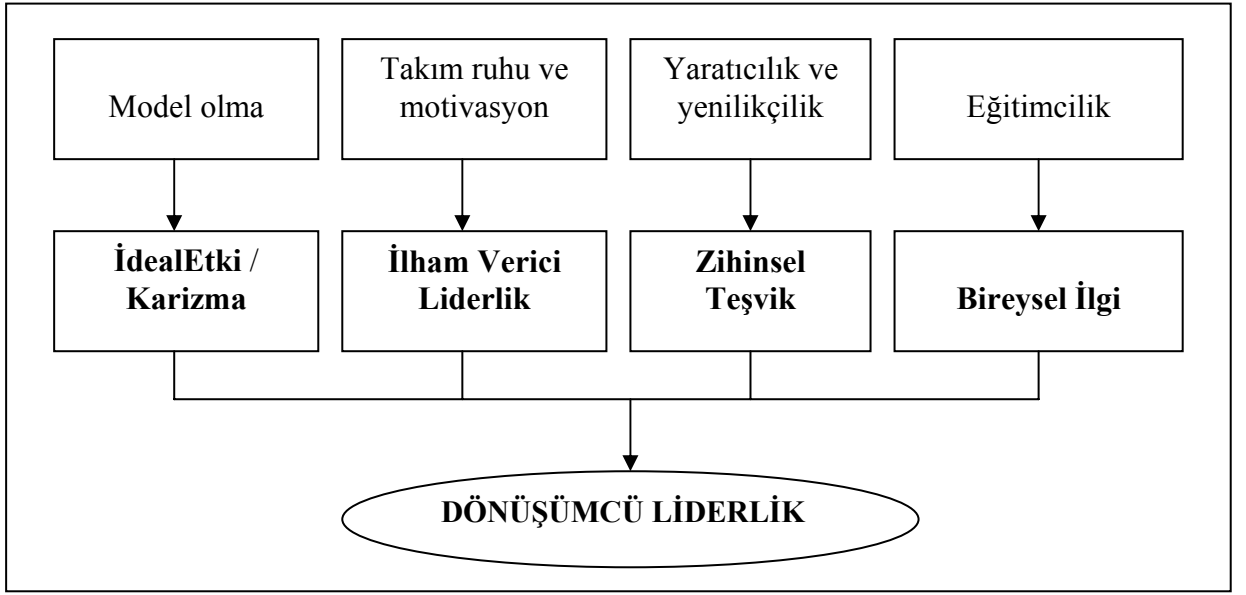
Dönüşümsel liderliğin farklı bilimadamları ve farklı örneklerle ele alınışında en belirgin ortak nokta şudur: ²⁶ Dönüşümsel liderlik, toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel lider; özgürlük, barış, eşitlik, insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir ve korku, baskı, kıskançlık ve aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir.²⁷

Dönüşümsel liderliği tamamlayıcı dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; karizma(ideal etki), ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi. Bu dört unsurun bir araya gelmesiyle başarılı bir liderliğin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İlk olarak dönüşümcü liderler astların ve onların değerlerinin önemsenmesine dikkat ederler; sonra astlar enerjilerini örgüt başarısı için kullanmaları konusunda motive edilir ve en son olarak da liderlerin astların ihtiyaçlarını geliştirmeleri konusunda etkili olduğuna inanılmaktadır.

²⁵ age, 36

²⁶ Çiğdem Kırel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1**, no. 1 (2001), 47

²⁷ age, 47



Şekil 10: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları

Evren Çalıköğlü, "Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi"(Yüksek Lisans Tezi, İÜ Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2004), 42

1. Karizma (İdeal Etki)

Karizma teorisine göre, karizmatik liderin 3 temel kişisel karakteristiği bulunmaktadır; yüksek bir özgüven, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi ve kendi inançlarının doğru olduğu konusunda izleyicilerini ikna etme.²⁸ Liderler bu liderlik davranışlarını sergilemek suretiyle astlarını görevlerini en iyi şekilde yerine getirme konusunda ikna etmektedirler.

Astlar dönüşümcü lidere hayranlık ve saygı duyar, güvenir. Astlar, liderlerini başarılı bir model olarak görmekte ve onu taklit etme eğilimi içinde davranışlar göstermektedirler. Liderin astlarından bu şekilde itibar görmesinin sebebi; astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde görmesinden kaynaklanmaktadır. Lider astlarıyla riskleri paylaşır, kararlarının ahlaki ve vicdani sonuçlarını dikkate alır. Bir taraftan lider, ortaya koyduğu davranışlar sonucunda karizmasını kendisi yaratırken; diğer yandan bu karizma lidere astları tarafından

²⁸ Seyhan Sipahi, Aykut Berber, "Dönüşümcü Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 31, no. 1, (Nisan 2002),2

atfedilmektedir. Bu nedenle, Bass ve Avolio lidere atfedilen karizma ile liderin davranışlarıyla oluşturduğu karizmayı birbirinden ayırmıştır.²⁹

- İdeal etki (Atfedilen): İdeal etki hem lidere hem de astlara göre tanımlanmaktadır. İdeal liderler; astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutarlar, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanmazlar, yüksek ahlaki standartlara sahip olmakla birlikte astların önüne iddialı hedefler koyarlar.
- İdeal etki (Davranış): İdeak davranışları sergileyen liderler astlarının üstünde olumlu etkiler yaratır. Astlar kendilerini liderle özdeşleştirir ve lidere birtakım değerler atfedilir.

2. İlham Verici Liderlik

İlham verici güdüleme dönüşümsel liderlikte ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü astlar liderin amaçlarına çekilirse, ilham verici davranış ortaya çıkabilir.³⁰ Bass (1985) *“lider istenilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşılabileceğini göstermesinden dolayı liderin önerilerinin bir sonucu olarak işgörenler kendilerini daha güçlü hissederlerse, o zaman önder ilham vericidir”* ifadesini kullanmıştır.

İlham verici güdülemede güçlü ve başarılı olan liderler astlarında takım ruhunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Lider, astların işlerine anlam kazandırarak, güdüleme ve ilhamı arttıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak da takım ruhu artar. (Hunkin ve Tracey, 1999)

Dönüşümsel liderlerin ilham verici çekicilikleri, insanları, ahenkli, iyi iş ve iyi amaç üzerinde en iyisine odaklanmaya yöneltilir. (Bass ve Steidlmeier, 1999)

3. Zihinsel Teşvik

Liderler, astlarının halihazırda var olan problemlere değişik açılardan bakmalarını, yeni ve farklı çözümler üretmelerini sağlamaktadırlar. Çünkü zihinsel teşvik yaratarak astların yaratıcı düşüncelerinin üzerinde durma ve üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirme eğilimindedirler. Burada önemli olan astların faaliyetlere olan

²⁹ Yıldırım, age, 51

³⁰ Celep, age, 77

katkısı ve bilinç düzeylerini arttırmaktır. Bu çerçevede aşağıda tipik zihinsel teşvik davranışları ele alınmıştır.³¹

- Lider eski gelenekleri , adetleri ve alışkanlıkları sorgular,
- Lider astların daha önce hiç sorgulamadıkları kişisel fikirlerini kendi kendilerine yeniden sordulamalarını sağlar.
- Lider astlarının eski problemlere yeni çözümler geliştirmelerini teşvik eder.
- Lider astların kendilerini açmazda bırakan konulara yeni bakış açıları geliştirebilmelerini ve ifade edebilmelerini sağlar.

4. Bireysel İlg

Dönüşümsel liderler, her astla tek bir birey olarak ayrı ayrı ilgilenmekle birlikte, başarılı deneyimler yaratmak ve astları teşvik etmek amacıyla çeşitli projeleri devretme eğilimindedirler.

Bireysel ilgi idavranışı gösteren liderler astları tarafından kılavuz olarak algılanır. Liderler, astlarını yeni fikirler üretmek, yeni çözümler ortaya çıkarmak ve bunları ortaya koyabilmeleri için teşvik etme eğilimindedirler.

Bireysel ilgi göstermenin başka bir yolu da astların zayıf oldukları konularda yapıcı bir şekilde eleştirilmeleridir. Bu eleştiri yıkıcı olmak için değil, kişinin kendisini daha da geliştirebilmesi amacıyla olmalıdır.

Liderler sıklıkla astlarıyla ikili görüşmeler yapmalı ve fikirlerini paylaşmalıdırlar ve tüm bu davranışlarda bulunurken sempatik, gülyüzlü ve anlayışlı olmaya dikkat etmelidirler.

Kısaca özetlersek bireysel ilgi davranışları şunlardır.³²

- Lider astların herbirini ayrı bir birey olarak ele alır; ilgiyle ve içtenlikle dinler.
- Lider, astların ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve hedeflerini dikkate alır.

³¹ Çalikoğlu, age, 49

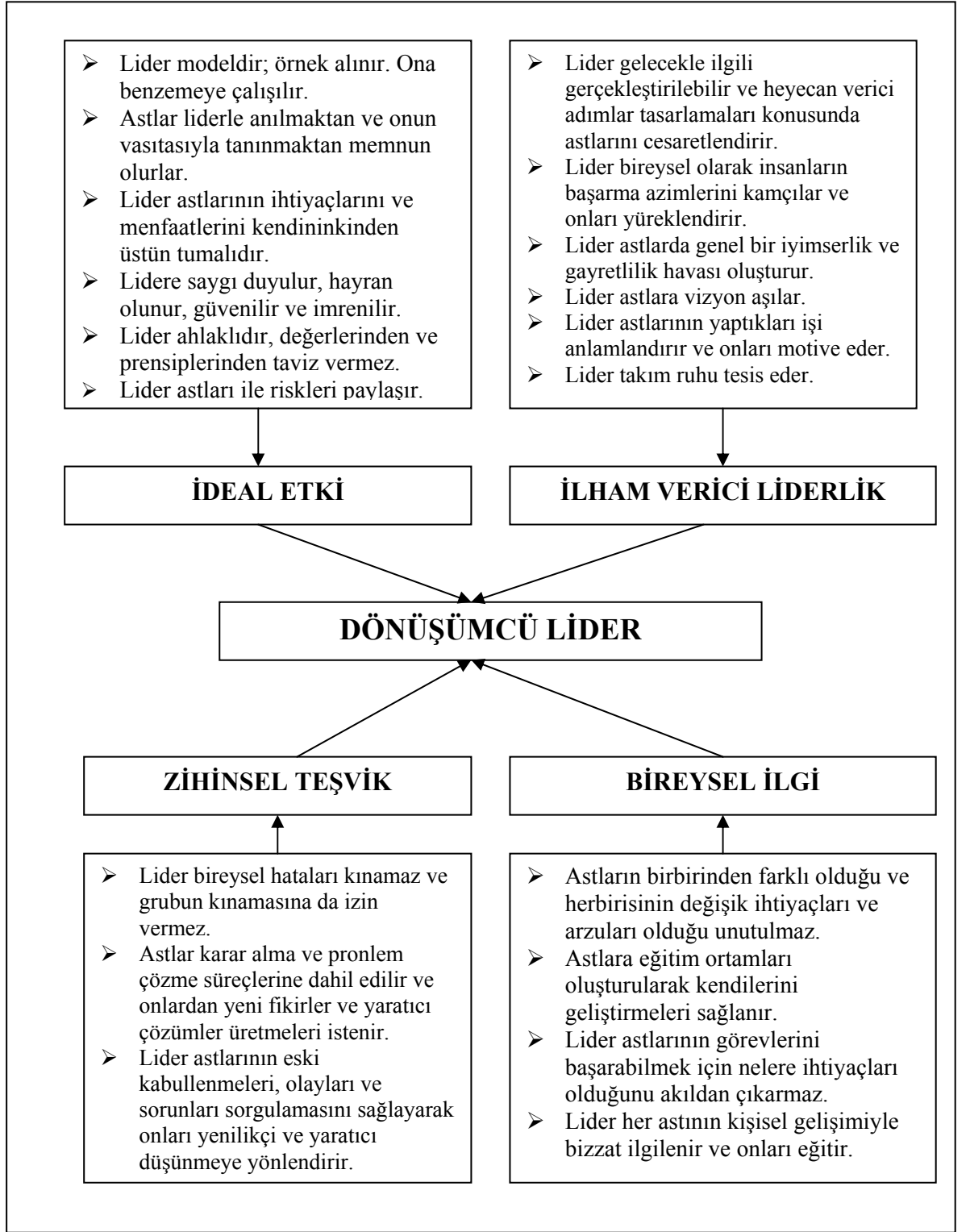
³² age, 50

- Lider astların eğitim ve gelişimiyle ilgilenir, öğretmen ve danışman rölü üstlenir.

Dönüşümsel liderlikte; liderler ve izleyicilerin daha yüksek motivasyon ve moral düzeyi elde etmek için birbirlerini etkileyecek şekilde bir ya da daha fazla kimsenin diğerleri ile ilgilenmesi sözkonusudur.³³

Sonuç olarak dönüşümsel liderler, çalışanların motivasyonunu en yüksek seviyeye çıkarabilmek için kişisel güç kaynaklarına ve niteliklerine dayanırlar; astlarını etkilemek ve sonuç almak ve örgüte etkili olarak katkıda bulunmaları için teşvik edici bir model olarak davranmaktadırlar.

³³ Kirel, age, 48



Şekil 11: Dönüşümcü Lider Davranışları Modeli

Evren Çalıköğlü, "Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi"(Yüksek Lisans Tezi, İÜ Davranış Bilimleri Bilim Dalı, 2004), 51

2.4.2.3. Dönüşümcü Liderlik Teorileri

2.4.2.3.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Burns, liderlik konusunda Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüştürücü ve davranışçı liderlik olmak üzere bir ayrıma gitmiştir.

Burns yaptığı çalışmada liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız fakat birbiriyle ilişkilidir.³⁴ Dönüşümsel liderlik daha çok valf inanç ve takipçilerinin ihtiyaçlarını değiştiren liderler üzerine temellendirilmiştir.³⁵

Burns'e göre; lider ve ast konumunda olan her iki taraf da amaçlarına ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilirler. Bu şekil bir ilişkide ortak bir amaca ulaşmak için birlikte sarfedilen bir çaba sözkonusu değildir karşılıklı bir pazarlık sözkonusudur ve bu da davranışsal liderliktir. Sadece liderlik sürecini kullanarak (karşılıklı çıkarlar sözkonusu değil, lider astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutmaktadır) astların amaç ve değerlerini değiştirip şekillendiren ise dönüşümcü liderdir.

Eğer lider ve astlar arasındaki davranışlar her iki tarafın da ihtiyacını karşılıyorsa davranışsal liderlik astlar tarafından tatmin edici olarak kabul edilecektir. Bu aşamada davranışsal liderin değerleri sorumluluk, doğruluk ve kararlılık olacaktır. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider bu özelliklerini kullanarak astların moral ve motivasyon seviyesini en yükseğe çıkarmaktadır.

Burns'un (1978) oluşturduğu tanıma göre dönüştürücü lider, astları üzerinde yüksek moral,motivasyon ve performans yaratan kişidir. Modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması konusundaki yeteneğe dönüşümcü liderler sahiptir. Çünkü o değişimin ustasıdır, daha iyi bir gelecek hayal eder, bu vizyonu en etkili şekilde herkese benimsetir ve uygulamaya koymak için herkesi isteklendirir. Burns'e göre

³⁴ Akdoğan, age, 30

³⁵ Luthans, age, 591

dönüşümcü lider, bireylerin eşitlik, hak, özgürlük gibi moral kaynaklarını ve yüksek ideallerini gerçekleştirir.

2.4.2.3.2. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bass'ın dönüşümcü liderlik teorisi liderin astlar üzerinde sahip olduğu etkiyi kapsamaktadır. Astlar lidere güven, saygı ve sevgi hisleri ile bağlıdırlar fakat bunun yanında dönüşümcü lider astları için aynı zamanda bir öğretmen ve antrenördür.

Bass'ın görüşüne göre, dönüşümcü liderlikte karizma her ne kadar çok önemli olsa da tek başına yeterli değildir.

Dönüşümcü liderlik teorisi üzerinde çalışmalar yapmış olan Bass ve Burns temelde aynı görüşleri savunsalar da aralarında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Burns, pozitif moral kaynaklarının kullanımının ve astların yüksek ideallerinin gerçekleştirilmesi gerekliliğini savunmaktadır. Bass'a göre ise lider, astların motivasyonunu artırır ve organizasyonel bağlılığı yaratır. Bass ayrıca dönüşümcü liderin daha düşük olan temel bireysel ihtiyaçlarına da (örn. Güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar...) önem verir ve onları da karşılamaya çalışır.

Burns, dönüşümcü liderliği, liderleri ve astlarını daha yüksek bir etik seviyeye getirmek olarak görmüştür. Buna karşılık Bass, dönüşümsel liderliğin mutlaka etik olacağı konusunda Burns'e katılmamaktaydı.

2.4.2.3.3. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Avolio, sahip oldukları deneyimlere göre dönüşümcü liderlerin yüksek bir ahlaki seviyeye sahip olduklarını vurgulamıştır. Böylesine yüksek ahlaki değerlere sahip olan lider kendi çıkar ve amaçlarını bir kenara bırakıp astlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir davranış içinde olacaktır.

Avolio'ya göre dönüşümcü liderlik süreci, astların bilinçaltında yatanı su yüzüne çıkarmaktır. Lider, birbirinden farklı değerler ile ortaya konan davranışlar arasındaki çatışmayı da daha belirgin hale getirir. Burada liderin rolü, kendini ve astlarını ortak bir amaç için birleştirerek daha yüksek değerlere ulaştırmaktır. Bu noktada liderin, astlarını değerleri, ihtiyaçları ve amaçları açısından bir değişime uğratması sözkonusudur.³⁶

³⁶ Akdoğan, age, 33

2.4.2.3.4. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bennis ve Nanus, dönüşümcü liderliği; hareketi ön plana çıkarmak, astları lidere çevirip, lideri de değişimin ajanları yaparak örgütü değiştiren bir liderlik süreci olarak tanımlamışlardır. Burada astlar, kendilerini bir amaca adayıp kendi kendilerini yönetir duruma geldiklerinde lider olurlar. Bu sırada dönüşümcü lider, bir vizyonu destekleyen değer ve normları ileterek risk alırlar ve riske dayalı bir özgüven modeli oluşturmaya çalışırlar.

Bennis ve Nanus, özel ve kamu sektörlerini kapsamak üzere 90 üst düzey lider üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmaya göre liderler, örgütün temel amaçlarıyla yakından ilgilenen vizyon sahibi kişilerdir. Liderin, ortak bir anlam ve amaç üzerine kurulmuş olan bu vizyonu ön plana çıkarması örgütün gayret ve çabalarını daha üst seviyelere çıkarmaktadır.

2.4.2.4. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımının Liderlik Kavramına Katkıları

Dönüşümsel liderliğin liderlik yaklaşımına kattığı özellikler şu şekilde sıralanabilir,³⁷

- Güven, saygı, eşitlik ve özgürlük gibi ahlaki özelliklere sahiptir.
- Sadece liderin işgörenleri desteklediği düşünce yerine lider ve izleyenlerinin birbirini karşılıklı geliştirmeleri ve destekledikleri bir düşünce vardır.
- Dönüşümsel liderlikte hiyerarşik bir yapı söz konusu değildir.
- Dönüşüm gerçekleşirken sadece örgütün iç yapısı ele alınmaz.
- İzleyenlerin liderlik sürecine katılmasını içerir.
- İşgörenleri sadece varolan misyon ve vizyonları yerine getirmeleri için yönlendirmek amaç değildir. Onların düşüncelerinde değişikliğe neden olmaktır.
- Güdüleme belirli bir hedefe ulaşma veya onu elde etme ile sınırlı değildir, izleyenlerin sürekli yükselen ilgi ve ideallerine ulaşmaları ve bu bilgileri geliştirmeleri için güdülenir.
- Dönüşümsel liderlik belirli lider davranışları ve durumları ile sınırlı değildir.

³⁷ Celep, age, 80

- Dönüşümsel liderlik yaklaşımının temelleri lideri geliştirmek veya ona belirli beceriler kazandırmak değildir. Amaç işgörenleri geliştirmektir. Lider ise sadece bu amaç için bir aracı rolündedir.

Dönüşümsel liderliğin liderlik yaklaşımlarına kattığı yeni kavramların yanında daha önceden bilinen birçok liderlik özelliklerini bir araya toplaması ile diğer liderlik biçimlerinden farklılık göstermektedir. Bu özellikler liderin, amaçları daha iyi karşılaması ve aynı şekilde diğerlerine daha fazla yardım etmesini sağlar.

Dönüşümsel liderin bu özelliklerini ve izleyenler üzerindeki etkileri şöyle sıralanabilir;³⁸

- Dönüşümsel liderler, örgütü bütün yönleriyle algılar ve gerçekleştirebileceği vizyonunu kestirebilir.
- Dönüşümsel lider geniş örgüt çözümleri için kısa dönem çabuk çözümlerden vazgeçer.
- Dönüşümsel liderler kendi yeterliliklerinin farkındadırlar.
- Dönüşümsel liderler yaptıkları işten gerçekten hoşnuturlar.
- Dönüşümsel liderler, izleyenlere güven duygusu kazandırır ve karizmatik olma yönelimindedirler.
- Dönüşümsel liderler, insanlara saygı ve itibar gösterirler.
- Dönüşümsel liderlik genellikle liderliğin gösterdiği sınırların ötesindedir. İzleyenlerini sıradan olanın ötesine güdülerler.
- Dönüşümsel liderler, sürekli çözümler ve yönlendirmeler sağlamaktan öte izleyenlerini sorunlarını çözmeleri için cesaretlendirirler.
- Dönüşümsel liderler risk almanın önemini tanımlarlar.
- Dönüşümsel liderler, etraflarındaki herkes ve herşeyin (sadece örgütsel astlara değil) farkında olunmasını sağlarlar.
- Dönüşümsel liderler, kendi ilgilerinin ötesinde düşünme ve hareket etmede model olarak hizmet ederler.

³⁸ age, 81

2.4.3. Karizmatik Liderlik

2.4.3.1. Karizma

Günümüzde günlük yaşamda oldukça sık kullanılan fakat birçok kişinin anlamını bilmediği bir olgu olarak “karizma”, Eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)” anlamına gelmektedir. Karizma kavramı, karşısındakini kolayca etkileyebilen, üstün ikna becerisine sahip, güven veren anlamında kullanılabilir.³⁹

Sosyal bilimler literatürüne E. Troelsch tarafından sokulan ve Marx Weber tarafından geliştirilen karizma kavramı, başlangıçta katolik teolojisinde, Tanrı’nın bahsettiği spiritüel bir gücü ifade etmektedir.⁴⁰

Weber, karizma terimini “karizmatik yetki” şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi, “belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı” şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir.⁴¹

Geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini vurgulamaktadır. Weber’e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmakla beraber, elde edilme biçimi açısından iki yetki tipi farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında duygusal bağlar bulunur. Weber, ussal-yasal yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve rasyonel esaslara dayandığını belirtmektedir. Bu yetki türünde emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır ve yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadır. Emirlerle geleneklere

³⁹ Levent Eraslan, “Liderlikte Post – Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm, 2006

⁴⁰ <http://www.turkcebilgi.com/Karizma>, 2006, s.16

⁴¹ Tanıl Kılınç, “ Karizmatik Liderlik” <http://www.merih.net/m2/lid/lidermod0.htm>, 2006, s.108

uyduğu ya da liderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kurallara dayanması nedeniyle riayet edilir.⁴²

Politikayı insanlar arası egemenlik mücadelesi olarak gören Weber karizmayı, salt şiddet içermeyen bir egemenlik türü olarak kavramsallaştırmıştır. Ona göre karizmatik egemenlik, liderin kişisel değerine, onun tarihsel, istisnai veya örnek karakterine dayanır. Karizma, özel bir kutsallığa, kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan karakterine bağlıdır.

Weber'in tanımı çeşitli araştırmacıların bakış açılarına göre farklılaşmaktadır. Ancak herkes tarafından kabul gören bir tanım vermek gerekirse, karizma; "bir grubun algılarının ve atıflarının a) liderin nitelik ve davranışları tarafından, b) liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından, c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçiretebilen bir güç" olarak tanımlanabilir.⁴³

2.4.3.2. Karizmanın Liderlikle İlişkisi

Liderin en temel özelliği çevresindekileri etkilemektir. İş hayatında ya da politik arenada liderin mutlaka karizma sahibi olması gerekmez. Sıradan görünümlü pek çok lider büyük işler başarmışlardır, bunun yanında karizmatik özelliklere sahip bir kişinin bulunduğu ortamda lider konumuna gelmesi gayet doğaldır. Fakat statükoyu sürdüren lider ile değişim yaratan liderler birbirinden farklı özellikler içermektedir.⁴⁴

Bass ve Avolio, değişim sağlayan liderlerin özellikleri olarak dört davranış üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmacılara göre, değişim sağlayan liderlerin ;⁴⁵

- Karizması vardır.
- İlhamı vardır.
- Zihinsel ve entellektüel birikimi vardır.
- Özgün bireysel görüşü, başka bir ifadeyle mesajı vardır.

Bu özellikler içinde karizmayı ayrı bir boyutta değerlendirmek gerekir. Karizma, hem bir misyonun güçlü bir şekilde ifade edilmesi gibi liderin davranışına, hem de liderin yetkinliklerine duyulan güven gibi, onu izleyenlerin tepkilerine bağlıdır.

⁴² age, 108

⁴³ Eraslan, age, 16

⁴⁴ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, (İstanbul: Remzi Kitabevi,2005), 155

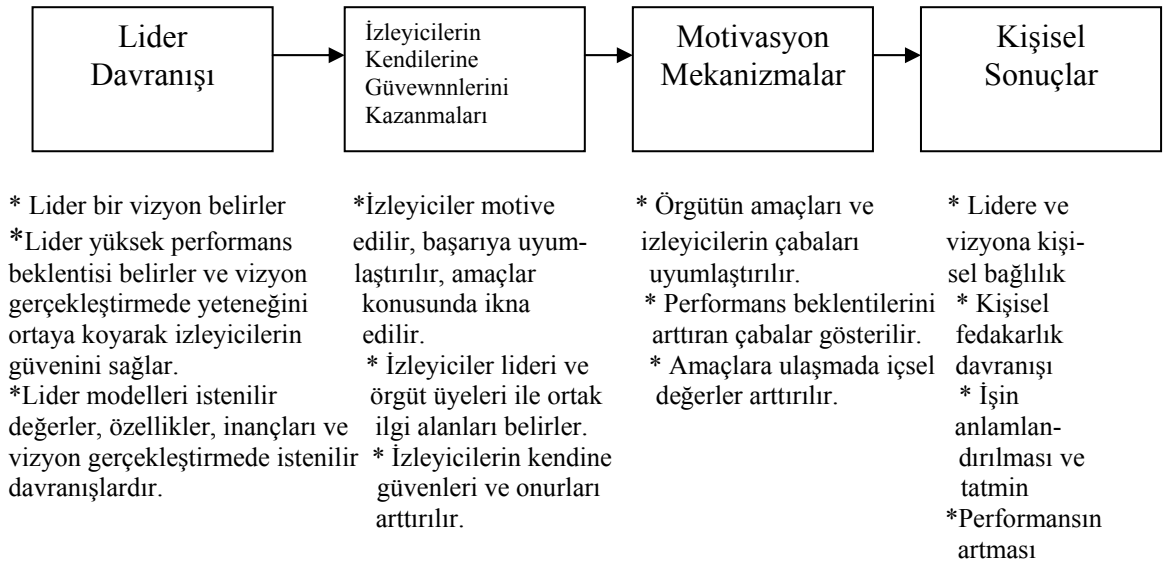
⁴⁵ age,155

Karizmatik insanların ilk dikkat çeken özelliği kendilerini iyi ifade edebilmeleridir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta kendini iyi ifade eden herkesin karizmatik lider olmadığıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi karizmatik liderin bir mesajı vardır ve bu konudaki ayırıcı kriter budur.

2.4.3.3. Karizmatik Liderlik Modeli

Karizmatik liderler amaç, değer, özlem ve inançlarda değişiklikler yaratarak izleyicileri dönüştürebilirler. Karizmatik liderlerin davranışları üç aşamada oluşur. Eğer etkileyebilirlerse, bu davranışlar çalışanlar üzerinde pozitif sonuçlar yaratabilir. Örneğin tatmin, içsel motivasyon, işin anlamlandırılması, örgütsel bağlılık kişisel fedakarlık, lidere ve vizyona kişisel bağlılık gibi sonuçlar doğabilir. Karizmatik liderlerin bu dönüşümü nasıl yarattıkları şu şekilde ifade edilebilir.⁴⁶

Tablo 5: Karizmatik Liderlik Modeli



Çiğdem Kirel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1, no. 1 (2001), 46

Şekilde de görüldüğü gibi karizmatik liderlik davranışı gelecekle ilgili ortak bir vizyon gerçekleştirme ile ilgilidir. Lider çalışanlarda işi çekici hale getirecek duygular geliştirebilir. İzleyicilerde yüksek ideallerin oluşmasını sağlar, enerji verebilecek yöntemler geliştirebilir ve örgütün şimdiki problemleri ile gelecekteki amaçlarını uyumlaştıracak köprü görevini üstlenir.

⁴⁶ Kirel, age, 46

Liderlik davranışının bir sonraki adımı iki tamamlayıcı süreçten oluşmaktadır. Bunlardan ilki, karizmatik liderler çalışanlar üzerinde yüksek performans ve standart beklentisi oluştururlar, bu sayede izleyiciler büyük üretime yol gösterebilecek, ulaşılabilir amaçlara meydan okuyabileceklerini bilirler. İkincisi ise, karizmatik liderler izleyicilerin beklentilerini karşılamada güvenilir olduklarına ilişkin tanıtımlara ihtiyaç duyarlar. Bu şekilde izleyiciler amaçlarına ulaşmada liderlerine sordukları her sorunun ikna edici bir cevabı olduğuna inanırlar. Üçüncü davranışta liderlik davranışlarının bir rol modeli dizisini kapsadığıdır. Lider modelleri istenilir değerler, özellikler, inançları kapsar ve güvenilir bir vizyona ihtiyaç vardır.

Karizmatik liderlik davranışının ikinci boyutu izleyicilerin görüşünü üç yönde etkilemektedir. Birincisi, izleyiciler lider tarafından motive edilerek başarıya uyumlaştırılır ve amaçlar konusunda ikna edilir. İkincisi, İzleyiciler lider ile birlikte ortak ilgi alanlarını belirlerler. Üçüncü olarak da liderin davranış şekli sayesinde izleyicilerin kendine olan güvenleri artar.

Karizmatik liderler izleyenlerin motivasyonunu da olumlu yönde etkilerler. Bu etkiler sonucunda izleyenler üzerinde çeşitli kişisel sonuçlar ortaya çıkar.

Tüm bunları gözönüne alarak karizmatik liderin özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz: Karizmatik liderler; heyecanlandırıcı bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile izleyenleri motive etmek gibi özelliklere sahiptir. Karizmatik liderler izleyicileri, kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler.⁴⁷

2.4.3.4. Karizmatik Liderlik Teorileri

2.4.3.4.1. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve gözleme dayalı birtakım varsayımlar ortaya atmıştır. Teori, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Karakteristik nitelikleri, davranışları ve ortamı hesaba kattığı için diğer teorilerden daha çok kabul görmüştür. Bu teoride liderin karizmatik olup olmadığını ortaya çıkaran sekiz gösterge belirlenmiştir. Bunlar;⁴⁸

⁴⁷ Tengilimoğlu, **age**, 6

⁴⁸ Akdoğan, **age**, 37

1. İzleyenlerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güveni,
2. İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
3. Liderin izleyenler tarafından kayıtsız şartsız kabul edilmesi,
4. İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri,
5. İzleyenlerin lidere isteyerek itaat etmeleri,
6. İzleyenlerin organizasyonun amaçlarının belirlenmesindeki payları,
7. İzleyenlerin performanslarını artırma hevesleri,
8. İzleyenlerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine dair inançlarıdır.

Bu yaklaşım bazı yazarlara göre çeşitli açılardan farklılıklar içermesine rağmen çoğunluk, bu vizyona uygun bir model sağlama, grup hedefinin herkes tarafından kabul edilmesini teşvik etme, çalışanlara bireysel olarak destek sağlamak gibi amaçlar üzerinde birleşmektedir.

House'un görüşüne göre; karizmatik liderler astlarına her zaman yüksek beklentiler içinde olduklarını ve bu beklentilerin astlar tarafından başarılı bir şekilde gerçekleştirileceğine olan inançlarını belirtirler. Bunu yaparken de astlarına olan ihtiyacı çalışanlara hissettirip kendilerinden emin bir yapı sergilerler.

House'un teorisine göre, karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konular; güç, kendine güven ve ideallere sahip olmadır. İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce ihtiyaç duyar. Liderin çeşitli idealleri olması izleyenlerin ona karşı güvenini artırır. Kendine güvenmeyen liderin izleyenlerini etkileyip başarılı sonuçlara ulaşması mümkün değildir.

2.4.3.4.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümsel liderlik kavramının öncülerinden Bernard Bass, House'un kuramına bazı ilaveler yapmış ve kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Bass'ın, House'un kuramına ilave olarak düşünebilecek davranışsal yönelimlerle ilgili önerileri şunlardır:⁴⁹

⁴⁹ Kılınç, age, 119

- Karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.
- Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözönünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerce özdeşleştirilecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.
- Normların ve grup fantazilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

2.4.3.4.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Araştırmacılar, karizmanın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir ve bu düşüncelerini, karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışlarındaki farklılıkları ortaya koyarak desteklemişlerdir. Bu davranışların her karizmatik liderde bulunmasının mümkün olmadığı ve liderin içinde bulunduğu ortamdan da etkilenebileceği üzerinde durulmuştur. Teoriye göre karizmatik liderin kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;⁵⁰

- *Uç noktalardaki görüş:* Karizmatik olmayan liderler içinde buldukları ortamı statükocu bir yaklaşımla devam ettirirlerken, karizmatik liderler, içinde buldukları durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek izleyicilerinde kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler.
- *Yüksek riske girme:* Karizmatik liderler kendilerini riske atarak özveride bulunurlar ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öderler. Bu şekilde riske giren liderler astlarının daha çok güvenini kazanırlar.
- *Toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma:* Karizmatik liderler, örgütün ortak hedeflerine ulaşabilmesi için geleneksel yöntemlerden çok sıradışı yöntemler uygularlar. Ortaya koydukları amaçlar kadar uyguladıkları yöntemlerde karizmatik liderin özelliklerindedir.
- *Durumu net bir şekilde değerlendirme:* Karizmatik lider, farklı ve denenmemiş stratejiler üzerinde yoğunlaştığı için çevre faktörlerini ve ortaya

⁵⁰ Zel, age, 152

çıkacak fırsatları çok iyi değerlendirmesi gerekir.Çünkü daha önce başarıya ulaşmış bir strateji her koşulda başarı getirmeyebilir. Ayrıca lider, çevre konusundaki gösterdiği hassasiyeti çalışanların ihtiyaçları konusunda da göstermelidir.

- *İzleyicilerin düş kırıklığı:* Karizmatik liderler, büyük değişimlerin ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkar. Liderin geleneksel olmayan stratejilere başvurmadan önce izleyenlerin artık eski yöntemlerin kendilerini çözüme ulaştıramayacağı görüşünü benimsediklerinden emin olmalıdır.
- *Kendine güven:* Teklifini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere göre daha karizmatiktir.İzleyenler teklif edilen konuda liderin yeterli bilgisi ve güveni olduğunu görürlerse başarılı sonuç almaları daha kolay olacaktır.
- *Kişisel gücün kullanılması:* Ortaya koyduğu birikimlerle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejileri kullanıp başarıya ulaşan liderin karizmatik özellikler taşıması daha olası bir durumdur.Otorite kullanarak veya yaptırımlar uygulayarak işlerini sürdüren ve izleyenleri etkisi altına alan yöneticiler de vardır. Fakat bu kişilerin her zaman karizmasının olduğunu söylemek mümkün değildir.

2.4.3.4.4. Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı

Shamir'in benlik kavramı kuramı House'un karizmatik liderlik kuramının üzerine inşa edilmiştir.Bu bağlamda House'un kuamında üstünde durduğu birçok karizma ögesi Benlik kuramında da aynen yer almaktadır. İzleyicilerin lidere olan sevgi ve bağlılığı, örgütün ya da birimin misyonunu üstlenmeleri vs. Fakat bunların dışında Benlik kavramı kuramı kendine özgü pek çok güdüleme sürecini de içermektedir.

Shamir'in Benlik Kuramı'nda ağırlık verilen güdüleme süreçleri bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlardan en önemlileri şunlardır:⁵¹

- İnsan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireylerin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir.

⁵¹ Celep, age, 43

İnsanlar esasen öz saygılarını ve özdeğerlerini korumaya ve arttırmaya yönelik olarak motive edilmişlerdir.

- İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.
- Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve toplumsal kimliklerin birleşimidir. Sözkonusu toplumsal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması, kişinin bu kimlikle ilişkili başarımlarının peşinde koşmasına neden olacaktır. Aynı şekilde, bireyin sahip olduğu değerlerden birinin daha merkezi hale gelmesi, onun belirli bir durumdaki davranışını tercihinde daha fazla etkili olacaktır.

Shamir ve arkadaşları, sosyal etkileme süreçlerini tanımlamak üzere kişisel özdeşleşme, sosya özdeşleşme, içselleştirme ve özfayda kavramlarını kullanmışlardır;⁵²

- a) *Kişisel özdeşleşme:* Shamir ve arkadaşları kişisel özdeşleşmeyi, liderin izleyicilerden bazıları ile gerçekleştirip, bazılarıyla da kurmadığı ikili etkileme süreci olarak ele almaktadır. Liderin kişisel özdeşleştirme gerçekleştirdiği izleyiciler daha çok özsaygınlığı düşük olan, özkimliği zayıf olan ve otorite figürlerine bağımlı olma ihtiyacı yüksek olan kişilerden oluşmaktadır. Kişisel özdeşleşme sonucu bu kişiler liderin benimsediği vizyon, strateji ve tutumdan ziyade, liderin şahsına sadık hale gelirler. Liderin ayrılması veya ölmesi durumunda sözkonusu izleyiciler özdeşleşebilecekleri başka bir lider arayışına gireceklerdir.
- b) *Sosyal özdeşleşme:* Shamir ve arkadaşları her ne kadar kişisel özdeşleşmedeki ikili ilişkiden bahsetmiş olsalar da, karizmatik liderliğin esasında toplu bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Sosyal özdeşleşme, benliği, bir grup ya da topluluk anlamında tanımlamayı içeren bir etkileme sürecidir. Buna göre, bir grup ya da örgütle özdeşleşen insanlar, grubun ya da örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar ve o sosyal yapıya üye olmayı en önemli

⁵² Kılınç, age, 125

sosyal kimliklerinden biri olarak görürler. Karizmatik liderler, izleyicilerinin benlik kavramları ile grubun kimliği ve paylaşılmış değerleri arasında bir bağlantı kurarak sosyal özdeşleşmeyi artırırlar. Yüksek düzeyli bir sosyal özdeşleşme ise bireyci bir yönelimden çok, toplumsal yönetime sahip olacaktır. Bunun anlamı ise, izleyicinin grubun ihtiyaçlarını kendi bireysel ihtiyaçlarının üzerinde tutmaya ve kendini grubu uğruna feda etmeye istekli olmasıdır.

- c) *İçselleştirme:* Shamir ve arkadaşları içselleştirmenin, karizmatik liderliğin asli fonksiyonu olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna göre, karizmatik liderler bazen izleyicilerini yeni değerler benimseterek etkilemeye çalışsalar da , genel olarak başvurdukları etkileme yöntemi izleyicilerin mevcut değerlerini belirginleştirme ve bunların görev hedefleriyle bağlantılandırılmasıdır. Bunun için başvuru en temel yol ise görev hedeflerini izleyicilerin benlik kavramlarını ve değerlerini yansıtacak ideolojik terimlerle tanımlayan bir vizyonun açıkça vurgulanmasıdır. Bu, görev hedefine ulaşmayı izleyicilerin değerlerini ve sosyal kimliklerini ifade etme yolu haline getirir.
- d) *Özfayda:* Bireysel özfayda, bir bireyin güç görev hedeflerini elde etme yeteneği ve yeterliliği hakkındaki inancıdır. Özfaydası yüksek olan kişiler, görev hedeflerine ulaşmada sözkonusu olabilecek engellerin üstesinden gelmeye ve daha fazla çaba harcamaya isteklidirler. Toplu özfayda ise, bir grubun üyelerinin birlikte hareket ederek istisnai derecede güç görevleri başarabileceklerini algılamalarıdır yani pozitif sinerjiye inanmalarıdır. Karizmatik liderler toplu özfaydayı arttırarak, izleyicilerini ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli hale getirirler. Bunu sağlamak için de motivasyondaki beklenti kuramlarına uygun biçimde, izleyicilerindeki bireysel ve toplu çabaların başarıya ulaştıracağı yolundaki beklentileri arttırma yoluna gidip, başarımın valensini yüksek kılmaya çalışırlar.

2.4.4. Stratejik Liderlik

2.4.4.1. Stratejik Liderlik Tanımı

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır;⁵³

- Hitt, Ireland ve Hoskisson'a göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Yazarlar çok fonksiyonlu bir özelliğe sahip olan stratejik liderliği, değişimi gözönünde tutarak fonksiyonel bir alandan daha çok işletmenin bütünü ve çalışanları yönetmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.
- Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır.
- Sullivan ve Harper'a göre stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir. Yazarlara göre stratejik liderliğin; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır.

Stratejik liderlikle ilgili diğer tanımlar ise şu şekildedir;⁵⁴

- Stratejik liderlik geleceğe ait bir vizyon geliştirip şirketin yönünü belirleme ve bu yöne doğru organizasyon çalışanlarını motive etme sürecidir. Stratejik liderlik, bir organizasyondaki yöneticilerin yetkinliklerini ve bu yetkinliklerin organizasyonun getirilerini nasıl etkilediği üzerinde durur. Stratejik liderlik terimi genel bir işletmenin yönetimini sadece küçük bir birim olarak değil karar verme sorumluluklarını da içine alarak ifade eder.
- Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve

⁵³ Senem Besler, "Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt: 19, Sayı: 1-2 (2003), 77

⁵⁴ Cabar, age, 50

yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.

Farklı yazarlar tarafından yapılan stratejik liderlik tanımlarında vurgulanan ortak unsurlardan hareketle, stratejik liderlik şu şekilde tanımlanabilir;⁵⁵ Stratejik liderlik, geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik liderler ise bu yeteneğe sahip olan kişilerdir.

2.4.4.2. Stratejik Liderlik Modeli

Stratejik lider, bir işletmenin stratejisini oluşturma , uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişidir. Bunlar genellikle tepe yöneticisi ve konuyla ilgili uzmanlardır ve genellikle stratejistler olarak adlandırılırlar.

Henry Mintzberg, genel olarak üç farklı stratejik modelden ve bunula birlikte üç değişik liderlik tarzından söz etmektedir.

➤ İşletme Sahipliği (Girişimcilik) Modeli

Bu modelde sözü edilen lider, işletmeyi kendisi kurmuştur veya atalarından devralmıştır. Güçlü bir lider portresine sahiptir. Cesurdur, az veya çok riskli kararlar alır. Güçlü bir bağımsızlık eğilimi vardır. Firma kurmak ve devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır. İşletmenin büyüklüğü içinde bulunacağı davranışları etkilemez. Bu modelin dört önemli özelliği bulunmaktadır;⁵⁶

- Strateji oluşturma yeni fırsatların araştırılmasına dayanır. Bu sebeple problemler ikinci planda kalır ve fırsatlar üzerinde yoğunlaşılır.
- Güç merkezileşmiştir. Lider, tecrübeden kaynaklanan şahsi yargılarına güvenir. Kişisel etkisiyle veya karizmasıyla kurallar koyar ve emirler verir.
- Strateji cesur kararlarla oluşturulur. Planlanmış ilkelerle değil, sezginin rehberliğinde algılanan yeni fırsatlara yönelik faaliyetlerin etkisiyle belirlenir. Ayrıca lider, yapacağı faaliyetlerin etkisiyle belirlenir. Lider, yapacağı faaliyetlerin planını kendisi yapar.

⁵⁵ Besler, age, 78

⁵⁶ Şimşek, Fidan, age, 67

- Büyüme, bu tür liderin ağırlıklı amacıdır ve hemen hemen en önemli motivasyon aracıdır.

➤ Uyum Sağlama Modeli

Lider bu modelde, kontrol edilebilecek bir güç olarak çevreyle karşılaşır ve belirli bir durum karşısında çevresiyle müzakerede bulunarak tepki gösterir. Sürekli savunma halindedir. Değişikliklere uyum göstererek ürkek adımlar atar ve rakiplerinin faaliyetlerine karşı tedbirler alır. Bu modelin belirleyici özellikleri ise şu şekildedir;⁵⁷

- Merkezi güç kaynağı yoktur. Yönetim; sahipler, sendikalar, hükümet, çevre vs. gibi farklı güçler arasında denge sağlamaya çalışan karma bir dokuya sahiptir. Amaçlar açık ve net olarak ifade edilemez. Kar veya büyüme gibi amaçlar yerine çeşitli gruplar arasındaki uyuşmazlıkları en aza indirecek çözümler aranır.
- Strateji oluşturmada yeni fırsatlar değil, mevcut problemlere tepki niteliğindeki çözümler ağırlık kazanır. Çevre şartlarındaki belirsizliğe karşı, uzun dönemli satınalma anlaşmaları gibi tedbirler alınır.
- Kararlar, risk ve sorumluluk almaktan kaçınan bir yaklaşım içinde alınır ve geniş hacimli değildir.
- Tepkici ve birbirleriyle bütünleşmemiş adımlarla strateji oluşturulduğu için, esneklik sağlamak daha kolaydır. Kararlar katılımsızdır ve birbirleriyle bütünlük içinde olmayabilir.

➤ Planlama Modeli

Güçlü bir rehber modeldir. İşletme sahipliği modeli yargılara güvenir, uyma modeli geleceğin alacağı şekli bekler. Planlama modeli ise, yönetim biliminin profesyonel uygulayıcısıdır. Bu modelin üç önemli özelliği vardır;⁵⁸

- Planlama modelinde analist, strateji oluşturmada önemli rol oynar. Tepe yöneticisiyle birlikte çalışır ve sorumluluğu üstlenir. Yönetim bilim ve tekniklerini uzun dönemli strateji oluşturmada kullanır.

⁵⁷ age, 67

⁵⁸ age, 68

- Planlama, sistematik analiz üzerine kurulmuştur. Rekabet ortamında fayda/maliyet analizi yapılarak kararlar verilir. Süreç daima sistematik, analize dayalı ve yapısalıdır.
- Kararlar bir bütünün parçaları gibi stratejiyle uyum içindedir.

Bu liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olduğuna dair kesin bir sonuç bulunmamaktadır. Durgunluk, rekabet, çevrenin niteliği, liderin özellikleri, kurumun büyüklüğü gibi pek çok özellik liderlik modelini etkilemektedir. Bu nedenle işletmenin tepe yöneticisi , şirketi için bu modellerden en uygun olanı seçip uygulamak durumundadır. Ancak gerçek anlamda stratejik lider, planlama modelinde olduğu gibi sistematik ve analizci bir yaklaşım içinde olmalıdır. Yani stratejik lider vizyon sahibi olmalıdır.

Kısaca, lider dikkatini, işletme içi ve dışı olmak üzere iki farklı nokta üzerinde yoğunlaştırmalıdır. Dış çevrede ne olup bittiğini incelerken, işletme içinde değişiklik yapılması gerekli kilit noktalar üzerinde değerlendirmeler yapabilmek, stratejik liderlik tarzının en önemli boyutlarını oluşturmaktadır.

2.4.4.3. Stratejik Liderlik Yetkinlikleri

Stratejik liderlik yetkinlikleri açısından yapılacak ilk ayırım;

1. Organizasyona yönelik stratejik liderlik yetkinlikleri
2. Kişisel stratejik yetkinlikler

şeklinde olacaktır. Bu ayırım yetkinlikleri faaliyet bazında ele almaktadır;⁵⁹

1. Organizasyona yönelik stratejik liderlik yetkinlikleri:

- a) Stratejik olarak yönlenebilir:** Stratejik liderler stratejilere göre kendilerini yönlendirirler. Bu yetkinlik, organizasyonun bugünkü durumunun incelenerek uzun vadede geleceğe yönelik kararlar almayı içerir. stratejik uyum sağlama uzun dönem vizyonlarla bugünkü çalışmaları birbirine bağlar. Vizyon, mevcut gerçekleri anlamaya ve örgüt için bir yön seçmeye bağlıdır. Başkalarıyla stratejiyi paylaşmak yerine bunu onlarla birlikte yaratmak da önemlidir.

⁵⁹ Cabar, age, 69

b) Stratejiyi faaliyete dönüştürür: Stratejik liderlerin stratejiyi faaliyete dönüştürme yetkinlikleri vardır. Bunu operasyonel kavramlara dönüştürerek yaparlar. Kaplan ve Norton bunun “strateji haritaları” ve “balanced scorecard” ile yapılabileceğini belirtmişlerdir. Stratejik liderler bugünkü durumu tanımlayarak gelecekteki durumlarının nasıl olacağını belirlerler. Bu durum Tichy ve Sharman tarafından yeniden mimari aşaması olarak nitelendirilir ve bir seri projeyi kapsar. Tichy ve Sharman stratejik liderlik için 3 aşamalı bir süreç öngörmüşlerdir; *1. Farkına varmak:*

Gelecekte işletmenin etkili olabilmesi için işletmede bir anlaşma sağlanması
2. Vizyonlamak: Yeni operasyonların ne olacağına dair anlaşılabilir bir resim oluşturmak

3. Yeniden mimari: Yeni mimari uygulaması.

c) İnsanla organizasyonu bütünleştirir: Stratejik lider organizasyonlarla insanları birleştirme özelliğine sahiptir. Bunun için kilit kişileri paylaşılan değerlere karşı yüreklendirmektedir. Liderin kendi kişisel değer ve fikirleri süreç içinde diğerleri tarafından gerçekleştirilebilir duruma getirilebilir. Başkaları için vizyon yaratmak tutku gerektirir. Düşünce ve faaliyet arasında bağlantı kurmak önemlidir. Stratejik liderler, başkalarını ve davranışlarını etkileyecek yöntemler geliştirip bunları amaç belirlemede kullanırlar.

d) Etkin stratejik noktaları belirler: Stratejik liderler etkin dönüm noktaları belirleyebilir. Stratejik değişim noktaları yeni vizyonlar geliştirme sözkonusu olduğunda önem kazanır. Bunlara stratejik fırsat noktaları da denir. Burada stratejik değişim olarak ne yapılabileceğinin yanında ne zaman yapılacağı da önemlidir.

e) Stratejik yetenekler geliştirir: Stratejik liderin stratejik yetenekler geliştirme kabiliyeti vardır. Stratejik yetenekler işletmenin temel güçleridir. İşletmelerin yaptıkları en iyi şeylerdir. İşletmelere rekabet gücünü verecek olan bu temel yeteneklerdir. Temel yetenekler işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Bir işin gazarda rekabet ediyor olması, birtakım yetenek ve becerilere sahip olmasıyla ilişkilidir. O nedenle yetenek yaklaşımı stratejik planlama sürecinde çok güçlü bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesindeki diğer bir amaç ise, stratejik iş birimleri arasında bütünleşmenin

sağlanabilmesidir. Tüm bu nedenlere bağlı olarak işletmelerin, kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde stratejik iş birimlerine ve fonksiyonel bölümlere dağıtabileceği ve rakipleri tarafından stratejilerinin taklit edilemeyeceği sürekli bir rekabet üstünlüğüne sahip olması gereklidir.

2. Kişisel stratejik liderlik yetkinlikleri:

a) Bugünden memnun değildir: Stratejik liderler bugünden memnun değildir. Stratejik liderler organizasyonlarda yapmak istedikleri stratejik sıçrayışlarda vizyonla, işletme kültürünün düşündükleri gibi bağdaşmayabileceği gerçeğiyle karşılaşabilirler. Bu durum işletmenin kolayca değişmeyeceği anlamına da gelir. Bu durumda liderler işletmenin değişimini hızlandırmak için daha iyi fikirler bulup uygulayabilirler.

b) Absorbe eden kapasiteye sahiptir: Cohen ve Levinthal absorbe eden kapasiteyi; yeni bilgiyi alan, sindiren ve bunu yeni sonuçlara uygulayan birinin kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Stratejik liderlik karışık bir ortamda süregelebilir. Bu nedenle stratejik liderin yeni bilgiyi tanımlayıp, analiz edip uygulaması ve bu yetkinliği öğrenmesi gereklidir.

c) Uyum sağlayan kapasiteye sahiptir: Black, Beal ve Hambrick değişme yetkinliğini uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlar. Sanders ise bu bakış açısını stratejik liderin değişme yetkinliğine ihtiyaç duyduklarını belirterek destekler. Yeniliklerin ve sürekli öğrenmenin olduğu bir alanda başarı sağlayabilmek esnek stratejik cevaba bağlıdır. Stratejik fırsatçılığa göre liderlerin belli fırsatları yakalayabilmek için yeni bilgileri cevapları sağlayacak bir biçimde uyumlaştırmaları gerekir.

d) Akılcıdır: Akılcılıkla doğru zamanda doğru faaliyeti yapmak kastedilmektedir. Starnberg'e göre stratejik liderin akılcılığa ihtiyacı vardır çünkü iyi fikirler hakkında karar vermek için analitik yeteneklere, diğerlerinin fikirleriyle uyuşmak ve fikirlerin fonksiyonel olması için pratik kabiliyetlere ihtiyaç vardır. Uzun ve kısa vadede, stratejik liderle başkalarının ve işletmelerinin fikirlerini dengeleyebilmek için akılcılığa ihtiyaç vardır. Başarılı bir zeka; pratik zekayı, analitik zekayı ve duygusal zekayı beraber kullanmayı gerektirir.

2.4.4.4. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar

Stratejik liderlik, bir işletmeye üç önemli noktada katkı sağlamaktadır. Bunlar; stratejik yönetim sürecinde etkinlik, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğüdür.⁶⁰

➤ Stratejik Yönetim Sürecinde Esneklik

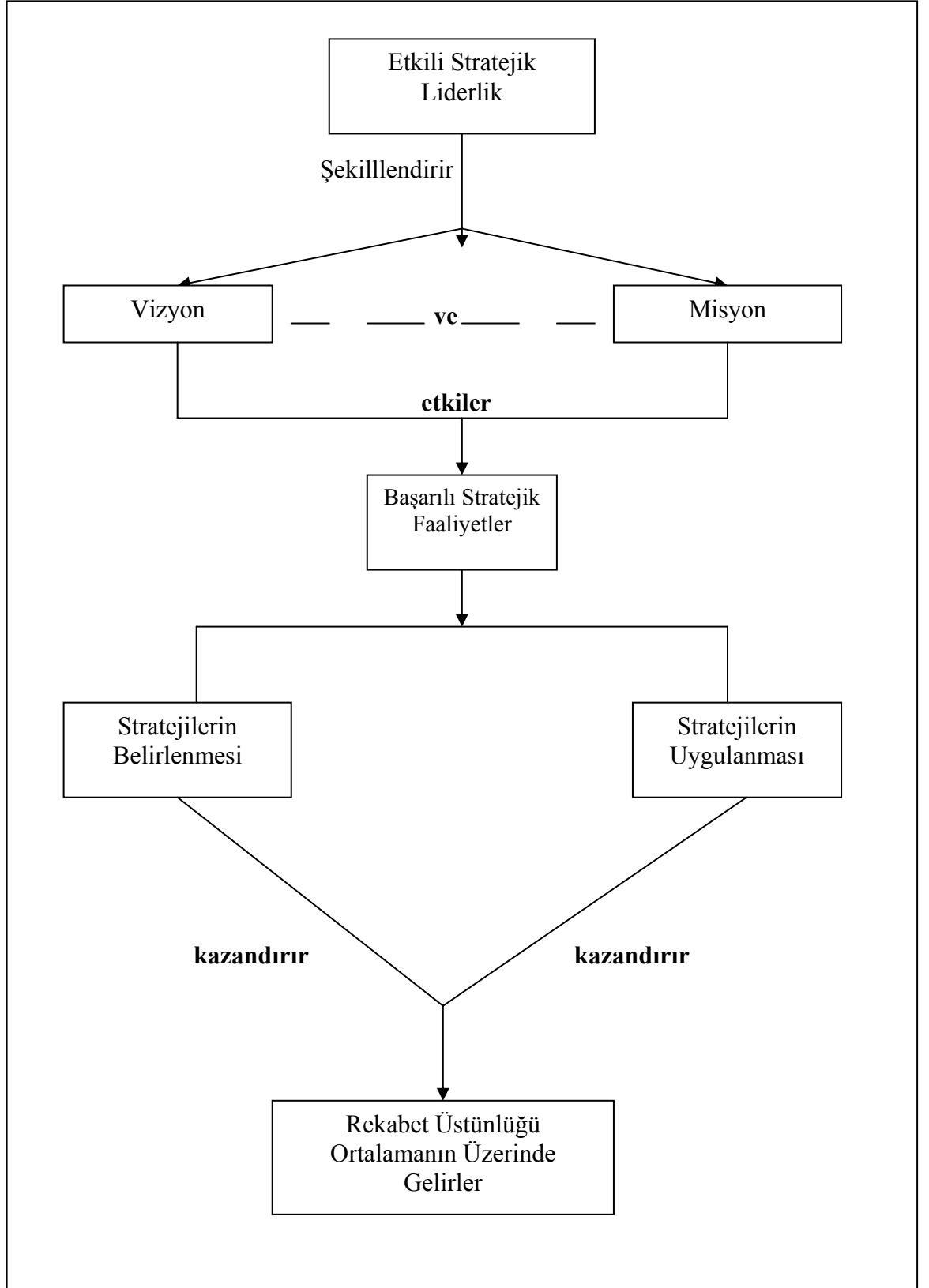
Rekabet alanında meydana gelen değişim, mevcut stratejik faaliyetlerin, organizasyon yapısının, iletişim sistemlerinin, örgüt kültürünün, varlık dağılımının, yatırım stratejilerinin kısacası işletme faaliyetlerini ve uzun dönem sağlığını etkileyebilecek herşeyin sürekli olarak tekrar düşünülmesini gerektirmektedir.

Bu doğal değişim, işletmelerin varlığını sürdürmesi ya da yok olmasına neden olabilecek kararları ve eylemleri belirleyen bir süreci gerekli kılmaktadır. Bu süreç ise, stratejik yönetim olarak adlandırılmaktadır. Stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için birtakım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme sürecidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi stratejik yönetim süreci, etkin bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir.

Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır.⁶¹ Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında üst düzey yöneticiler, işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizi yapar, iç kaynak ve yeteneklerini analiz eder, alternatif stratejileri inceler ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışarak izlenecek stratejileri belirler. Stratejiler geliştirildikten sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesidir. Orta kademe yöneticiler; satış hedefleri ve personel ihtiyaçları konusunda seçimlerde bulunarak ve şirket stratejisine dayanarak, kendi departmanlarının pazarlama planlarını yaparlar ve kararlarını kendi ekiplerine yayarlar. Stratejik yönetimin son aşaması ise, seçilen stratejilerin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesidir.

⁶⁰ Senem Besler, **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, (İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., 2004), 26

⁶¹ age, 27



Şekil 12: Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci

Senem Besler, **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, (İstanbul: Beta Basım ve Yayımlar A.Ş., 2004), 28

Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, stratejik liderliği gerektirmektedir. Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi etkili stratejik liderlik aracılığıyla işletmeler stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmektedirler. Stratejik liderler olarak üst düzey yöneticiler, işletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesi aşamalarında yol gösterici konumdadırlar. Daha sonra bu liderler, uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırma çabasıdadırlar. Belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağı konusunda karar vererek, rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde gelirlerin kazanıldığı en son noktaya ulaşmaktadırlar.

➤ **Stratejik Esneklik**

Stratejik esneklik, işletmelerin değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme ve ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesidir.⁶² Çevre şartlarındaki karmaşıklık, dinamiklik, ani dalgalanmalar ve yüksek hıza uyum sonucunda organizasyonların tüm faaliyetlerinde ve süreçlerinde esneklik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çok detaylı, iyice tanımlanmış prosedür ve uygulamalar yerine, sadece temel prensipleri belirlenmiş esnek tanımlar ve uygulamalar tercih edilmelidir.

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik ve karmaşık yapısı, ürünün ya da hizmetin müşteriye büyük hızla ulaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Artan rekabet ve tüketicilerden gelen artan talepler, işletmelerin rakiplerine cevap vermede daha hızlı bir şekilde rol almalarını gerektirmektedir. Sadece şu andaki rakiplerine karşı değil, pazara yeni girecek olan potansiyel rakiplere karşı da proaktif olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, stratejik liderlik yaklaşımı sayesinde işletmeler, yeni ürün geliştirmekte, sürekliliğini sağlayabilmekte ve bu sayede daha fazla Pazar payı kazanabilmektedirler. Aynı zamanda en son taleplere, en son teknoloji ve yeniliklere cevap verebilmektedirler.

Stratejik liderlik bir işletmeye istenen esnekliği verebilecek en önemli faktörlerden biridir. Stratejik liderlik sayesinde bir işletme, kendi faaliyetlerini değişime adapte edebilme ve değişik büyüme fırsatlarından istifade edebilme yeteneğine sahip olmaktadır.

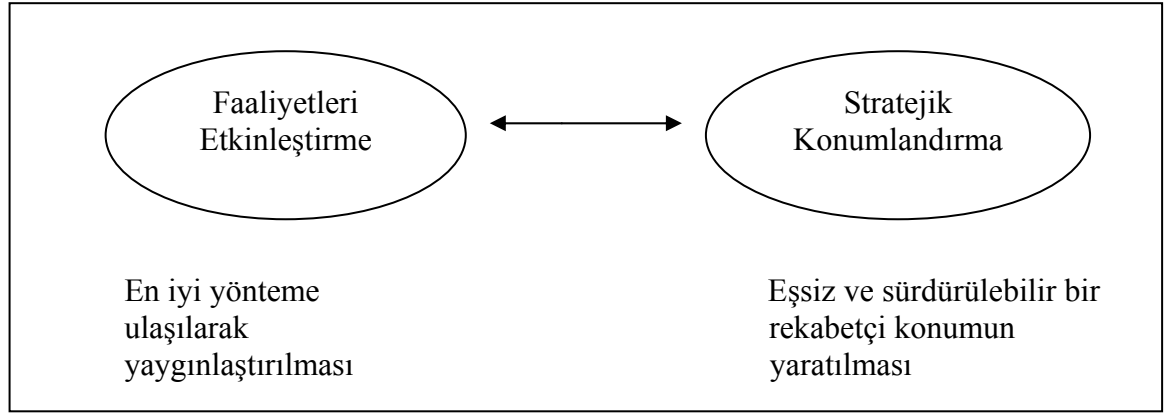
⁶² age, 27

➤ **Rekabet Üstünlüğü**

Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yalnızca faaliyetlerde etkinleştirme çabalarına yoğunlaşmaları yeterli olmamaktadır. Rakiplerle aynı şeyi yaparak kazanmak, hiper rekabet ortamında pek mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi, benchmarking, reengineering, yalın üretim gibi operasyonel etkinliği arttırmadaki araçlar, rekabet ortamında kalabilmek için tabiki gereklidir, ancak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için yeterli değildir. İşletmeler kesin bir farka ve benzersizliğe sahip olmalarıdır. Farklı müşteri gruplarına farklı birşeyler sunabilmeyi öğrenmelidirler. Rekabet üstünlüğünü, faaliyetlerini ya da süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler.

Poter'a göre uzun dönemli ortalama bir başarının temel ölçütü, rekabet üstünlüğüdür. Rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletme, iki tür rekabet üstünlüğüne sahip olabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma. Bir işletme daha yüksek karlılık için; ya bilinen bir mal/hizmeti en düşük fiyattan satmak ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmak durumundadır. Bunlara maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma üstünlüğü adı verilmektedir.

Şekil 13'den de görüleceği gibi, rekabet üstünlüğü elde etmenin iki yolu vardır. Bunlardan birincisi, en iyi uygulamalara ulaşmak ve bu en iyi uygulamaları gerçekleştirmek olan fakat günümüz rekabet ortamında rekabet üstünlüğünü elde etmede yeterli olmayan faaliyetleri etkinleştirme çabalarıdır. Diğerisi ise, stratejik konumlandırma. Rekabet üstünlüğüne gerçekten sahip olan işletmelerin, çok açık ve net bir stratejik konuma sahip olan işletmeler olduğu görülmektedir. O işletmelerin üst düzey yöneticileri de, diğerlerinden farklı olan, özgün konumlamalarının ne olduğunu tanımlayabilen yöneticilerdir.



Şekil 13: İşletme Performansının Belirleyicileri

Senem Besler, **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, (İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., 2004), 30

İşletmelerin rakiplerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulabilmelerinde stratejik liderliğin rolü çok büyüktür. Stratejik liderler organizasyonda anahtar karar alıcılardır. Örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun başarılmasında üyelerinin katkılarını sağlayan, aynı zamanda değişim için bir katalizör görevi yapan kişilerdir.

Stratejik liderler, işletmelerinin uzun dönemde rekabetçi bir konuma gelebilmelerinde, üstünlüğü faaliyetlerin ötesine yayma işini üstlenen kişilerdir. Rekabet üstünlüğünü işletmenin bütününe bakarak anlamak mümkün değildir. Kuruluşu gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlere bölerek anlamak gerekir. Rekabet, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluşmaktadır. En basit haliyle işi faaliyetlere bölme çerçevesidir.

Örneğin, dağıtım işletmeleri için lojistik faaliyetler, iyileştirme faaliyetleri; üretim işletmeleri için üretim faaliyetleri, siparişin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satış, satış sonrası hizmetler, işe alma, eğitim, teknoloji satınalma; banka şubeleri, sigorta vb. Hizmet işletmeleri için hizmete yönelik faaliyetlerin hepsi yapılan işe bağlıdır. Bu nedenle, maliyetlerin düşüklüğü, kalitenin yükselmesi veya verimliliğin artmasındaki nedeni daha önce etkin bir şekilde gerçekleştirilebilen faaliyetlere bağlamak gereklidir.

Stratejik liderler aynı zamanda, yeteneklere yatırım yaparak işletmelerine rekabet üstünlüğünü kazandırmaktadırlar. Stratejileri uygulamak için, tüketiciler için değer

yaratan ürünleri ortaya çıkarmada ve dağıtmada kullanılan temel yetenekleri çeşitlendirmeye giderek, sürekli olarak temel yeteneklerine yatırım yapmaya ve geliştirmeye devam ederek işletme performansına katkıda bulunurlar.

Yeni alanın global ve karmaşık doğası nedeniyle, stratejik liderler, belirsiz bir çevrede etkin olarak insanın davranışını nasıl etkileyeceklerini sürekli öğrenmeye çalışarak işletmelerini rekabette üstün hale getirmek isterler. İnsan sermayesini yönetme yeteneği stratejik liderlik becerilerinin en önemli olabilir. Liderlik konusunda ünlü bir araştırma şirketi, 1990'larda ve daha sonrasında rekabette üstün hale gelebilmenin koşulunu, entellektüel sermayeyi oluşturmaya yetenekli sosyal bir yapıyı yaratmada üst yönetimin liderlik kapasitesine bağlamaktadır. Entellektüel sermayeden kastedilen çalışanların know-how, uzmanlık, beyin gücü, yenilikçi fikirleridir.

Stratejik liderler; çalışanlar, tüketiciler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi gerek işletme içi gerekse işletme dışı çıkar gruplarıyla beraber ortak bir yapı oluşturarak, işletmenin performansına büyük katkıda bulunurlar. Bu dört grubun desteği olmadan işletmelerin kendilerini finanse etmeleri, ürünlerini satmaları, uygun elemanları çalıştırmaları ve gereksinimlerini sağlamaları olası değildir. Bu nedenler, üst düzey yöneticiler, bu işletme dışı çıkar gruplarının sadakatini kazanmak ve korumak zorundadırlar.

Sonuç olarak, stratejik liderlik süreci rakipler tarafından zor anlaşılıyor ve taklit ediliyorsa, işletme rekabet üstünlüğünü elde etmiş olur. Rekabette üstün olmak ve bunu devam ettirebilmek, bütün işletmeler için evrensel amaç olduğundan, stratejik liderliğin rekabet alanında üstün bir şekilde uygulanabilmesi, işletmenin yatırımlarından çok yüksek bir getiri elde etmesini kolaylaştırır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin etkin stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmeleri gereklidir.

Araştırmamızın bu bölümünde liderlik konusu incelenmiştir. İlk olarak liderliğin tanımı, liderliği etkileyen faktörler ve liderliğin fonksiyonları üzerinde durulmuş daha sonra lider ve yönetici arasındaki farklar ele alınmıştır. Son olarak liderlik kuramları üzerinde durulmuş ve özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve modern liderlik kuramlarından etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik ve stratejik liderlik kuramları ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

3. MOTİVASYON ARAÇLARI VE TEORİLERİ

3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon süreci içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik ve psikolojik olarak harekete geçiren bir süreçtir.

Motivasyon, bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme güdüsü ile koşullanmış çalışanın organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır. Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Yani motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan kuvvettir.⁶³

Motivasyon, davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt açısından motivasyon, örgütün herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak tanımlanabilir.⁶⁴

Berelson ve Steiner motivasyonu, istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı içi koşulları harekete geçiren içsel bir durum olarak tanımlarken; Blair Klosa ise, insan davranışı alanında önemli sorun olan, insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağını belirterek motivasyona “içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bit süreç” demektedir.⁶⁵

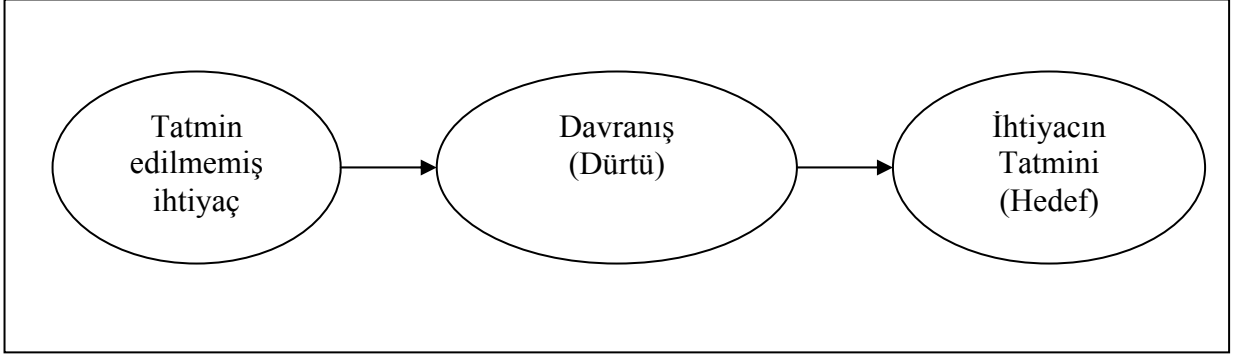
⁶³ Meltem Er, “Satış Elemanlarının Motivasyonu” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 11

⁶⁴ Diğdem Yılmaz, “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığının Belirlenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005),13

⁶⁵ Birsen Durgun, “Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması” (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,1992),3-4

Motivasyon üç aşamalı bir süreçtir:⁶⁶

1. İnsanı belli bir hedefe doğru iten bir iç uyarıcının varlığı,
2. Bu hedefe varmak için yapılan davranışlar,
3. Hedefe varma



Şekil 14: Motivasyon Süreci

Diğdem Yılmaz, “ Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığının Belirlenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 15

İhtiyaç: İlk aşamayı oluşturan ihtiyaç, bedenle ilgili veya sonradan kazanılan bir gereksinimin eksikliği ya da olmaması durumunda ortaya çıkar. İhtiyaçlar biyojenik veya sosyojenik olabilir. Biyojenik ihtiyaçlar açlık, susuzluk, cinsellik ve benzeri fiziksel ihtiyaçları; sosyojenik ihtiyaçlar ise sosyalleşme sırasında öğrenme yoluyla elde edilen kabul görme, saygınlık kazanma ve benzeri ihtiyaçları kapsamaktadır.

Dürtü: Organizmayı belli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici bir güç olan dürtünün gücü, organizmanın harekete geçip geçmemesini etkiler. Bu gücün derecesi ise ihtiyacın ne derece fazla olduğuna ve bu ihtiyacı tatmin edecek şeyin elde edilebilir olup olmamasına bağlıdır.

Hedef: Hedefler ihtiyaçları doyurarak dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır. Bu yüzden pekiştiricidirler.

Verimlilikten kaliteye, kurum bağlılığından çalışan memnuniyetine kadar birçok konuda motivasyonun payı vardır. Yaygın kaniya göre, insanlar para kazanmak için

⁶⁶Yılmaz, age, 15

çalıştıklarından dolayı motivasyon sorununun ücret artışları, ödüller ve primlerle çözülebileceği düşünülür. Fakat yapılan araştırmalar göstermiştir ki, insanlar asgari geçim şartlarını sağladıktan sonra, paranın çalışma güduları arasında dördüncü sıradadır ve insanlar şu nedenlerden dolayı çalışmaktadırlar:

- Başarı ihtiyacı
- Güç sahibi olma ihtiyacı
- Büyük bir topluluğa ait olma ihtiyacı

Başarı güdüsü, kişide üstün bir performans gerçekleştirme, başarılı olma arzusuyla kendini gösterir. Kişi kendine biçtiği yol gereği dış etkenlerden bağımsız olarak önceden belirlediği yüksek standartlara ulaşmak için yılmadan ilerler. Başarılı kişiler aldıkları kararların sorumluluklarını da taşırlar. Onlar için en büyük ödül işin başarılı sonuçlar doğurmasıdır.

İç motivasyona sahip olan kişileri çalışmaya yönlendiren, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatmindir. Bu kişiler için yaptıkları iş tek başına bir motivasyon kaynağıdır. Bu kişilerin çalışmasını güdüleyen dış etken yoktur ve kişi çalışarak zorlu işleri başarmaktan zevk alır; onun için mücadele etmek tek başına bir ödüldür.

Çalışanların öncelikli beklentisinin para olmaması, parasal ödüllere gerek duyulmadığı anlamına gelmemektedir. Elbette ki kar eden bir işletme çalışanlara gerekli ortamı sağlamalı ve karını çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Ancak ücret, ikramiye, prim gibi ödemeler, çalışanları sürekli olarak çalışmaya teşvik eden, çalışma isteklerini arttıran bir etken değildir. Bunlar gibi dış motivasyon öğeleri, belirli bir süre için çalışanların motivasyonunu etkiler, memnuniyet duygusu yaratır ancak bir süre sonra motivasyon eski düzeyine döner.

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adaletve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. Motivasyon, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir.

3.2. Motivasyon Araçları

3.2.1. Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluş amacı ile çalışanların çalışma amacı özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir. Çalışanları ise çalışmaya iten en güçlü olgu, yaşamasını sağlayacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsiz sayısı oldukça fazla olduğundan çalışanın korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğu için yönetimin kendisinden istediğini yapmaya çalışacaktır.⁶⁷

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını,

- yüksek ücret,
- primli ücret,
- kara katılma,
- ekonomik ödül olmak üzere sınıflandırabiliriz.

3.2.1.1. Yüksek Ücret

Ücret en geniş tanımıyla işletmelerde istihdam edilen çalışanlara emekleri karşılığında yapılan ödemedir.

Ücret; çıplak ve giydirilmiş ücret olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Çıplak ücret, işverenin çalışana emeği karşılığında tüm kesintiler yapıldıktan sonra yaptığı ödemedir. Giydirilmiş ücret ise, çıplak ücret ile birlikte alınan ikramiye, prim ve sosyal yardımların toplamıdır.

Gelişmekte olan ülkelerde çalışanların temel gereksinimlerinin temini ve yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından ücret, çalışmanın ilk nedeni olarak görülebilir. Fakat ücret, yalnız çalışanların fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerinin karşılayacak şekilde değil aynı zamanda psikolojik beklentilerine de uygun olacak şekilde düzenlenmelidir. Ücret psikolojik açıdan bir güvence kaynağı olarak

⁶⁷ Zeyyat sabuncuoğlu, Melek tüz, **Örgütsel Psikoloji**, (Bursa: Furkan Ofset, 2003),147

görülmektedir. Ücret; bireyin güvensizlikten kaçınma, kendi yeteneklerine inanma, kendini kanıtlama gibi güdülerin doyumunu sağlar.⁶⁸

Ücret aynı zamanda bir statü göstergesidir. Çalışanlar yaşam standartlarını, içinde buldukları konumu belirlemek için, diğer çalışanlarla karşılaştırırlar. Çalışanın bulunduğu toplum içindeki statüsü; geliri, içinde oturduğu ev ve kullandığı araba gibi statü sembolleriyle ölçülür.

Ücret, başarıya duygusunun sembolik bir aracıdır. Çalışana, işinde kaydettiği ilerleme, örgüte yaptığı katkıların takdir görmesi ve organizasyon yapısındaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

Gelişmiş olan ülkelerde yüksek ücret gibi ekonomik araçların güdüleyici özelliği azalırken, henüz gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde ücretin motivasyondaki etkisi büyüktür.

Ücretlendirme yapılırken temel amaç, uygun ücret sistemleri ve uygulamaları yoluyla çalışanların daha verimli şekilde çalışmalarını sağlamak için motive edilmesi ve bunun sonucu olarak da işletmenin performansının iyileştirilmesi olmalıdır.

Sonuç olarak iyi bir ücret sisteminin gerekliliğini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Ücret, yalnız çalışanları işletmede tutmaya değil aynı zamanda nitelikli elemanların işletmeye çekilmesinde de önemli rol oynamaktadır.
- Ücretlerin yüksekliği işletmeye başvuru sayısını arttırmak ve işletmenin eleman alımında daha da seçici olmasını sağlamaktadır. Seçicilik, eğitim alabilecek ve işletmeye bağlı kalacak çalışanların bulunmasında büyük önem taşımaktadır.
- Ücretlerin yüksekliği, işletmenin çalışanlarına verdiği değeri gösterdiği gibi, çalışanların daha yüksek ücretler için başka işletmelere geçmelerini engelleyerek işgücü devir hızını azaltmaktadır.
- Ücretler, piyasa oranlarının üzerindeyse, çalışanlar, verilen fazla ücreti bir hediye olarak algılar ve daha fazla çalışırlar.⁶⁹

⁶⁸ Selma Demirtaş, “Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 60

⁶⁹ Tarık Sağır, “İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 51

Bahsedilen bu gereklerin yerine getirilmesiyle işletmeler; nitelikli çalışanları işletmeye çekebilme, halihazırda çalışan nitelikli elemanları işletmede tutabilme ve çalışanları güdüleme konularında başarıya ulaşabilirler.

3.2.1.2. Primli Ücret

Primli ücret; çalışana bir işi yapmasının karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya teşvik etmek amacıyla verilen ek ücret olarak tanımlanabilir.⁷⁰

Primli ücret sistemi, çalışanların motivasyonunda önemli yeri olan bir teşvik aracıdır. Fakat bu sistemin uygulamasında birçok zorluklarla karşı karşıya kalınabilir. Öncelikle, her çalışanın yapması gereken işin standartlarının çok iyi belirlenmesi ve çalışanların bu standartları ne kadar yerine getirebildiğini ve başarılı olduğunu saptamak gerekir.

Ayrıca işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda da uygulama aşamasında bazı zorluklar ortaya çıkmaktadır. Mesela; laboratuvar araştırmasında, yönetim ve bakım-denetim birimlerinde standartların belirlenip, prim sisteminin uygulanması oldukça zordur. Üretim aşamasında çalışan bir işçinin ortaya koyduğu işin standartını saptayabilmek hiç de kolay değildir.

Öte yandan, zaman esasına göre ücret alanlarla, primli ücret sisteminin uygulandığı bölümlerde çalışanlar arasında çeşitli gerginliklerin ortaya çıkma ihtimali vardır. Örneğin; primli ücret alan bir işçi, yeri geldiğinde işletmede çalışan bir mühendisten daha fazla ücret alabilir ve bu da çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yönetim arasında çatışmalara yol açabilir.

Sonuç olarak, primli ücret sisteminin etkili bir teşvik aracı olabilmesi için, sözü edilen bu problemlerin çözümlenmesi gerekmektedir.

3.2.1.3. Kara Katılma

Kara katılma, çalışanların motivasyonunu arttırmada uygulanan başka bir ekonomik araçtır.

Kara katılma sisteminin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği geliri çalışanlarıyla paylaşmasıdır. Bu sistemi uygulamadaki gerekçe ise; üretimin

⁷⁰ Demirtaş, age, 63

gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de rol aldığını göstermektedir.

Kar paylaşımı genel olarak üç şekilde uygulanmaktadır;

- a) **Nakit olarak dağıtım:** İşletme, elde edilen karın belli bir bölümünü yıl sonunda çalışanlarına nakit olarak dağıtır.
- b) **Ertelenmiş dağıtım:** Bu uygulama şeklinde, işletme her yıl sonunda elde ettiği karın bir bölümünü, çalışanın emekliliği veya ölümü durumunda vermek üzere, açılan bir hesapta biriktirir.
- c) **Karma dağıtım:** Bahsettiğimiz diğer iki dağıtım şeklinin birlikte uygulanmasıdır. Yani karın bir kısmı dönem sonu nakit olarak dağıtılırken diğer bir kısmı da ileride verilmek üzere açılan hesapta saklanır.

Bazı işletmeler ise her yıl elde edilen karın bir bölümünü hisse senedi şeklinde çalışanlara verebilirler. Ancak, zaman içerisinde bu hisse senetlerinin miktarı ve parasal değeri arttıkça işgörenlerin yönetimde etkin bir yere gelebilme durumunu ortadan kaldırmak için işletmeler, bu yöntemi uygulamak istemezler. Sonuç olarak kara katılma sisteminin hangi şekilde uygulanacağı konusunda kesin ve ortak bir karara varılamamıştır.

Bu durumun yanı sıra diğer ekonomik motivasyon araçlarında olduğu gibi kara katılma sisteminin uygulamasında da bazı yararlar ve sakıncalar bulunmaktadır.

Karın arttırılmasını amaç edinen çalışanlar işlerine daha sıkı sarılıp üretimin ve verimin artması için daha fazla çaba gösterirler. İşlerine olan sevgi ve bağlılıkları artar.

Fakat kara katılımın hangi şekilde olacağı konusunda görüş birliğine varılamadığı için uygulamada bazı sakıncalar ortaya çıkmaktadır. Örneğin; dağıtılması düşünülen kar nasıl dağıtılacaktır? Eğer bir bölüm çalışana dağıtım yapılırsa diğer çalışanların tepkisi ne şekilde olacaktır? Ya da üretime ve verime katkısı pek fazla olmayan işgörenlerin de kara ortak olması daha çok çalışan ve başarılı olan elemanlar tarafından nasıl bir tepki görecektir? Diğer yandan her yıl kar dağıtımına alışmış çalışan, o yıl zarar edilmesi nedeniyle kar alamayınca motivasyonunda olumsuz bir etki görülebilir. Yöneticilerin dağıtmamak için karı sakladığı

düşünülebilir. Bu tür güvensizlik duygusunun zamanla hoşnutsuzluklara yol açacağı unutulmamalıdır.⁷¹

3.2.1.4. Ekonomik Ödül

Çalışanları işe teşvik etmek ve örgüte daha fazla bağlamak amacıyla, başarılı işgörenlere ekonomik değeri olan bazı ödüller verilir. Mesela; çalışma konusuyla ilgili yeni bir fikir geliştiren ve işletmenin yararına kullanmayı başaran bir çalışana parasal ödül verilmesi gibi. Bu şekilde bir ödül çalışana, işe eksiksiz gelme, araç-gereç ve teçhizatı iyi kullanma karşılığında da verilebilir.

Ekonomik ödüllendirme konusunda iki husus çok önem taşımaktadır:

- Verilecek ödülün zaman kaybetmeden, gösterilen başarının peşisıra verilmeli,
- Ekonomik ödülün değeri ve gösterilen başarı arasında belirli bir orantı olmalıdır.

Fakat sadece ekonomik ödülle çalışanları teşvik etmek ve motivasyonlarını sağlamak mümkün değildir. Diğer teşvik araçlarının da yer aldığı bir yol izlenmelidir.

Aslında ilk bakışta çok önemli görülen ekonomik ödüllerin etki bakımından sosyal ödüllerden daha zayıf olduğu gözlenmektedir. Örneğin; çalışana, başarısından dolayı sarfedilen güzel bir söz, elinin sıkılması, yetkisinin arttırılması, doğum gününün hatırlanıp kutlanması, çalışanın sevincinin ve üzüntüsünün yönetim tarafından paylaşılması gibi davranışlar maddi ödüllerden daha büyük bir etkiye sahiptir.

3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İnsan yapısı, gereksinimleri incelendikçe sadece ekonomik araçlarla motive olmayacağı, bunun yanında psikolojik ve sosyal faktörlerin de önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle işverenlerin, işgörenleri sadece ekonomik araçlar olarak görmemeleri ve çalışanlarını motive etmek için bazı psiko-sosyal araçları kullanmaları gerekmektedir. Ancak bu araçların ne şekilde, ne kadar ve ne zaman kullanılması gerektiği konusunda bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu nedenle yöneticiler, kendi inisiyatiflerini kullanarak yeri geldiğinde çalışanları motive etmek için çeşitli psiko-sosyal araçlardan yararlanmaktadırlar. Bu bölümde psiko-sosyal özendirici araçlar başlığı altında;

⁷¹ Sabuncuoğlu, Tüz, age,154

- Çalışmada bağımsızlık,
- Sosyal katılma,
- Değer ve statü,
- Gelişme ve başarı,
- Fiziksel koşulların iyileştirilmesi,
- Öneri sistemi,
- Sosyal uğraşlar konularını inceleyeceğiz.

3.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılması, emir verilmesi, etki altında bırakılmaya çalışılması işgörenler tarafından pek hoş karşılanmaz. Bu nedenle işgörelere belirli sınırlar içinde çalışmalarında bağımsızlık verilmelidir. Çünkü çalışmada bağımsızlık isteği, kişinin doğasından gelen bir duygudur ve her bireyin bağımsız çalışmaya ve inisiyatif kullanmaya gereksinimi vardır.

Fakat bu durum işgörelere tam bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Çünkü böyle bir uygulamanın olduğu bir işletmede örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz etmek mümkün değildir.

Bu nedenle çeşitli teknikler aracılığıyla işgörelerin ilgi ve yeteneklerinin saptanıp o alanlarda belirli ölçülerde bağımsızlık tanımak yararlı olacaktır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkabilecek ve bu durum işletmenin de yararına kullanılabilir.

3.2.2.2. Sosyal Katılma

Sosyal katılma ve buna yönelik davranışlar kişinin işe girmesiyle başlar. İşgören ilk olarak sosyal ihtiyaçlarından, aidiyet ve bütünleşme duygularından dolayı, katılabileceği sosyal bir grup arayışına girer.

Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir:⁷²

⁷² age, 157

- İlk bakışta bu gereksinimin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun bir üyesi olarak belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinimi duyar. Bu istek, grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında, grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu yaşar.
- Son aşamada ise, işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmaktan onur duyan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma gereksiniminin bu son aşamasında kişi, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuş ve mutludur.

Görüldüğü üzere, işgören, yeni bir işletmede işe başladığında öncelikle sosyal gruba katılma isteği duyar. İlk adımda pasif olarak katılır. Ancak kısa bir süre sonra grup çıkarlarını savunan ve grup için yaşayan aktif bir üye haline dönüşür.⁷³ Böylelikle grup içi ilişkilerden memnuniyet duyan işgören, daha çalışkan ve üretken olacaktır.

3.2.2.3. Değer ve Statü

Yöneticiler, çalışanları bir sosyal gruba katılma konusunda teşvik ederken, bir yandan da onların kişiliklerine ve yaptıkları işlere, görüşlerine değer verdiklerini göstermelidirler. Çünkü işgörenler, sadece bir gruba katılmakla doyuma ulaşmaz aynı zamanda yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından takdir görme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi de duyarlar. Yöneticilerin de bu tür gereksinimlere önem vermesi, tatmin etmeye çalışması, işgörenin kendisini işletme için değerli hissetmesine neden olur.

Statü, bireyin işletme içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle insanları motive etmenin bir yolu da onlara yüksek statü sağlamaktır. Ancak burada önemli olan, kişiye, fonksiyonel statü vermek yani yaptığı işin örgüt için ne kadar değerli olduğunu vurgulamaktır. Takdir edildiğini, işletme için değerli olduğunu bilen işgören, bilgi ve yeteneklerini doğru yollara kanalize ederek yüksek bir başarı sağlar.

⁷³ Gisela Hegeman, **Motivasyon El Kitabı**, (İstanbul: Rota Yayınları, 1995),122

Aynı zamanda tanınmış ve toplumda değer gören bir işletmede çalışan kişi bundan gurur duyar ve örgütüyle bütünleşerek başarılarıyla övünür. Statü yalnızca iş yaşamına ilişkin bir konu değildir. Bireyin sosyal yaşantısında da önem taşımaktadır. Kişinin yakın arkadaşları, ailesi ve sosyal ilişkiler içinde bulunduğu çevresi tarafından takdir edilmesi de bireyin sosyal statüsünü etkilemektedir.

Fakat gösterilen bu ilgi ve beğenilme duygusu bazı kişileri iyi yönde motive ederken, bazı kişiler aşırı derecede beğenilme kompleksine sahip olur veya aşırı ilgiden ve övülmekten rahatsız olur ve kuşku duyar. Ayrıca statünün her işgören açısından aynı derecede önem taşıdığı söylenemez. Birisi için bir göreve gelmek büyük bir sevinç kaynağı olurken diğeri için aynı şekilde değer taşımayabilir.

Sonuç olarak, ölçüsü değişmekle birlikte, genellikle her insan övülmekten, ilgi görmekten hoşlanır. Bu hoşnutluk işgöreni, işe daha çok bağlamanın ve isteyerek çalışmanın en önemli faktörüdür.

3.2.2.4. Gelişme ve Başarı

Birçok çalışan bir işletmeye girmeden önce veya işe başladıktan sonra kurumun eğitim ve gelişim olanaklarını araştırır ve işletme içinde nasıl yükselebileceğine dair bilgiler elde etmeye çalışır. Böylelikle işgörenler, işletmenin sağladığı eğitim ve olanaklar ile sahip oldukları bilgi ve beceriyi de birleştirerek yükselme yarışına girerler.

Fakat rekabetin olumlu sonuçlar vermesi için işgörenlerin birbirlerinin çalışmalarına etki etmeyecek işlerde bulunmaları, yani birisinin başarısı diğerrinin başarısızlığına yol açmaması ve başarı için makul ve objektif standartların belirlenmiş olması gerekir.

Bir işletmenin başarısı çalışanlarının başarısına bağlıdır. Kurum, çalışanlarına gelişim ve yükselme imkanları verdikçe birey, işletmeye daha çok bağlanır. Kendi başarısıyla işletmenin başarısını bütünleştirir.

Günümüzde işletmeler, sürekli yeni uygulamalar yapmakta ve sürekli yeni teknolojiler kullanmaktadır. Be nedenle de çalışanını bu hızlı gelişime ayak uyduracak şekilde eğitmeli ve geliştirmelidir. Bu bağlamda işgörenin, titizlikle hazırlanmış olan eğitim olanaklarından sonuna kadar yararlanması sağlanmalıdır.

3.2.2.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Evinden sonra en çok zamanını işyerinde geçiren birey için fiziksel çalışma şartlarının uygun olması da son derece önemlidir. Işıklandırma, havalandırma, ısınma, gürültü, işgörenin çalışma temposunu önemli ölçüde etkiler. Olumsuz çalışma şartlarının olduğu bir işletmede çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir.

Birçok motivasyon teorisinde de belirtildiği gibi kişinin öncelikle temel ihtiyaçlarını gidermesi gerekmektedir. Bu durumu işletme açısından ele alırsak; işveren, çalışanından verim alabilmek için öncelikle uygun fiziksel çalışma koşullarını yerine getirmelidir ki çalışan motive olup başarıya ulaşsın.

Yeterli araç ve gereçleri temin etme, müzikli çalışma ortamı gibi moral arttırıcı uygulamalar, çalışan işletmeye bağlamada önemli etkenlerdir. Düzen ve temizlik, verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. İşletme yönetimi bu konuda elinden geleni yapmalı ve işi zevkli duruma getirmeyi bilmelidir ki, yüksek verim almak konusunda başarılı olabilsin.

3.2.2.6. Öneri Sistemi

Motivasyon araçlarında çalışanları psiko-sosyal açıdan çalışmaya teşvik edecek bir diğer araç ise öneri sistemidir. Bir işletmede öneri sisteminin bulunması işletmedeki demokrasinin varlığına işarettir. İşletmede çalışanlar; duygu, düşünce ve önerilerini rahatlıkla ortaya koyabiliyorlar ve işverenler tarafından bunlar incelenip uygun görülenler uygulamaya geçiriliyorsa, o işletmede çalışanlar ve işverenler arasında iyi bir iletişim kurulmuş demektir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken, işgören-işveren arasındaki iletişimin, önerinin kabulü veya reddinden sonra kesilmemesidir.

Çalışan, yönetim kademesindeki kişilerle öneri sunma aracılığıyla ilişki kurmaktan büyük hoşnutluk duyacaklar ve çevrelerinde saygınlık kazanacaklardır. Sunulan öneri iyi karşılanır, dikkatle incelenirse kişi bu durumdan psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini gören işgören daha çok ve verimli çalışacaktır.

Açık bir yönetim anlayışı içinde işgören, sunmak istediği düşünce ve görüşlerini, varsa yenilik ve buluşlarını üst yönetime iletir, gerektiği takdirde öneriyi değerlendiren komiteye bilgi verir ya da onlarla birlikte çalışmaya katılır. Özetle;

öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye olan aidiyet duygusunu geliştirir ve kurumun daha iyiye götürülmesi konusunda çalışana şevk verir.

3.2.2.7. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla kurumlar, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bunlar;⁷⁴

- *Sportif uğraşlar:* Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir.
- *Geziler:* Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirmeye çalışılır.
- *Kütüphane:* İşgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.
- *Özel günler ve eğlenceler:* İşletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin; bir tören, kokteyl, yemekli ziyaret, çay partisi, müzik şöleni vs. gibi olabilir.

Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar hem boş zamanlarını değerlendirir, hem de kendi aralarında ve yöneticileriyle kaynaşma imkanı bularak örgütsel bağlılıklarını güçlendirirler.

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, görevlerini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşmada ek çaba sarfettiklerini göstermektedir. Kısacası, sosyal uğraşlar çalışanların birlik ve beraberlik duygularını arttırarak grup bilinci uyandırır.⁷⁵

3.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel araçlar, örgütün çalışana sağladığı koşullarla ilgilidir. Bu araçların başlıcaları;

- Amaç birliği
- Yetki ve sorumluluk dengesi
- Kararlara katılma

⁷⁴ Sabuncuoğlu, **age**, 164

⁷⁵ Demirtaş, **age**, 72

- Eğitim ve yükselme
- İletişim
- İş genişletme
- İş zenginleştirme

3.2.3.1. Amaç Birliği

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, kurum olarak işletme amaçlarıyla işgörenlerin amaçlarını aynı paydada toplayabilmektir.

İşletmeler para kazanmak kadar insan kazanmak politikasını uyguladıkları sürece başarı kendiliğinden gelecektir. Bunu yapabilmek için en etkili yol; işgörenlerin amaçlarını anlamaya çalışmak ve işletme amaçlarını onlarla yakınlaştırmaya çalışmaktır.

Çalışanların her biri farklı yapıda ve kişilik özelliklerine sahip olduklarından her bireyin örgütten farklı beklentileri vardır. Bunlar;⁷⁶

- Adil ve yeterli ücret
- İş güvenliği
- İyi çalışma koşulları
- İlerleme imkanları
- Tanınma ve sayılma
- Yeteneklerini kullanabilme
- Başarısını gösterebilme olarak tanımlanabilir.

Aynı şekilde örgütün de işgörenlerden bazı beklentileri bulunmaktadır. Bunlar;

- Örgütçe verilen rolleri bağımsız bir biçimde oynama
- Yapıcı düşünceler
- İşbirliği ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar
- Kendi kendini yetiştirme
- Örgüte bağlılık

⁷⁶ Cansen Dirim, “Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 22

- Güçlü bir çalışma motivisi
- İşe devamlılık
- Uygun bir kişilik, güvenilir düşünce ve davranışlara sahip olma
- Kendini denetleyebilme yeteneği, güç durumların üstesinden gelebilme özelliği taşıma

Eğer işgören amaçları ve örgütsel amaçlar belli bir noktada buluşup bütünleşebilirlerse bu durumdan her iki taraf da kazançlı çıkacaktır. Bu durumda en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Ortak amaç inancını benimsetebilen ve ona ulaşmada hep birlikte çaba sarfedilmesini sağlayan yönetici başarıya ulaşacaktır.

Herşeye karşın, farklı nedenlerden ortaya çıkan bireysel ve örgütsel amaçların zaman zaman çatışması son derece doğaldır. Önemli olan, bu çatışmayı kişisellikten ve duygusallıktan soyutlayarak mantıklı bir şekilde ortak noktada buluşmayı sağlayabilmektir.

Bunu başarabilen işletmelerde amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, çalışanlar ve yöneticiler bütünleşerek bunu yaratırlar. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticilerdir. Eğer yöneticiler, işgörenleri, işlerinde yüksek verim almasının örgüt çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da fayda sağlayacağına inandırabilirse işgören yaptığı işe daha sıkı sarılacaktır.

3.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yöneticiler, işletmeyle ilgili her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenleri denetleme vasıflarına sahip olamaz. Bu durumda, yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamaktaki yöneticilere, onların da gerekirse daha alt basamaktakilere devretmesi gerekir.

İşletmeler sürekli büyüyüp gelişen organizmalar olduğu için, büyüdükçe sorunlar da sorumluluklar da büyüyecektir. Bu durumda sadece bir veya birkaç kişinin bütün kararları, yetkileri üstlenmesi düşünülemez. Böyle bir noktada en etkili olacak çözüm, üst yönetimin gereken işleri alt basamaktaki yöneticilere devretmesidir.

İşletmeler iki şekilde yönetilirler. Bunlar merkezci model ve merkezci olmayan modeller olmak üzere ikiye ayrılırlar. İlk model geleneksel, kapalı ve tutucu bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu modelde yetkiler üst kademe yöneticilerde toplanır

ve yetki devrinden kaçınılırken sorumluluk alanı ise geniş tutulmaya çalışılır. Böyle bir durumda da bir dengesizlik ortaya çıkar. Doğal olarak işgören, işinin sorumluluğu kadar yetkisini de almak isteyecektir. Halbuki yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilemez sadece paylaşılabilir.

İlk modelin aksine günümüzde çağdaş işletmeler merkezci olmayan işletme modelini uygulamaktadır. Bu tip örgütlerde işgörelere yetki alanları içinde bağımsız karar verme özgürlüğü tanınır ve işgören bu sayede eğitilir ve gelişir. Böylelikle kararların alınması hızlanır ve alınan kararların etkinliği artar. Bu işletme modelini uygulayan örgütlerde işgörelenden beklenilenin üstünde bir performans elde edileceği açıktır.

3.2.3.3. Kararlara Katılma

Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren ve çalışmalarına etki edecek konularda söz sahibi olma eğilimindedirler. Çünkü bir işi en iyi bilen, o işi bizzat yapan kişidir. Bu şekilde kararlara katılan işgörelenler sorunun temelinde yatanları daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden, verilecek kararın niteliği artmış olur. Bunun dışında yönetim ve işgörelenlerin birlikte aldığı kararlar daha çok benimsenmekte ve desteklenmektedir.

Herzberg'e göre, sağlıklı kişiler çalıştıkları iş yerinde sorumluluk almak isterler. Ancak işletmede böyle bir anlayış mevcut değilse, işgören çalıştığı yere yabancılaşacak, yalnız para için çalışacak ve gizli tatminsizlik, en iyilerin gitmesi ve kaliteli elemanların alınmaması, devamsızlık, direnişler, grevler, devamlı isyan ve başkaldırma, maliyetin yükselmesi, bazılarının verimi artarken asıl verimin düşmesi, işletmenin tehlikeye düşmesi, güçsüzlük, çok az çalışma, yalnızlık ve itilmişlik duygusu gibi sorunlar ortaya çıkacak ve işletme kendini bir kısır döngünün içinde bulacaktır.⁷⁷

Katılımın çeşitli dereceleri vardır. İlk aşama katılımında, yönetici, daha önce tartışılan bilgiyi kullanır. Kararın ne olduğunu, nedenini açıklar ve çalışanların konu ile ilgili onaylarını alır. Bu pasif bir yöntemdir. İkinci aşama katılım da, çalışanların öneri sunması istenir ancak sonuçta yine yöneticinin aldığı karar hakimdir. Üçüncü aşamada ise söz sahibi taraf işi yapan kişilerdir. Karar verme yetkisi gruba verilmiştir, bu tarz yönetim en gerçekçi ve teşvik edici olandır.

⁷⁷ Sacit Adalı, **Katılmalı Yönetim**,(İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, 1986),61-62

1980'lerden itibaren Kuzey Amerika ve Avrupa'da birçok firma verimliliklerini arttırmak için Japon organizasyonlarının katılımcı yönetim yaklaşımını benimserler. Takım çalışması, problem çözme grupları, çalışanların katılımı ve yetkilendirme bu yaklaşımın en iyi örnekleridir.⁷⁸

3.2.3.4. Eğitim ve Yükselme

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel hem de bireysel etkinlik açısından önemlidir. Eğitim bir gereksinimdir, burada amaç; mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgiyi artırma, yeni yöntemler öğrenme ve tüm bu gelişmelerin sonucunda kişisel yetenekleri arttırmaktır.

Yükselme stratejilerinde güdülen amaç ise; yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere erişmektir. Yani eğitim, işgöreni mesleğe hazırlarken yükselme, işgöreni daha üst basamaklara yöneltir.

Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli bir şekilde hazırlayıp, fırsat eşitliği ilkesine bağlı kalarak uygulayan işletmelerde kişiler, örgüte daha çok bağlanır ve azimle çalışırlar.

Eğitim ve yükselme olanaklarının çalışanlara olduğu kadar örgüte de birçok yararı vardır. Bunlar:⁷⁹

- İşletmenin her düzeyinde, işe ait bilgi ve becerileri artırır.
- Çalışanların işletmenin amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder.
- Bütün olarak daha iyi bir işletme görünümünü oluşmasını sağlar.
- İşletme içinde açıklık ve güveni besler.
- Ast-üst arasındaki ilişkiyi artırır.
- Örgütsel gelişime yardımcı olur.
- Çalışanların moralini yükseltir.
- İşin ana hatlarının hazırlanmasına yardımcı olur.
- İşletmenin tüm alanlarında gelecekteki gereksinimlerle ilgili bilgi sağlar.
- İşletme, karar verme ve problem çözmede daha etkin bir hale gelir.

⁷⁸ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: MPM Yayınları, 2000),8

⁷⁹ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, (İstanbul: Mess Yayınları, 2000), 43

- İşletme politikalarının anlaşılmasına yardımcı olur.
- Başarılı yöneticiler ve çalışanlarda genellikle liderlik becerileri, güdülenme, işletmeye bağlılık gibi daha iyi tutumların gelişmesine yardımcı olur.
- Verim ve iş kalitesinin artmasına yardım eder.
- Daha bilgili ve yetkili hale gelmek için örgütte bir sorumluluk duygusu gelişmesini sağlar.
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri artırır ve güçlendirir.
- Büyüme ve iletişim için uygun bir ortam yaratır.
- İşletme içinde iletişimin artmasına yardımcı olur.

Çalışanlarına mesleki eğitim dışında, sosyal ve insan ilişkilerine yönelik davranış ve yönetim bilgileri kazandıran örgütler, çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırmaları.

3.2.3.5. İletişim

İletişim, bilgi ve düşüncelerin herkesçe aynı biçimde ve aynı değerinde anlaşılır duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır.

Örgütsel iletişim ise, işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölümler gerekse işletme ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkiler kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanlara bu kanallarla bilgi ulaştırılması onların üzerinde durdukları en önemli konulardan biridir. Çünkü işgörene bilgi sunulması, yöneticilerin işgörenlere ilgi göstermesi anlamına gelir.

Çalışanlar ve yönetim arasında açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çalışma ortamında iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir ortamda işgörenleri daha verimli ve

etkin bir biçimde yönetmek de kolaylaşır. Aynı zamanda işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olur.⁸⁰

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak açıklanan iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar.⁸¹

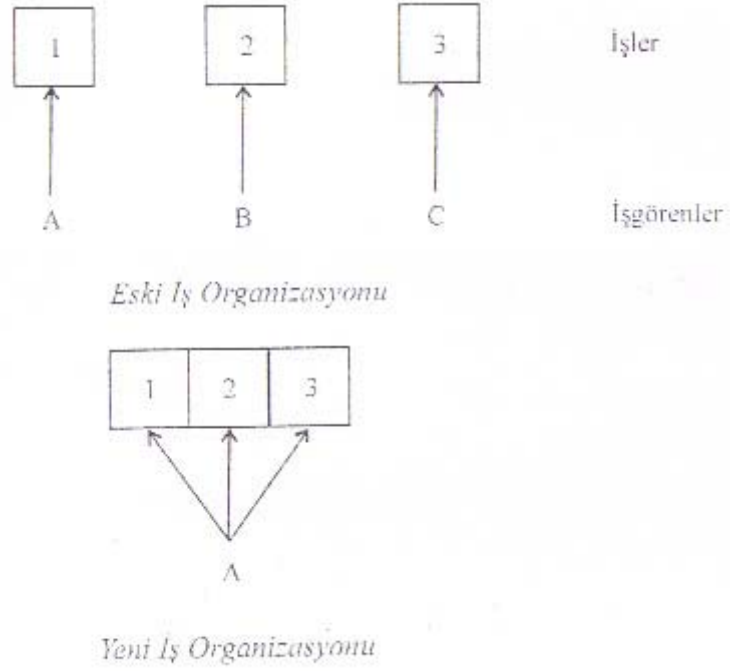
İşletmelerde işgörenlerin birbirleriyle olduğu kadar yöneticileriyle de açık ve net bir şekilde kurdukları iyi iletişim, çalışan motivasyonunu arttıran önemli bir faktördür. İyi bir iletişim ağına sahip olan işletmelerde işgörenler, üst kademe yöneticileriyle rahatça bilgi alışverişinde bulunma, çeşitli önerilerde bulunma ve bazı konularda gerekirse tartışarak karar verme imkanına sahiptirler ve bu iletişim sayesinde kendilerine değer verildiğini hisseder ve işlerine daha fazla motive olarak başarılarına imza atarlar.

3.2.3.6. İş Genişletme

İş genişletme, aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek amacıyla işgörenin tek ve küçük bir iş yapması yerine, birbirine benzer özellikler gösteren işleri yapmasına olanak sağlayan bir düzenlemeye gitmektir. İşin genişletilmesi işgörenin birden çok iş yapmasına imkan verdiği için çalışanın işten sıkılma oranı azalır ve motivasyonu artar.

⁸⁰ Turgay Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**,(İstanbul: Alfa Basım Dağıtım, 1998), 99

⁸¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:86, 1991), 290



Şekil 15: İş Genişletme

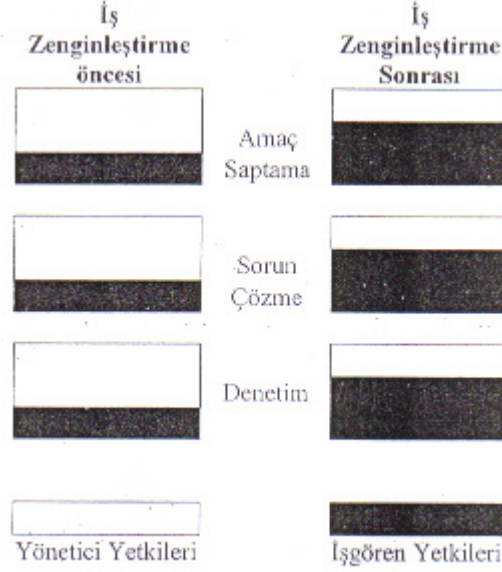
Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, (Bursa: Furkan Ofset, 2003), 171

3.2.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme birbirinden farklı nitelikteki işlerin, dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılmasını öngörür ve özellikle kişiye yeni yetki ve sorumluluklar yükler. Bu şekilde işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır.

Zenginleştirme çok sayıda ve değişik şekillerde yapılabilir. Myers, “ her çalışan bir yöneticidir” sloganıyla çalışanları teşvik etmiş ve onları kendi işlerini planlamadaki çalışma hızları ve ürünün kalitesini kontrol etmede yardımcı olmuştur.⁸²

⁸² Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, (İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999), 583



Şekil 16: İş Zenginleştirme

Cansen Dirim, “Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 27

İş zenginleştirme öncesi işgörenin, iş üzerinde amaç saptama, sorun çözme ve denetim konusundaki payı oldukça azdır. İş zenginleştirme ile birlikte bu pay artmakta, kişi yaptığı iş üzerinde daha fazla yetkiye sahip olmakta ve dolayısıyla motivasyon artmaktadır.

3.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyonla ilgili olarak 1900’den günümüze kadar geliştirilen birçok teori vardır. Bu teoriler motivasyonu açıklarken farklı noktaları ön plana çıkarmaları bakımından birbirinden ayrılırlar. Oldukça karmaşık bir konu olan motivasyonu, tüm yönleriyle ele alarak açıklayan bir teorisin geliştirilmediği söylenebilir. Mevcut teoriler daha çok motivasyon konusuna farklı yönlerden katkıda bulunarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.⁸³

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki gruba ayrılmaktadır. Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık vererek motivasyonu kişinin içinde bulunan

⁸³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi,2002), 439

ve kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren faktörlere bağlı olarak açıklar. Süreç teorileri ise kişinin içinde bulunan içsel faktörlerin yanı sıra ağırlıklı olarak dışsal faktörlerle ilgilenir. Buna göre bireyin davranışları ve motivasyonu üzerinde dışsal faktörlerin etkisi büyük rol oynamaktadır.⁸⁴

3.3.1. Kapsam Teorileri

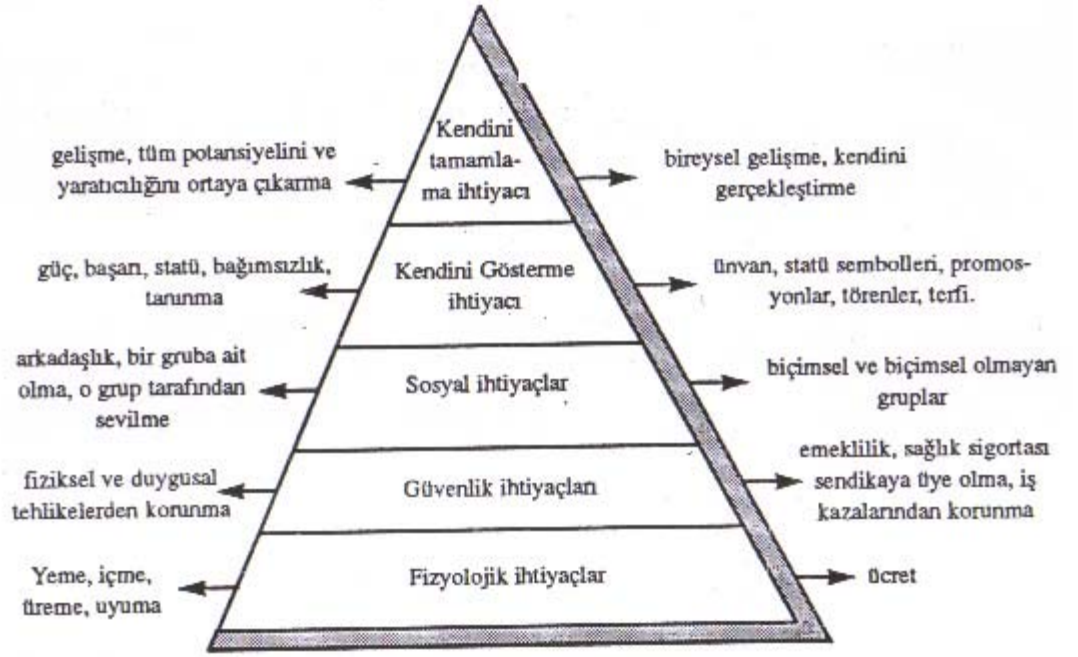
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre insan ihtiyaçları beş temel grupta incelenmektedir;

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyaçları
- Sosyal ihtiyaçlar
- Kendini gösterme ihtiyacı
- Kendini tamamlama ihtiyacı

Çeşitli gruplar altında toplanan bu ihtiyaçlar, Maslow'a göre belirli bir sıra dahilinde ortaya çıkar ve kişi, bir ihtiyacı belirli bir ölçüde giderdiğinde artık bu ihtiyaç onu motive etmemekte, bir üst grup ihtiyacı karşılamaya yönelik çaba sarfetmeye başlamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi doğrudan doğruya işteki motivasyona yönelik olarak geliştirilmiş bir yaklaşım değildir. Genel olarak insan ihtiyaçlarını belirli bir sıra içerisinde açıklayan bu yaklaşım sonraki zamanlarda çalışanların motivasyonunu açıklamaya yönelik olarak kullanılmıştır.

⁸⁴ Koçel, age, 437



Şekil 17: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002),441

Şekil 17'de de görüldüğü üzere insanların ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru belirli bir sıra içinde seyretmektedir. İnsanlar da bu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çaba içerisinde olurlar. Mesela, karnı aç olan biri arkadaşlık ilişkileri, bir gruba ait olma gibi sosyal ihtiyaçlarıyla motive olamaz. Öncelikle fiziksel olan ihtiyacını gidermeye yönelik bir çaba sarfedecektir.

Bu teoride Maslow'un hiyerarşisi içinde yer alan ihtiyaçların hepsinin yüzde yüz oranında gerçekleşmeyeceği belirtilmektedir. Ortalama bir çalışan fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, kendini gösterme ihtiyacının % 40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının yalnızca %10'luk bir bölümünü tatmin edebilmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi zaman içerisinde bazı eleştirilere de uğramıştır. Şöyle ki; bu hiyerarşi farklı kültürlerde farklı biçimlerde şekillenecek ve böylelikle yaklaşımın geneli ifade etmede yetersiz kalacağı belirtilmiştir.

3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu kuram psikolog Frederic Herzberg tarafından ortaya konmuştur. İnsanın işiyle ilgili olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunu başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancına sahip olan Herzberg şu sorunun cevabını aramaya yönelmiştir: “İnsanlar işlerinden ne isterler?” Herzberg kişilerden, işlerinde kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanları tanımlamalarını istemiştir. Sonuçta bu sorulara verilen yanıtları değerlendirmiş ve kategorilere ayırmıştır.

Araştırma ABD’de Pittsburg çevresinde bulunan 11 işletme ve 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulguların analizi Herzberg ve çalışma arkadaşlarını araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör grubunun varlığını saptamaya götürmüştür. Söz konusu iki faktör grubu şunlardır:⁸⁵

- *Hijyen faktörleri:* İşletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, arkadaşlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir.
- *Motivasyonel faktörler:* Motive edişlerindeki güç derecesine göre sırayla; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmiştir.

Hijyen faktörleri yeterli ve düzenli olmadıkları sürece işte tatmin gerçekleşmeyecektir. Motive edici faktörler ise, bireyi yöneltici, kamçılayıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi bireyin motivasyonel yapısında bir boşluk yaratır, motivasyonu engeller.

Maslow’un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg’in hijyenik etmenleri ile özdeşdir. Maslow’un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg’in özendirici faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır.

⁸⁵ Metin Ateş, **Güdülenme Kuramları**, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>,2006

3.3.1.3. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi

Kişilerin başarı arzularını bir motivasyon aracı olarak kullanmanın önemini ve gereğini belirten David McClelland, bu görüşüyle, başarı arzusu ile iktisadi gelişme arasında bir ilişki kurmaktadır. McClelland, iktisadi kalkınmada odak noktasını insan tipinin, fertlerin kişilik yapılarının oluşturduğu görüşündedir. Başarım ihtiyacı teorisi, bir kişinin başkalarıyla sosyal ilişkilerini arttırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir.

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir;⁸⁶

- *İlişki kurma ihtiyacı:* Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
- *Güç kazanma ihtiyacı:* Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir.
- *Başarım kazanma ihtiyacı:* Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

McClelland'a göre, başarı motifini sadece kara bağlamak mümkün değildir. Başarım ihtiyacının tatmininde kar motifi önemini kaybetmiştir.⁸⁷

Başarım ihtiyacı teorisi, kendi içinde tutarlı, ampirik dayanakları güçlü olan bir güdüleme teorisidir. Ancak, insan gibi karmaşık bir varlığın güdülenmesi olgusunu bütünüyle aydınlatmada, tek bir güdüye dayandırıyor olması nedeniyle bir anlamda oldukça yetersiz kalmaktadır. Çünkü insan günümüzde uzman çevrelerde çoğunlukla kabul gören bir görüşe göre, bir veya birkaç güdü tarafından değil, bir güdüler kümesi tarafından davranışa itilmektedir.

⁸⁶ Tahsin Gülhan, "Motivasyonda Manevi Faktörler" (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994),19

⁸⁷ Koçel, age, 442

3.3.1.4. Aldefer'in ERG Kuramı

Aldefer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar;

- Varolma (existence)
- Beraber olma (relatedness)
- Gelişme (growth)

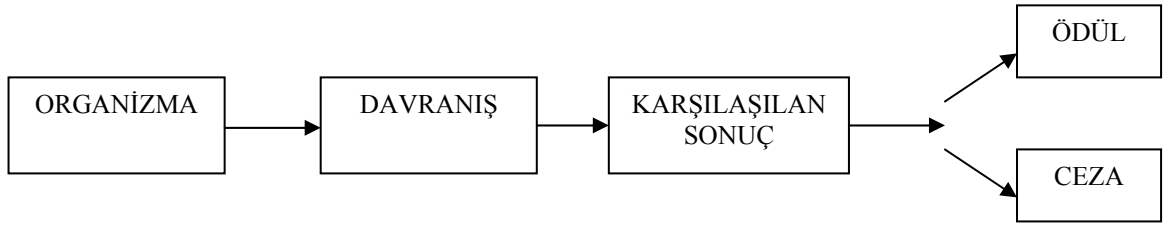
Varolma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir. Açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve projelerini gerçekleştirmesiyle ilgilidir.⁸⁸

3.3.2. Süreç Teorileri

3.3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

B.F. Skinner'in çalışmalarına dayanan davranış şartlandırması yaklaşımı, Pavlov'un köpekleri örneklenerek anlatılan Klasik şartlanmadan farklı meydana gelmektedir. Klasik şartlanmada, zil sesi yiyeceğin varlığını belirtmekte ve köpeğin tükürük salgısı artmaktadır. Yani uyarı tepkiye yol açmaktadır. Sonuçsal şartlandırma da ise bir tepkinin sonucu o tepkinin yinelenmesine yol açmaktadır. Etki yasasına göre bir birey hoş gitmeyen sonuçların ortaya çıktığı davranışı tekrarlamamaktadır. Sonuçsal şartlandırma davranışı aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir.

⁸⁸ Er, age, 17-18



Şekil 18: Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**,(İstanbul: Beta BasımYayım Dağıtım, 1998),444

Sonuçsal şartlandırma örgütlerde bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılmaktadır:⁸⁹ Personelin davranışı örgüt açısından kabul gören bir davranış ise, yönetici, personelin bu davranışının tekrarını isteyecek, bu ise ancak bu davranışın ödüllendirilmesiyle olacaktır. Böylelikle örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirildiği sürece bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Ancak kişi, örgüt tarafından istenmeyen bir davranışta bulunursa, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmaması için ceza yöntemine başvuracaktır.

Ceza, belirli sakıncaları nedeniyle pek doyurucu olmamaktadır. Ceza, istenmeyen bir davranıştan kaçındırmakta, istenen davranışın ise ortaya çıkmasını önlemektedir. Aşırı ceza kişileri kızgın, itirazcı bir duruma getirebilmektedir. Cezalandırma ile anlatılmak istenen kişileri eleştirme, yetkileri kısıtlama, aktif görevlerden alınma, ödülünden mahrum bırakılma gibi davranışlardır.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı örgütlerde motivasyon aracı olarak kullanılmak isteniyorsa; liderler örgüt açısından istenen ve istenmeyen davranışları açıkça belirtmek, sık sık ödüllendirme aracını kullanmak, astların davranışlarına hemen iyi ya da kötü tepki vermek zorundadır.

3.3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

⁸⁹ Işık Özdemir, “ Hemşirelikte Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tatmin Araştırması” (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989), 51

3.3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

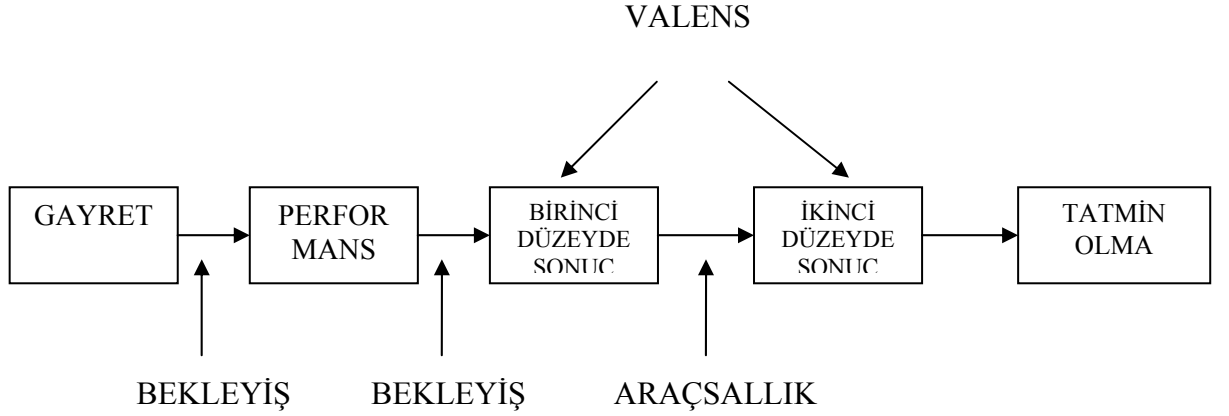
Bu kurama göre motivasyon, üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Birincisi, amacın gerçekleştirilmesi konusundaki arzunun gücü; diğeri, üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin görülebilmesi; sonuncusu ise kişinin kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini görebilmesi. Victor H. Vroom'a göre modelin üç temel kavramı bulunmaktadır.

Valens(valence): Bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişinin belirli bir ödüle verdiği değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarfetmesine sebep olacaktır.

Bekleyiş: Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödüle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarfetmekle belirli bir ödül elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarfedecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.

Motivasyon = Valens * Bekleyiş olarak gösterilebilir.

Araçsallık (instrumentality): Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Aslında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçlar olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede araçtır. Yukarıdaki örnekte maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Şekil 19'da da görüldüğü üzere araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.



Şekil 19: Vroom'un Motivasyon Modeli

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta BasımYayım Dağıtım, 1998),448

3.3.2.2.2. Lawler – Porter Modeli

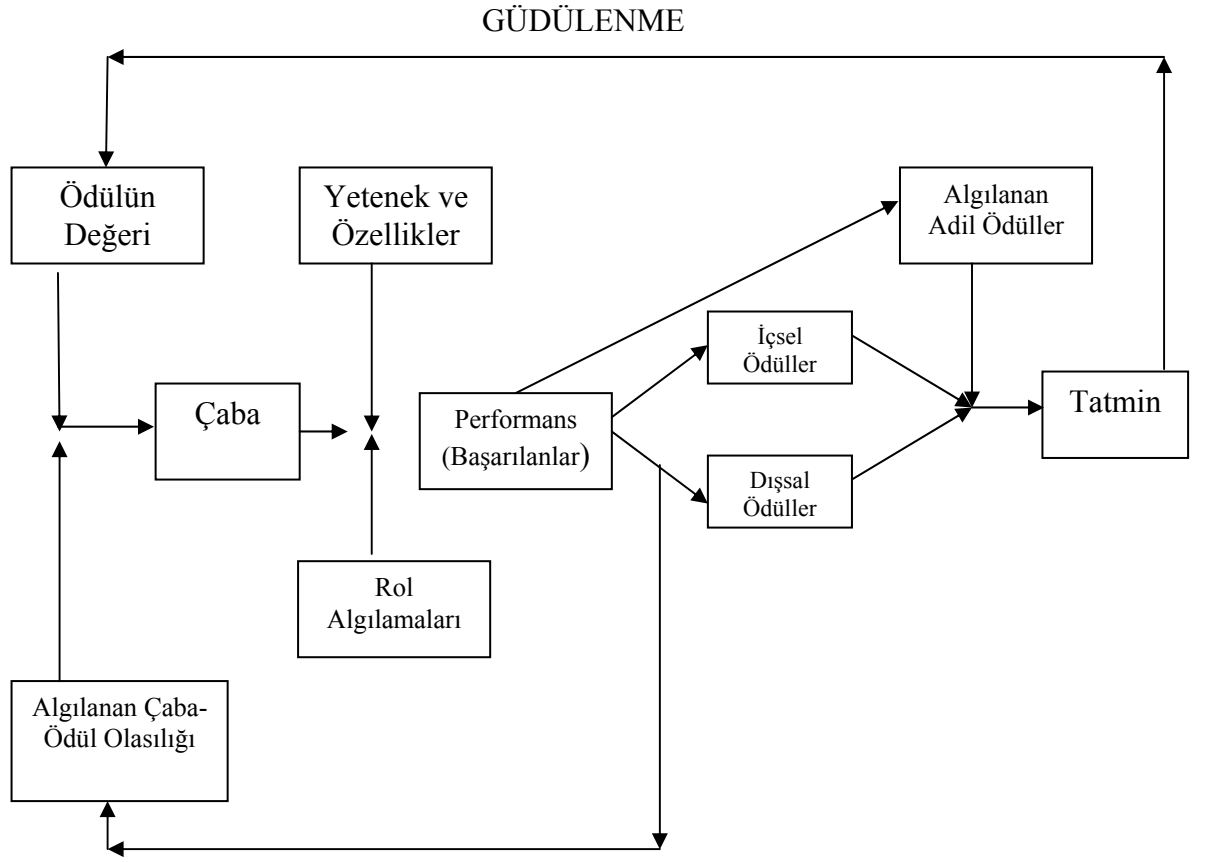
İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Lawler- Porter modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir.⁹⁰

Lawler – Porter çaba ve güç harcama isteğinin tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre, güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı biçimde birbirleri ile ilişkilidirler.

Şekil 20'deki 1, 2, 3 no.lu kareler (Ödülün değeri, algılanan çaba-ödül algısı ve çaba) Vroom'un denkleminin aynısıdır. Buradaki önemli eklemeler 4. karedeki yetenek ve becerilerdir. Çaba doğrudan performansa götürmez. Bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de çaba kadar performansı etkiler. Performanstan sonra tatmin gelmektedir. Daha önceleri tatminin iyi performansa yol açtığı düşünülmekteydi.⁹¹

⁹⁰ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 275, 1998),118

⁹¹ age,119



Şekil 20: Lawler – Porter’ın Çok Değişkenli Güdüleme Modeli

A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 275, 1998),119

Lawler- Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin birey tarafından değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır.

3.3.2.3. Eşitlik Teorisi

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Terinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur.

İşgörenler bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algırlar. Daha sonra kendi girdi-çıkıtı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırılırlar. Oranlardaki “çıkıtı”, ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. “Girdi” ise, işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

İşgörenlerin karşılaştırma yaptıkları ilgili kategoriler üçe ayrılır.⁹²

“Diğerleri”; aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri ve arkadaşları komşuları ya da meslektaşları içerir. İşgörenler ağızdan, gazte ve dergilerden yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğerlerinininkilerle karşılaştırılırlar.

“Sistem” ; Örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini gözönüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir.

“Kendisi”; Kişinin kendi girdi-çıkıtı oranlarını ifade eder. Bu katogari kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir.

Kişinin kendisini karşılaştırdığı ilgililerin seçimi, ilgililer hakkında eldeki bilgiye ve algılanan ilgi derecesine bağlıdır. Eşitlik teorisine göre, işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini ya da bir kaçını seçerler:

- Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktılarına olduğundan farklı anlam verirler.

- Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.

- Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar.

- Farklı bir mukayese noktası seçerler.

⁹² Ateş, age, 77

- İşlerini bırakırlar.

İnsanlar kendi girdi-çıkıtı oranlarında diğerklerine göre bir dengesizlik olduğunu algııarsa bu durum gerilim yaratır.

3.3.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediğı amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

Çeşitli yöntemin uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiğı konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.⁹³

3.3.3. Motivasyon Teorileri ve Katkıları

Motivasyon teorilerinden her biri yöneticilere, çalışanları motive eden faktörler hakkında bilgi vermekte ve örgüt amaçları doğrultusunda motivasyonu sürdürmek konusunda yardımcı olmaktadır.⁹⁴

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, bireylerin belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahip olduğunu ve kişinin bu ihtiyaçları tatmin edecek şekilde davrandığını,
- Herzberg'in çift faktör teorisi, ihtiyaçların temel motivasyon faktörleri olduğunu, fakat bazı faktörlerin motivasyon yaratmadığı halde motivasyonun sağlanabilmesi için gerekli olduğunu,
- McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi, bir bireyin performansının büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabileceğini,

⁹³ Koçel, age, 451

⁹⁴ Durgun, age, 45

- ERG teorisi, kişilerin kademeler halindeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalıştıklarını,
- Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırma teorisi, belirli bir ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışların kuvvetlendirilebileceği gibi arzu edilmeyen davranışların zayıflatılabileceğini,
- Wroom ve Lawler, Porter'ın bekleyiş teorileri, bireylerin iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçtiğini ayrıca, sarfedecekleri gayret ile iş başarma ve ödül elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahip olduğunu,
- Adams'ın eşitlik teorisi, bireylerin sarfettikleri gayret ile elde ettikleri sonuçları başkaları ile karşılaştırdığını,
- Locke'un amaç teorisi, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki olduğunu açıklamaktadır.

Bu teorileri temel alarak geliştirilen sosyal motivasyon, farklı gereksinimleri olan bireylerin ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun gereksinimlerini gidererek, örgüt amaçları ile özdeşleştirileceğini savunmuştur.

Sonuç olarak her teori, örgütün verimlilik ve etkinliğini arttırabilmek için personeli en üst düzeyde amaçlara motive etmenin yollarını aramış, kendi bakış açısından çözüm yolları önermiştir. Yönetici, başarıyı yakalayabilmek için çalışanları motive eden faktörleri iyi tahlil etmeli, amaçlar doğrultusunda davranmaya sevkdebilmelidir.

3.4. İşyerinde Motivasyon

3.4.1. İşyerinde Motive Edici Uygulamalar

İşyerlerinde çalışanları daha çok motive olmaya yöneltten çeşitli motivasyon uygulamaları mevcuttur. Bunlardan başlıcaları:⁹⁵

- Eğitim: Özellikle mavi yakalılar arasında, eğitim için seçilen kişi kendisine önem verildiği duygusunun yarattığı mutluluğu yaşar ve işini yapmaya daha çok motive olur. Ayrıca eğitim, farklı bir mekan, yeni birşeyler öğrenmek,

⁹⁵ Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, (İstanbul:Epsilon Yayınevi,2005), 83

farklı insanlarla iletişime girebilmek gibi içeriğinde insanı motive edici birçok unsuru da içerir.

- Üst düzey yöneticilerin çalışanların arasında olması: Yöneticilerin çalışanlar arasında dolaşırken onlara selam vermeleri, ellerini sıkmaları, “senin iyi çalıştığını görüyorum” mesajını vermeleri çalışanları motive eder. Ayrıca denetimci, şef gibi yönetimde olan kişilerin çalışanlarla aynı saatlerde çalışmaya başlaması ve onlar gibi geç saatlere kadar çalışmalarını da kişileri motive eden unsurlardandır.
- “Aynı en iyi elemanın seçilmesi: Bu tür girişimler, yapılan işlerin başkaları tarafından farkedilmesini sağladığından çalışanları motive edici etkisi vardır. İşyerinde herkesin görebileceği yerlerdeki panolara çalışanların başkalarının da görmesini istedikleri sosyal olaylarla (doğum, ölüm, evlenme gibi) ilgili notların yazılması da motivasyonu artırır.
- Çalışanların önerilerinin dinlenmesi: Çalışanların işleri ya da yaşama alanlarıyla ilgili önerilerinin dinlenmesi, bunlara önem verilmesi, yapılması uygun olmayanların fikir sahibini önemseyerek nedeninin anlatılması çalışanları hem şirkete bağlar hem de motive eder.
- Çalışanın alınan kararlarda etkili olması: Çalışanlarla ilgili konularda onların fikrine başvurmak ya da bu kararlarda onların fikrine başvurmak ya da bu kararlarla ilgili bilgi verip açıklama yapmak insanın motivasyonunu artırır. Örneğin bir çalışanın yerinin değiştirilmesi gerekiyorsa yerinin değişmesinin neden gerekli olduğu hakkında onunla görüşülmelidir. Kişilerin işinde motivasyonunu en çok düşürecek davranış, kendisine ve fikirlerine önem verilmediğinin hissettirilmesidir.
- Çalışanın kendisine önem verilen bir organizasyon içinde bulunması: Kendisine ve fikirlerine önem verilen bir organizasyon içinde çalışmak insanı motive eder. Önerilerinin uygulamada işe yaradığını görmek ve bunun için çaba sarfetmek çalışanı yüksek performans göstermeye ve işi sahiplenmeye yöneltir.

3.4.2. İşyerinde Motivasyon Düşürücü Uygulamalar

İşgören işini ne kadar çok severse sevsin, işi kendisine ne kadar uygun olursa olsun, işyerindeki motivasyonunu düşüren birtakım faktörler vardır. Bunlar:⁹⁶

- Kişinin birlikte çalıştığı insanlara ya da yönetime olan güvensizliği
- İşyerindeki adaletsiz uygulamalar
- İş organizasyonunun kötü tasarlanmış olması
- Çalışanlar arasındaki yıkıcı iç rekabet
- Çevreden ya da yöneticilerden gelen eleştiriler
- Aşırı denetim
- İş iyi denetlememek
- İkiyüzlü davranışlar
- Yönetimin çalışanlarından açık olmayan beklentileridir.

Bu faktörleri daha yakından incelersek;

- Beraber çalışılan insanlara yada yönetime güvensizlik : Çalışanlar günün büyük bir kısmını işyerinde çalışma arkadaşlarıyla geçirirler. Bu nedenle doğal olarak birlikte çalıştıkları insanlara güvenmek ihtiyacı hissederler. Eğer insanlar birbirine güvenmezse, gelen övgüleri de eleştirileri de ciddiye almadıkları gibi iş ortamında huzursuzluklar doğar.
- Adaletsiz uygulamalar: Bir işyerinde gerek işlerin delege edilmesinde gerekse takdirle ilgili pozitif geribildirim verilmesinde adil olunması çok önemlidir. Bir çalışana adaletli davranılmaması, hem o kişinin motivasyonunu düşürür hem de diğer çalışanların bu adaletsizlik karşısında güvenlerinin azalmasına neden olur.
- Kötü tasarlanmış işler: İşin ergonomik olmaması kadar organizasyon olarak da kötü tasarlanmış olması insanların çalışma isteğini kırar; çalışmaya yönelik motivasyonunu düşürür; onları işten uzaklaştırır. Çalışanda işine karşı yabancılaşma duygusu uyandırır.

⁹⁶ age, 84

- Yıkıcı iç rekabet: Çalışanlar birbirlerini destekleyecek ya da birbirlerinin eksikliğini tamamlayacak şekilde çalışmaya yönlendirilmelidirler. İnsanların işletme içinde birbirleriyle olan rekabetleri hem kendilerine hem de işletmeye zarar verir. Bütün çalışanlar işletmenin koyduğu ortak bir hedef için çalışmaktadırlar. Onlardan çatışma yerine uzlaşma içinde çalışmalarını beklenir.
- Olumsuz sert eleştiri: İnsanlar yaptıkları hatalar için uyarılmalıdırlar. Ancak bu uyarıyı onur kırıcı olmaması gerekir. Eleştiri yapmanın kuralı, önce pozitif geribildirim vermek arkasından eleştiri getirmektir. Bu şekilde kişinin eleştiriden ders alarak yanlış düzeltmeye çalışması sağlanır.
- Aşırı denetim: Hiç kimse sürekli denetim altında bulunmak istemez. Kendine güveni olmayanlar, başkalarına güvenemedikleri için verdikleri işleri ya da işi devrettikleri insanları sürekli denetlerler. Bu davranış çalışanı rahatsız eder.
- İşi iyi denetlememek: İnsanlar her ne kadar sürekli denetlenmekten hoşlanmazlarsa, hiç denetlenmemek de insanları rahatsız eder. Çünkü yaptıkları işlerin farkedilmesini isterler. Hiç denetimde bulunmamak, çalışanlarda yapılan işin önemli olmadığı hissini uyandırır.
- İkiyüzlülük: Kişilerin yüzyüzyken farklı, başka ortamlarda farklı davranışları insanların birbirlerine olan güvenlerini yok eder.
- Açık olmayan beklentiler: İnsanların birbirleriyle açık iletişim kurmaları gerekir. Böylece kendilerinden ne beklendiğini daha iyi anlayabilirler. Aksi halde herkes kendine göre doğru olanı yapacak ve bunların nasıl karşılandığını bilmeyecektir. En iyi performansını ortaya koyacak fakat kendisinden beklenenin ne olduğunu bilemeyecektir.

3.4.3. Motivasyonel Bir Çalışma Ortamı Yaratmak İçin Öneriler

Organizasyonun yüksek beklentisini karşılamak üzere bütün çalışanlar işin içine sokulmalıdır. Böylece çalışanlar hem kendilerine değer verildiği ve yönetimin bunu takdir ettiği duygusunu yaşarlar, hem de önemsendiklerini farkederek motivasyonlarını arttırırlar.

Motivasyonun temelinde ihtiyaçların karşılanması yatar. Eğer kişinin bütün ihtiyaçları karşılanıyorsa o kişi tamamen tatmin olmuştur ve değişime açık değildir.

Tatmin olmuş kişi ancak kendi kendine motive olabilir. Eğer kişi kendi kendine motive olamamışsa o kişiyi motive etmek oldukça zor olabilir. Aşağıda bahsedilecek olan ihtiyaçlardan hangisine ne düzeyde gereklilik duyulduğunun bilinmesi, ölçülmesi ya da birey yönünden tam olarak farkedilmesi oldukça güçtür. Bu ihtiyaçlar;

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Sahip olma ihtiyacı
- Bireysel ihtiyaçlar
- Serbest olma ihtiyacı
- Güvende olma ihtiyacı
- Kontrol etme ihtiyacı
- Değişme ihtiyacı
- Bir potansiyele sahip olma ihtiyacı

Çalışanları motive etmek için bu ihtiyaçlarından hangisinin doyurulması gerektiğini bilmek gerekir.

- Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanın fizyolojik olarak birçok ihtiyacı vardır. Bunlardan yemek, susamak, oksijen almak gibi ihtiyaçlar kişinin kendisiyle ilgili olan temel ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmaması halinde insanın her konudaki düşünsel dengesi bozulur. Bu durumda kişiyi motive edecek olan yalnızca bu ihtiyaçlardır. Diğer herşey ikinci planda kalır.
- Sahip olma ihtiyacı: Kişiler hem istediklerine sahip olmak hem de sahip olunmak isterler. İş yaşamında, çalışanlara ait olma ve şirketin bir parçası olduğu duygusu yerleştirilmeye çalışılır.
- Bireysel ihtiyaçlar: Kişi birey olarak tanınmak ister. Birçok ünlü insanın çocukları kendileri bir başarı elde etmeden önce ebeveynlerinin isimlerini gizlerler. Ancak bir başarı elde edip tanındıklarında ailesini açıklarlar. Bunu neden kişinin birey olarak var olduğunu ispat etmek istemeleridir. Bu durumda insanın kendine duyduğu güven önemli bir rol oynar.
- Serbest olma ihtiyacı: Bireyler davranışlarında ve düşüncelerinde özgür olmak isterler. Örneğin çocuklar güvenlik için elinden tutmak isteyen

ebeveyninin elini bırakıp özgür şekilde yürüme ihtiyacı hisseder. Fakat insanın doğasında bulunan serbest olma ihtiyacı yetiştirme sürecinde şartlanarak başkalarına bağımlı yaşamaya dönüşebilir. Mesela kişinin önce ailesine ilerleyen zamanlarda da eşine bağımlı olarak yaşaması.

- Güvende olma ihtiyacı: İnsanın doğasında güvende olması yatar. Çocukken yabancı birinin kucağında ağlama, yetişkin dönemde kişinin geleceğini güven altına alması için yaptığı girişimler, iş yaşamında ya da evlerde güvenlik sistemleri kurmak hep insanın güven ihtiyacının bir göstergesidir.
- Kontrol etme ihtiyacı: Bireyler çevrelerini kontrol etme ihtiyacıdır. Çocukken ebeveynini istediğini istediği şekilde yaptırarak kontrol eder. Günlük yaşamımız bizim kontrolümüz altındadır. Fakat egomuzun güçsüz olduğu bazı durumlarda kişinin yaşamını kendi istediği gibi yönlendirme direnci kırılabilir.
- Değişme ihtiyacı: Herkesin değişikliğe ihtiyacı vardır. Değişikliği durdurmak isteyenler de değişiklikle bunu elde ederler. Değişme zaten insanın doğasında vardır. Fizyolojik ve psikolojik yapı devamlı değişmektedir. Fakat hızlı değişimin durduğu yaşlılıkta birşeylerin etrafta değiştirilmesine direnç gösterilebilir.
- Bir potansiyele sahip olma ihtiyacı: İnsan çeşitli boyut ve alanda belirli potansiyellere sahip olarak dünyaya gelirler. Hedef, yaşam süresince bu potansiyeli geliştirmektir. Bunlardan bazıları geliştirilir, bazılarına ihtiyaç yoktur, köreltilir, bazılarının varlığından bile haberdar olunmaz. Örneğin insanın resim yapma potansiyeli vardır. Bunun var olduğundan ancak resim yapmayı denerse haberdar olur ve nasıl yapacağı konusunda bilgilendirilirse ve imkan da bulabilirse ünlü bir ressam olabilir.

Motivasyonun anahtarı bu ihtiyaçların hangisinin kişi için önemli olduğunu bulmak ve onu tatmin etmeye çalışmaktır. İnsanlar ihtiyaçları karşılandığı takdirde motive olurlar. İş yaşamında kimi ihtiyaçlar yönetim tarafından, kimi ihtiyaçlar ise çalışanların kendileri tarafından karşılanır. Örneğin, işyerinde çalışanların rahat bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan koşullar yönetim tarafından karşılanır. İnsanlar aldıkları ücretle de fizyolojik, barınma, korunma, sosyallik gibi bireysel ihtiyaçlarını

sağlarlar. Ücretin bu ihtiyaçları tatmin edecek cevapları sağlamak için yeterli olmadığı zaman çalışanın motivasyonu düşer. Bundan dolayı da eksik kalan ihtiyaçlarını tatmin etmek için başka imkanlar aramaya başlar. Bu da işyerindeki performansının düşmesine neden olur.

Araştırmamızın bu bölümünde motivasyon konusu incelenmiştir. İlk olarak motivasyonun tanımı ve önemi üzerinde durulmuş daha sonra motivasyon araçları olan ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar ve psiko sosyal araçlar olmak üzere alt başlıklar dahilinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Daha sonra motivasyon teorileri olan kapsam ve süreç teorileri tartışılmıştır. Son olarak da, işyerinde motivasyonu sağlayan ve düşüren uygulamalar incelenmiş ve bölüm motivasyonel bir çalışma atmosferi yaratmak için öneriler geliştirilmesi ile son bulmuştur.

4. İŞLETMELERDE MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, işyerinde uygulanan liderlik yaklaşımları ve çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Bunun yanısıra işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyonu ve demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla da analizler yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

a) H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

b) H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların işyerine ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların işyerine ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

c) H0: İşletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

d) H0: İşletmede çalışanların motivasyonlarıyla çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede çalışanların motivasyonlarıyla çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

e) H0: Çalışanların motivasyona ilişkin beklentileriyle çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların motivasyona ilişkin beklentileriyle çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

f) H0: Çalışanların liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri ile ilgili A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışanların liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri ile ilgili A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H0: Çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin beklentileri konusunda A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin beklentileri konusunda A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H0: Çalışanların mevcut motivasyon durumu konusunda A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışanların mevcut motivasyon durumu konusunda A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark vardır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Çalışanların veri toplama aracımız olan ankete verecekleri yanıtların doğru ve gerçekçi olacağı varsayılmaktadır.

Verilerin toplanacağı örneklem, evreni temsil edilebilir niteliktedir.

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı (Anket Formu) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımaktadır.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma İstanbul'da yer alan ve perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli iki kurumsal firmanın çeşitli departmanları üzerinden veri toplanarak yapılmıştır.

Araştırma her iki firmadan da 50'şer genel müdürlük çalışanının katılımı sonucu gerçekleştirilmiştir.

4.5. Evren ve Örneklem

İstanbul il sınırları içinde bulunan perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli kurumsal işletmeler bu araştırmanın evrenini, araştırmamıza konu olan A ve B şirketinin çeşitli departmanlarından 50'şer kişi olmak üzere toplamda 100 kişi ise araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. A şirketinin genel müdürlüğünde toplam 150 kişi; B şirketinin genel müdürlüğünde toplam 200 kişi çalışmaktadır.

4.6. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

İşyerinde uygulanan liderlik yaklaşımları ve çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

Anket sorularında önyargılara neden olacak, çalışanların cevaplanmakta zorlanacağı ya da cevap vermek istemeyeceği nitelikteki soruların tespit edilmesi, soruların düzenleniş biçiminin ve soruların açık ve anlaşılır olmasının test edilmesi için 20 kişiye pilot çalışma yapılmıştır.

Hipotezleri yanıtlamaya yönelik 45 adet sorudan oluşan anket formu; Birsen Durgun tarafından yazılmış olan "Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması" başlıklı yüksek lisans tezi ileERCüment Doğan tarafından yazılmış olan "Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri" başlıklı doktora tezinde kullanılan anket formları temel alınarak hazırlanmıştır. Anketin 2. bölümünü oluşturan liderlik tarzının ölçülmesi amacıyla kullanılan test, Bass ve Avolio'nun (1997) "Multifactor Officer Questionnaire (MLQ)" isimli ölçeğinin dönüştürücü liderliği ölçen boyutlarından, Conger ve Kanungo'nun (1994) geliştirdiği liderlik ölçeğinden ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1996) "Transformational Leadership Behavior Inventory" isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Anket formu;

- a. Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (5 adet),
- b. Yöneticinin davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan liderlikle ilgili sorular (21 adet),
- c. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik sorular (19 adet)

olmak üzere toplam 3 bölüm ve 45 sorudan oluşmaktadır.

Bu bölümlerde amaçlarımıza uygun olarak hazırlanmış soruların cevap şıkları için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Likert ölçeği, anket formunun 2. bölümünü oluşturan liderlik soruları için;

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum ifadeleri kullanılarak,

Anket formunun 3. bölümünü oluşturan 2 kademedeki oluşan motivasyon soruları için;

- Çok önemli / Çok tatminkar
- Önemli / Tatminkar
- Orta
- Az önemli / Az tatminkar
- Önemsiz / Tatminsiz

ifadeleri kullanılarak hazırlanmıştır.

Yapılan Cronbach Alpha analizi sonucu anket formunun güvenilirliği 0,95 çıkmıştır.

(Ek 2)

4.7. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmamızın analizi için SPSS 13.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Araştırmaya konu olan A ve B şirketlerine ait hipotezlerin analizlerinde; liderlik ve çalışanların motivasyona ilişkin beklentileri, liderlik ve çalışanların motivasyonu (mevcut durum) arasındaki ilişkiyi ölçmek için Willcoxon testi kullanılırken; liderlik ve motivasyonun demografik değişkenlerle arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U testi uygulanmış, diğer değişkenler olan çalışanların işletmedeki görevi, çalıştıkları süre, yaş, eğitim durumuna ait değişkenler için ise Kruskal Wallis ve Ki Kare testleri kullanılmıştır. A ve B şirketlerinin karşılaştırılmasında ise yine Mann Whitney U testinden faydalanılmıştır.

Araştırmamızda kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

4.8. Bulgu ve Yorumlar

4.8.1. A Şirketine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

4.8.1.1. Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların görev dağılımına bakıldığında % 48 ile diğer grubu birinci sırada yer almaktadır. Bu sırayı %38 ile uzman/uzman yardımcıları, %8 ile müdür/ müdür yrd. ve %6 ile şef ünvanına sahip olan grup takip etmektedir. (Tablo 6)

Tablo 6: Personelin İşletmedeki Görev Durumuna Göre Dağılımı

İşletmedeki Görev	Frekans	Yüzde (%)
Müdür/Md Yr	4	8
Uzman/Uzm Yr	19	38
Şef	3	6
Diğer	24	48
Toplam	50	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi, işyerindeki kıdem durumu incelendiğinde % 26 ile 1-3 yıl arası birinci sırada yer alırken; bu oranı %22 ile 10 yıl ve üstü çalışanlar takip

etmektedir. Daha sonra sırasıyla %20 ile 1 yıldan az, % 18 ile 7-9 yıl ve % 14 ile 4-6 yıl arasında çalışanlar gelmektedir.

Tablo 7: Personelin İşletmede Çalışılan Süre Durumuna Göre Dağılımı

Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	10	20
1-3 yıl	13	26
4-6 yıl	7	14
7-9 yıl	9	18
10 yıl ve üstü	11	22
Toplam	50	100

Anketten elde edilen verilere göre yaş dağılımına bakıldığında, en çok personelin % 46 ile 26-35 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bu dağılımı sırasıyla %30 ile 25 ve altı, % 18 ile 36-45, % 4 ile 46-55, % 2 ile 55 ve üstü yaş grubu izlemektedir.

Tablo 8: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
25 ve altı	15	30
26-35	23	46
36-45	9	18
46-55	2	4
55 üstü	1	2
Toplam	50	100

Ankete katılan 50 personelin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında % 50 kadın ve %50 erkek olmak üzere eşit bir dağılım olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	25	50
Erkek	25	50
Toplam	50	100

Ankete katılan personelin eğitim durumu incelendiğinde ise birinci sırayı % 50 ile üniversite mezunları alırken, bu sırayı % 24 oranla lisansüstü mezunu, % 20 ile önlisans mezunu ve son olarak % 6 ile lise mezunu çalışanlar izlemektedir.

Tablo 10: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	3	6
Onlisans	10	20
Lisans	25	50
Lisansustu	12	24
Toplam	50	100

4.8.1.2. Liderlik ve Çalışanların Motivasyon Konusunda İşyerine İlişkin Beklentileri Arasındaki İlişki

Liderlik ve Motivasyon anketleri Ek 3'te görüldüğü üzere One – Sample Kolmogorov – Smirnov analizi ile incelenip sigma değerlerine bakılmıştır. Tüm soruların sigma değerleri 0,05'ten küçük olduğu için anketlerin normal dağılım göstermediği sonucuna varılmış ve analizlerin non- parametrik testlerle incelenmesine karar verilmiştir.

Liderlik ve Motivasyonla ilgili sonuçlar, Willcoxon testi yapılarak oluşturulmuştur. Çalışmada Liderlik anketinin genel ortalaması ile Motivasyon anketinin 2 basamaktan oluşan çalışanların işyerine ait beklentilerinden oluşan sorularla genel motivasyona yönelik sorular, tek tek karşılaştırılmıştır.

Tablo 11: İşletmede Uygulanan Liderlik Yaklaşımı ile Çalışanların Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Lort - MA1	Lort - MA2	Lort - MA3	Lort - MA4	Lort - MA5	Lort - MA6	
Z	-5,422	-5,335	-5,412	-4,925	-4,053	-4,766	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Lort - MA7	Lort - MA8	Lort - MA9	Lort - MA10	Lort - MA11	Lort - MA12	
Z	-4,499	-4,351	-4,750	-5,228	-4,536	-5,268	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Lort - MA13	Lort - MA14	Lort - MA15	Lort - MA16	Lort - MA17	Lort - MA18	Lort - MA19
Z	-5,069	-5,371	-5,013	-4,756	-4,776	-5,032	-4,556
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

H0: İşletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında, $p=0,00<0,05$ olduğundan H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre yöneticinin gösterdiği liderlik tarzı ile; çalışanların işindeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması, işletmedeki ücret dışı imkanların yeterliliği, personelin çalışmalarından dolayı takdir edilme, maddi ve manevi ödüllendirilme, işle ilgili metod ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme ve inisiyatif kullanabilme, kararlara katkıda bulunabilme olanaklarına ilişkin beklentiler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öte yandan yöneticinin liderlik tarzı ile işletmenin politikaları hakkında çalışanların bilgilendirilme durumu, ilerleme ve gelişme olanakları, görev nedeniyle hakedilen yetki düzeyi, çalışma verimini etkileyecek araç-gereçlerin etkin kullanımının sağlanması ve fiziksel çalışma koşullarının uygun olmasına ilişkin beklentiler arasında da yine anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte yöneticinin liderlik tarzı ile üst yönetimle rahat iletişim kurma olanaklarının bulunması, yöneticinin çatışmalar esnasında uzlaştırıcılık rolü, çalışma grubundaki işbirliği, görev, yetki ve sorumlulukların belirginliği, işlerin işgörenler arasında adil olarak dağılımı, terfi sisteminin adil olması, performans değerlendirme sisteminin net olması ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmada yol gösterilmesi konusuna ilişkin beklentiler arasında da anlamlı bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 13'te görüldüğü üzere A şirketi çalışanlarının motivasyon sorularının a şıklarına verdikleri cevapların ortalamaları oldukça yüksektir. Cevaplar 4.00 (Önemli) ve 5.00 (Çok önemli) değerleri arasında toplanmış durumdadır. Buradan hareketle çalışanların motivasyona ilişkin beklentilerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 12: İşletmede Uygulanan Liderlik Yaklaşımı ile Motivasyon (Mevcut Durum)Arasındaki İlişki

	Lort - MB1	Lort - MB2	Lort - MB3	Lort - MB4	Lort - MB5	Lort - MB6	
Z	-5,267	-4,279	-4,699	-4,087	-4,697	-5,032	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Lort - MB7	Lort - MB8	Lort - MB9	Lort - MB10	Lort - MB11	Lort - MB12	
Z	-5,130	-4,562	-4,868	-2,694	-2,585	-1,038	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,007	0,010	0,299	
	Lort - MB13	Lort - MB14	Lort - MB15	Lort - MB16	Lort - MB17	Lort - MB18	Lort - MB19
Z	-0,485	-0,098	-3,610	-3,805	-4,945	-4,027	-4,950
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,627	0,922	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu (mevcut durum) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu (mevcut durum) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında 12., 13., ve 14. sorular hariç olmak üzere diğer sorulara ilişkin analizlerde p değeri < 0,05 olduğundan dolayı H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Motivasyon anketinde yer alan 12, 13 ve 14. sorulara ait analizlere bakıldığında ise p değeri > 0,05 sonucu çıktığından dolayı H0 hipotezi kabul edilmektedir.

Başka bir deyişle yöneticinin ortaya koyduğu liderlik tarzı ile; işletmedeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması, ücret dışı imkanların yeterliliği, işgörenlerin başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirilmesi, insiyatif kullanabilme olanaklarının olması, işletme amaçlarına katkıda bulunabilme olanakları, işletme politikaları konusunda bilgilendirilme, çalışanların yetişme ve gelişme olanakları, hakedilen yetki düzeyine ilişkin çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yine yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanın verimini etkileyecek araç-gereçlerin kullanımı, fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu, görev, yetki ve sorumlulukların belirginliği, işlerin çalışanlar arasında adil olarak dağılımı, terfi ve performans değerlendirme sisteminin adil olması, kariyer hedeflerine ulaşılmasında işgörene destek olunmasına ilişkin çalışanların motivasyonu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Fakat yöneticinin liderlik tarzı ile; yöneticiyle rahat iletişim kurma olanaklarının olması, çalışanlar arasındaki çatışmalar konusunda yöneticinin uzlaştırıcılık durumu ve çalışma gubu içindeki işbirliğine ilişkin çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucuna ulaşılmıştır.

Yine Tablo 13'te görülmekte olan A şirketi çalışanlarının anket formunun b şıklarına verdikleri cevapların ortalaması yaklaşık 3.00 ve 4.00 değerleri arasında yoğunlaşmıştır. Yani işletmenin motivasyon konusunda bulunduğu mevcut durum çalışanları iyi derecede tatmin etmektedir. Bununla birlikte 12, 13 ve 14. soruların ortalaması 4.00'e yakın (tatminkar) değerler almış olmasına rağmen liderlik ile bu sorularda sözü edilen motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucu çıkmıştır.

Tablo 13: Liderlik ve Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları (A Şirketi)

Liderlik	Ortalama	Motivasyon	Ortalama	Motivasyon	Ortalama
L1	3,90	MA1	4,58	MB1	3,00
L2	4,00	MA2	4,54	MB2	3,16
L3	3,94	MA3	4,56	MB3	3,08
L4	3,96	MA4	4,42	MB4	3,22
L5	3,80	MA5	4,34	MB5	3,12
L6	3,84	MA6	4,42	MB6	2,92
L7	3,86	MA7	4,52	MB7	3,02
L8	3,78	MA8	4,38	MB8	3,12
L9	3,92	MA9	4,52	MB9	2,92
L10	3,68	MA10	4,44	MB10	3,44
L11	3,86	MA11	4,36	MB11	3,46
L12	4,02	MA12	4,56	MB12	3,66
L13	3,60	MA13	4,42	MB13	3,76
L14	3,78	MA14	4,50	MB14	3,80
L15	3,46	MA15	4,46	MB15	3,34
L16	3,72	MA16	4,42	MB16	3,26
L17	3,90	MA17	4,46	MB17	2,96
L18	3,76	MA18	4,50	MB18	3,16
L19	3,98	MA19	4,40	MB19	3,00
L20	3,88				
L21	3,78				

4.8.1.3. Liderlik Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkisinin İncelenmesi

Tablo 14’de görüldüğü üzere Mann Whitney U testi sonucunda $p= 0,303$ değerine ulaşılmıştır. $p= 0,303 > 0,05$ olduğundan, çalışanların, yöneticilerinin gösterdiği liderlik tarzına ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14: Liderlik ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları - 1

Test Statistics(a)	Lort - Cinsiyet
Mann-Whitney U	259,5
Wilcoxon W	584,5
Z	-1,029
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,303

Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin liderlik sorularına verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde 3,89 ve 3,76 değerleri görülmektedir. Yani bu analize göre çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında cinsiyete göre bir farklılık olmadığı, kadın ve erkeklerin benzer tutum içerisinde oldukları söylenebilir.

Tablo 15: Liderlik ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları - 2

Liderlik - Cinsiyet	N	Ortalama
Kadin	25	3,891
Erkek	25	3,768
Toplam	50	3,830

Tablo 16’da yapılmış olan olan Kruskal – Wallis Testinde $p= 0,89$ çıkmıştır. $P= 0,89 > 0,05$ olduğundan, çalışanların yöneticilerine ilişkin düşünceleriyle işletmede sahip oldukları görev arasında anlamlı bir farklılık yoktur çıkarımına ulaşılmıştır.

Tablo 16: Liderlik ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 1

Test Statistics(a,b)	Lort - Görev
Chi-Square	0,617
df	3
Asymp. Sig.	0,893

Çalışanların liderlik sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında müdür/müdür yardımcıları 3,81; uzman/uzman yardımcıları 3,85; şefler 3,95; diğer grubu ise 3,80 değerlerine sahiptir. Bu durumda değerler arasında oldukça benzer bir dağılım olduğu söylenebilir. Yani çalışanların işletmede sahip oldukları ünvan ne olursa olsun, yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında büyük farklılıklar olmadığı söylenebilir.

Tablo 17: Liderlik ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2

Liderlik - Ünvan	N	Ortalama
Mudur/Md Yr	4	3,810
Uzman/Uzm Yr	19	3,852
Şef	3	3,952
Diğer	24	3,800
Toplam	50	3,830

Tablo 18’de görülmekte olan Kruskal-Wallis Testinde ortaya çıkan $p=0,412$ değeri $0,05$ ’ten büyük olduğundan; çalışanların yöneticilerine ilişkin görüşleri ile işletmede çalıştıkları süreler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 18: Liderlik ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1

Test Statistics(a,b)	Lort – Çalışılan süre
Chi-Square	3,954
df	4
Asymp. Sig.	0,412

Ankete katılan çalışanların liderlik anketindeki sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 3,97 ile en yüksek değere 1 yıldan az çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Bu değeri sırasıyla 3,93 ile 10 yıl ve üstü; 3,85 ile 1- 3 yıl; 3,71 ile 7-9 yıl ve 3,55 ile 4-6 yıl arası çalışanlar izlemektedir. Yani yöneticiler hakkındaki en olumlu görüşlere işletmede 1 yıldan az çalışanlar sahiptir. Bu durumun nedeni kişilerin işletmede henüz yeni olmalarından dolayı daha pozitif düşüncelere sahip olmaları ile açıklanabilir.

Tablo 19: Liderlik ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -2

Liderlik – Çalışılan Süre	N	Ortalama
1 yıldan az	10	3,976
1-3 yıl	13	3,857
4-6 yıl	7	3,551
7-9 yıl	9	3,714
10 yıl ve üstü	11	3,935
Toplam	50	3,830

Tablo 20’de yapılan analiz sonucu ortaya çıkan $p= 0,04$ değeri $0,05$ ’ten küçük olduğu için çalışanların yöneticilerine ilişkin görüşleri ile buldukları yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık vardır bilgisine ulaşılmıştır.

Tablo 20: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1

Test Statistics(a,b)	Lort - Yaş
Chi-Square	10,051
df	4
Asymp. Sig.	0,040

Çalışanların liderlik anketine verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında; 25 ve altı yaş grubu için 4,03; 26-35 yaş grubu için 3,86; 36-45 yaş grubu için 3,57; 46-55 yaş grubu için 3,16; 55 üstü yaş grubu için 3,47 değerleri bulunmuştur. Burada da görüldüğü üzere en yüksek değere en genç olan 25 ve altı yaş grubu sahipken en düşük değerlere 46-55 ve 55 üstü yaş grubu sahiptir. Yani yaşı genç olanların yöneticilerine dair tutumları daha olumlu iken yaşça büyük olan ve kariyer bakımından olgunluk döneminde olan çalışanların tutumları diğerlerine nazaran daha olumsuzdur. Bu durumu küçük yaş grubu çalışanların henüz kariyerlerinin başında oldukları için beklentilerinin daha düşük olmasına; yaş grubu büyük olanların ise sahip oldukları deneyimden ve bilgilerinden dolayı beklentilerinin daha yüksek olmasına bağlayabiliriz. Sonuç olarak çalışanların yaş grubu farklılaştıkça yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında da farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 21: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -2**

Liderlik - Yaş	N	Ortalama
25 ve altı	15	4,038
26-35	23	3,865
36-45	9	3,577
46-55	2	3,167
55 üstü	1	3,476
Toplam	50	3,830

Tablo 22’de yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda $p=0,82$ çıkmıştır; $p= 0,82>0,05$ olduğundan; çalışanların eğitim durumu ile yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 22: Liderlik ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 1**

Test Statistics(a,b)	Lort - Eğitim
Chi-Square	0,912
df	3
Asymp. Sig.	0,823

Çalışanların liderlik anketine verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında lise mezunları 3,77; önlisans mezunları 3,81; lisans mezunları 3,87 ve lisansüstü mezunları 3,77 değerlerine sahiptir. Görüldüğü üzere değerler arasında oldukça benzer bir dağılım vardır. Yani çalışanlar, eğitim seviyeleri ne olursa olsun yöneticilerine ilişkin görüşleri konusunda benzer tutumlar içerisindedirler.

**Tablo 23: Liderlik İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Liderlik - Eğitim	N	Ortalama
Lise	3	3,778
Onlisans	10	3,814
Lisans	25	3,870
Lisans üstü	12	3,770
Toplam	50	3,830

Tüm demografik bilgilere bakıldığında sadece yaş ile liderlik arasında anlamlı bir fark görülürken; cinsiyet, işletmede sürdürülen görev, çalışılan süre ve alınan eğitim arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumda H1 hipotezi sadece çalışanların yaşı değişkeni açısından kabul edilebilir.

4.8.1.4. Çalışanların Motivasyon Konusunda Beklentileri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 24’te belirtildiği üzere yapılan Mann Whitney U testinde $p= 0,62$ çıkmıştır. $p= 0,62 > 0,05$ olduğundan, çalışanların motivasyon konusunda beklentileri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 24: Çalışanların Beklentileri ile Cinsiyet arasındaki İlişkinin Mann - Whitney U Testi Sonuçları - 1

Test Statistics(a)	Maort - Cinsiyet
Mann-Whitney U	287,5
Wilcoxon W	612,5
Z	-0,488
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,626

Çalışanların motivasyon anket sorularının a şıklarına verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; kadın çalışanların 4,45 ve erkek çalışanların da 4,47 değerlerini almış olduklarını görmekteyiz. Yani ister kadın ister erkek olsun, çalışanlar motivasyona ilişkin beklentiler konusunda benzer tutumlar içerisindedirler.

Tablo 25: Çalışanların Beklentileri ile Cinsiyet arasındaki İlişkinin Mann - Whitney U Testi Sonuçları - 2

Beklenti - Cinsiyet	N	Ortalama
Kadin	25	4,453
Erkek	25	4,474
Toplam	50	4,463

Tablo 26’da yapılan Kruskal – Wallis testi sonucunda $p=0,29$ değerine ulaşılmıştır; $p= 0,29 > 0,05$ olduğundan çalışanların işletmede sahip oldukları ünvanlar ile motivasyona ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 26: Çalışanların Beklentileri ile Görev Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1**

Test Statistics(a,b)	Maort - Görev
Chi-Square	3,726
df	3
Asymp. Sig.	0,293

Çalışanların motivasyon anketine verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında; müdür/müdür yardımcıları 4,28; uzman/uzman yardımcıları 4,61; şef grubundakiler 4,36; diğer grubunda bulunanlar 4,48 olmak üzere birbirine yakın bir dağılım göstermektedirler.

**Tablo 27: Çalışanların Beklentileri ile Görev Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Beklenti - Görev	N	Ortalama
Mudur/Md Yr	4	4,289
Uzman/Uzm Yr	19	4,612
Sef	3	4,368
Diğer	24	4,386
Toplam	50	4,463

Tablo 28’de yapılmış olan testte ortaya çıkan $p= 0,79$ değeri $0,05$ ’ten büyük olduğu için çalışanların motivasyona ilişkin beklentileri ile işletmede çalıştıkları süre arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 28: Çalışanların Beklentileri ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 1**

Test Statistics(a,b)	Maort – Çalışılan süre
Chi-Square	1,669
df	4
Asymp. Sig.	0,796

Çalışanların anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; 1 yıldan az çalışanlar için 4,57; 1-3 arası çalışanlar için 4,51; 4-6 yıl arası çalışanlar

için 4,37; 7-9 yıl arası çalışanlar için 4,39 ve 10 yıl ve üstü çalışanlar için 4,40 değerleri ortaya çıkmıştır. Yani çalışanlar benzer bir dağılım göstermektedirler.

Tablo 29: Çalışanların Beklentileri ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2

Beklenti – Çalışılan Süre	N	Ortalama
1 yıldan az	10	4,574
1-3 yıl	13	4,518
4-6 yıl	7	4,376
7-9 yıl	9	4,398
10 yıl ve üstü	11	4,407
Toplam	50	4,463

Tablo 30’da görmekte olduğumuz Kruskal-Wallis testi sonucunda ulaştığımız p değeri 0,08 çıkmıştır. Az bir farkla da olsa $p= 0,08 > 0,05$ olduğundan dolayı çalışanların yaşı ile motivasyona ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ancak 0,90 güven aralığında bu sonucun H1 hipotezinin kabulü doğrultusunda değişebileceği söylenebilir.

Tablo 30: Çalışanların Beklentileri ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 1

Test Statistics(a,b)	Maort - Yaş
Chi-Square	8,147
df	4
Asymp. Sig.	0,086

Çalışanların motivasyon anketine verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında en yüksek değerle birinci sırada 4,59 ile 25 ve altı yaş grubu yer alırken onu 4,49 ile 26-35 yaş grubu; 4,44 ile 36-45 yaş grubu; 3,94 ile 55 üstü yaş grubu ve 3,52 ile 46-55 yaş grubu izlemektedir.

**Tablo 31: Çalışanların Beklentileri ile Yaş Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Beklenti - Yaş	N	Ortalama
25 ve altı	15	4,593
26-35	23	4,490
36-45	9	4,444
46-55	2	3,526
55 üstü	1	3,947
Toplam	50	4,463

Tablo 32’de yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda $p= 0,41$ çıkmıştır. $p=0,41>0,05$ olduğundan çalışanların sahip oldukları eğitim seviyesiyle motivasyon konusundaki beklentileri arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 32: Çalışanların Beklentileri ile Eğitim Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1**

Test Statistics(a,b)	Maort - Eğitim
Chi-Square	2,833
df	3
Asymp. Sig.	0,418

Çalışanların motivasyon anketine verdikleri cevaplar incelendiğinde lise mezunlarının 4,33; önlisans mezunlarının 4,54; lisans mezunlarının 4,52 ve lisansüstü mezunlarının 4,29 ortalamaya sahip oldukları gözlemlenmiştir. Yani aldıkları eğitim ne olursa olsun çalışanların motivasyona ilişkin beklentileri birbirine benzer dağılım göstermektedir.

**Tablo 33: Çalışanların Beklentileri ile Eğitim Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Beklenti - Eğitim	N	Ortalama
Lise	3	4,333
Onlisans	10	4,542
Lisans	25	4,526
Lisans üstü	12	4,298
Toplam	50	4,463

Tüm demografik değerlerle yani cinsiyet, görev, çalışılan süre, yaş, alınan eğitim ve çalışanların motivasyon faktörlerine verdikleri önem arasında anlamlı bir fark yoktur. Yani tümü için H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

4.8.1.5.Çalışanların Motivasyonu (Mevcut Durum) ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 34'te görülmekte olan Mann- Whitney U testi sonuçlarına göre p değeri 0,40 çıkmıştır. $p= 0,40>0,05$ olduğundan dolayı çalışanların motivasyonu ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 34: Çalışanların Motivasyonu ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann- Whitney U Testi Sonuçları – 1

Test Statistics(a)	Mbort - Cinsiyet
Mann-Whitney U	270
Wilcoxon W	595
Z	-0,826
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,409

Çalışanların motivasyon sorularının b şıklarına verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan ortalamalar kadınlar için 3,16; erkekler için 3,29 şeklindedir. Yani çalışanlar cinsiyet farkı gözetmeksizin benzer motivasyon durumu içindedirler.

Tablo 35: Çalışanların Motivasyonu ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann- Whitney U Testi Sonuçları – 2

Motivasyon – Cinsiyet	N	Mean
Kadin	25	3,164
Erkek	25	3,299
Total	50	3,232

Tablo 36'da görülmekte olan Kruskal-Wallis testi sonucunda $p= 0,61$ çıkmıştır. Buna göre $p= 0,61>0,05$ olduğundan çalışanların işletmede yerine getirdikleri görev ile motivasyon durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 36: Çalışanların Motivasyonu ile Görev Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 1**

Test Statistics(a,b)	Mbort – Görev
Chi-Square	1,809
df	3
Asymp. Sig.	0,613

Çalışanların motivasyon anketinde bulunan soruların b şikkına verdikleri cevaplar sonucunda ulaşılan ortalamalar müdür/müdür yardımcısı için 3,52; uzman/uzman yardımcısı için 3,31; şef grubu için 3,05; diğer grubu için ise 3,13 çıkmıştır.Çalışanların cevapları benzer bir dağılım göstermektedirler.

**Tablo 37: Çalışanların Motivasyonu ile Görev Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Motivasyon - Görev	N	Ortalama
Mudur/Md Yr	4	3,526
Uzman/Uzm Yr	19	3,316
Sef	3	3,053
Diger	24	3,138
Toplam	50	3,232

Tablo 38’de görüldüğü üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda p değeri 0,19 bulunmuştur. $p= 0,19 > 0,05$ olduğundan çalışanların motivasyon durumları ile işletmede çalıştıkları süre arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 38: Çalışanların Motivasyonu ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1**

Test Statistics(a,b)	Mbort – Çalışılan Süre
Chi-Square	6,086
df	4
Asymp. Sig.	0,193

Çalışanların motivasyon anket sorularının b şikkına verdikleri cevaplar sonucu ortaya çıkan ortalamalara bakıldığında birinci sırada 3,63 ile 1 yıldan az çalışanlar yer

alırken, bunu 3,34 ile 10 yıl ve üstü çalışanlar; 3,15 ile 1-3 yıl arası çalışanlar; 3,05 ile 4-6 yıl arası çalışanlar; 2,89 ile 7-9 yıl arası çalışanlar izlemektedir.

Tablo 39: Çalışanların Motivasyonu ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2

Motivasyon – Çalışılan Süre	N	Ortalama
1 yıldan az	10	3,637
1-3 yıl	13	3,158
4-6 yıl	7	3,053
7-9 yıl	9	2,895
10 yıl ve üstü	11	3,340
Toplam	50	3,232

Tablo 40’da yapılmış olan Kruskal-Wallis testine bakıldığında $p= 0,36$ çıkmıştır. $p= 0,36 > 0,05$ olduğundan çalışanların motivasyon durumu ile içinde buldukları yaş grubu arasında anlamlı bir fark yoktur çıkarımına ulaşılmıştır. Yani çalışanlar hangi yaş grubuna mensup olurlarsa olsunlar motivasyon durumları benzerlikler göstermektedir.

Tablo 40: Çalışanların Motivasyonu ile Yaş arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1

Test Statistics(a,b)	Mbort - Yaş
Chi-Square	4,315
df	4
Asymp. Sig.	0,365

Çalışanların motivasyon anket sorularının b şıklarına verdikleri cevaplar sonucu ortaya çıkan ortalamalara bakıldığında en yüksek değeri 3,50 ile 25 ve altı yaş grubu alırken bu değeri sırayla 3,16 ile 26-35 yaş grubu; 3,15 ile 55 üstü yaş grubu; 3,01 ile 36-45 yaş grubu ve 3,00 ile 46-55 yaş grubu izlemektedir.

**Tablo 41: Çalışanların Motivasyonu ile Yaş Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Motivasyon - Yaş	N	Ortalama
25 ve altı	15	3,505
26-35	23	3,160
36-45	9	3,018
46-55	2	3,000
55 üstü	1	3,158
Toplam	50	3,232

Tablo 42’de yapılmış olan Kruskal-Wallis testi sonucunda $p= 0,31$ çıkmıştır. $p=0,31>0,05$ olduğundan dolayı çalışanların almış oldukları eğitim ile motivasyon durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 42: Çalışanların Motivasyonu ile Eğitim Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1**

Test Statistics(a,b)	Mbort - Eğitim
Chi-Square	3,543
df	3
Asymp. Sig.	0,315

Çalışanların motivasyon anket sorularının b şıklarına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında lise mezunları 3,08; önlisans mezunları 2,94; lisans mezunları 3,39 ve lisansüstü mezunları 3,17 değerlerine sahiptirler.

**Tablo 43: Çalışanların Motivasyonu ile Eğitim Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Motivasyon - Eğitim	N	Ortalama
Lise	3	3,088
Onlisans	10	2,942
Lisans	25	3,392
Lisans üstü	12	3,175
Toplam	50	3,232

Tüm bu bilgiler ışığında şu çıkarıma ulaşmaktayız; demografik değişkenlerin hepsi yani cinsiyet, işletmedeki görev, çalışılan süre, yaş, alınan eğitim durumu ile

çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir fark yoktur. Yani tümü için H0 hipotezi kabul edilmektedir.

4.8.2. B Şirketine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

4.8.2.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

B şirketine çalışan personelin işletme içindeki görevlerine bakıldığında ilk sırayı % 36 ile uzman/uzman yardımcısı ve diğer grubu alırken; bunları sırayla % 16 ile müdür /müdür yardımcıları ve %12 ile şef grubuna ait olan çalışanlar izlemektedir.

Tablo 44: Personelin İşletmedeki Görev Durumuna Göre Dağılımı

İşletmedeki Görev	Frekans	Yüzde (%)
Mudur /Md Yr	8	16
Uzman /Uz Yrd	18	36
Sef	6	12
Diğer	18	36
Toplam	50	100

İş yerindeki çalışma süresine bakıldığında 1 yıldan az çalışanlar %10; 1-3 yıl arası çalışanlar %20; 4-6 yıl arası çalışanlar % 18; 7-9 yıl arası çalışanlar %16 ve 10 yıl ve üstü çalışanlar % 36 dağılım göstermektedir.

Tablo 45: Personelin İşletmede Çalışılan Süre Durumuna Göre Dağılımı

Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan az	5	10
1-3 Yıl	10	20
4-6 Yıl	9	18
7-9 Yıl	8	16
10 yıl ve üstü	18	36
Toplam	50	100

Anketten elde edilen verilere göre yaş dağılımına bakıldığında en çok personelin % 42 ile 26-35 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bu dağılımı sırasıyla % 38 ile 36-45 yaş grubu; % 16 ile 25 ve altı yaş grubu ve %4 ile 46-55 yaş grubu takip etmektedir.

Tablo 46: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
25 ve altı	8	16
26-35	21	42
36-45	19	38
46-55	2	4
Toplam	50	100

Araştırmaya katılan toplam 50 personelin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, % 70'lik kısmının kadın; % 30'luk kısmının erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 47: Personelin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	35	70
Erkek	15	30
Toplam	50	100

Ankete katılanların eğitim durumları incelendiğinde ilk sırayı % 62 ile lisans mezunları alırken bunu sırasıyla % 26 ile lisansüstü, % 10 ile önlisans ve % 2 ile lise eğitimi alan personel izlemektedir.

Tablo 48: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	1	2
Onlisans	5	10
Lisans	31	62
Lisansustu	13	26
Toplam	50	100

4.8.2.2. Liderlik ve Çalışanların Motivasyon Konusunda Beklentileri Arasındaki İlişki

Liderlik ve Motivasyonla ilgili sonuçlar, Willcoxon Testi yapılarak oluşturulmuştur. Çalışmada Liderlik anketinin genel ortalaması ile Motivasyon anketinin 2 basamaktan oluşan çalışanların işyerine ait beklentilerinden oluşan sorularla genel motivasyona yönelik sorular, tek tek karşılaştırılmıştır.

Tablo 49: İşletmede Uygulanan Liderlik Yaklaşımı ile Çalışanların Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Lort - MA1	Lort - MA2	Lort - MA3	Lort - MA4	Lort - MA5	Lort - MA6	
Z	-6,157	-5,550	-5,911	-5,876	-5,388	-5,229	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Lort - MA7	Lort - MA8	Lort - MA9	Lort - MA10	Lort - MA11	Lort - MA12	
Z	-6,002	-6,002	-6,033	-5,433	-5,232	-5,870	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Lort - MA13	Lort - MA14	Lort - MA15	Lort - MA16	Lort - MA17	Lort - MA18	Lort - MA19
Z	-5,808	-5,476	-5,793	-5,402	-5,852	-5,770	-5,891
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

H0: İşletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında, $p=0,00 < 0,05$ olduğundan H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre yöneticinin gösterdiği liderlik tarzıyla; çalışanların işindeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması, işletmedeki ücret dışı imkanların yeterliliği, personelin çalışmalarından dolayı takdir edilme, maddi ve manevi ödüllendirmesi, işle ilgili metod ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme olanakları ve kendi işiyle ilgili inisiyatif kullanma yetkisinin olması, işletme amaçlarının belirlenmesi ve kararlara katkıda bulunabilme olanakları, işletmenin genel politikası hakkında çalışanların bilgilendirilme durumu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bunun yanında işletme içerisinde yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzıyla; personelin işinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları ve uygulamaları, iş başarısını etkileyecek yetiştirme ve gelişme olanakları, görev nedeniyle hak edilen yetki düzeyi, çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin etkin kullanımının sağlanması, işyerindeki fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, bağlı olunan yöneticiyle rahat ve etkin iletişim kurma imkanlarının olması, yöneticinin çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu arasında da anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte yöneticinin uyguladığı liderlik tarzı ile; çalışma

grubundaki kişiler arasında işbirliğinde bulunma derecesi, işgörenler arasında görev, yetki ve sorumlulukların belirginliği, çalışılan birimde işlerin işgörenler arasında adil olarak dağılımı, terfi sisteminin işleyişinin açık ve net olması ve adil olarak uygulanması, performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olması ve adil bir değerlendirme sisteminin olması ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmada yol gösterilmesi, destek olunmasına ilişkin beklentiler arasında anlamlı bir ilişki vardır bilgisine ulaşıyoruz.

Tablo 51’de görüldüğü gibi B şirketi çalışanlarının anket formunda motivasyon sorularının a şıklarına verdikleri cevapların ortalamaları oldukça yüksektir. Cevaplar 4.00 (önemli) ve 5.00 (çok önemli) şıkları arasında yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda çalışanların motivasyon ile ilgili beklentilerinin oldukça yüksek seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 50: İşletmede Uygulanan Liderlik Yaklaşımı ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki

	Lort - MB1	Lort - MB2	Lort - MB3	Lort - MB4	Lort - MB5	Lort - MB6	
Z	-4,023	-1,787	-4,559	-1,632	-3,569	-2,229	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,074	0,000	0,103	0,000	0,026	
	Lort - MB7	Lort - MB8	Lort - MB9	Lort - MB10	Lort - MB11	Lort - MB12	
Z	-3,298	-3,409	-3,916	-0,425	-1,671	-1,831	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0,000	0,671	0,095	0,067	
	Lort - MB13	Lort - MB14	Lort - MB15	Lort - MB16	Lort - MB17	Lort - MB18	Lort - MB19
Z	-0,807	-2,389	-0,188	-0,259	-4,925	-3,982	-5,070
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,420	0,017	0,851	0,796	0,000	0,000	0,000

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında 2, 4, 10, 11, 12, 13, 15 ve 16. sorular hariç olmak üzere diğer sorulara ilişkin analizlerde p değeri < 0,05 olduğundan dolayı H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Motivasyon anketinde yer alan 2, 4, 10, 11, 12, 13, 15 ve 16. sorulara ait analizlere bakıldığında ise p değeri $>0,05$ sonucu çıktığından dolayı H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre yöneticinin gösterdiği liderlik tarzı ile; çalışanların işindeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması, personelin çalışmalarından dolayı takdir edilme, maddi ve manevi ödüllendirme, işletme amaçlarının belirlenmesi ve kararlara katkıda bulunabilme olanakları, işletmenin genel politikası hakkında çalışanların bilgilendirilme durumu ve personelin işinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları ve uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bununla birlikte yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzı ile; iş başarısını etkileyecek yetiştirme ve gelişme olanakları, görev nedeniyle hakkedilen yetki düzeyi, çalışma grubundaki kişiler arasında işbirliğinde bulunma derecesi, terfi sisteminin işleyişinin açık ve net olması ve adil olarak uygulanması, performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olması ve adil bir değerlendirme sisteminin olması ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmada yol gösterilmesi, destek olunmasına ilişkin motivasyon durumu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Fakat yöneticinin ortaya koyduğu liderlik tarzı ile; işletmedeki ücret dışı imkanların yeterliliği, işle ilgili metod ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme olanakları ve kendi işiyle ilgili inisiyatif kullanma yetkisinin olması, çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin etkin kullanımının sağlanması, işyerindeki fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, bağlı olunan yöneticiyle rahat ve etkin iletişim kurma imkanlarının olması, yöneticinin çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu, işgörenler arasında görev, yetki ve sorumlulukların belirginliği ve çalışılan birimde işlerin işgörenler arasında adil olarak dağılımına ilişkin motivasyon durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 51'de görüldüğü üzere B şirketine ait çalışanların anket formundaki motivasyon sorularının b şikkına verdikleri cevapların ortalaması 2,50 ile 4.00 değerleri arasında bir dağılım göstermektedir. Yani işletmenin motivasyon konusunda bulunduğu mevcut durum çalışanları ortanın üzeri bir düzeyde tatmin etmektedir. Bununla beraber 2, 4, 10, 11, 12, 13, 15 ve 16. soruların ortalamaları 3.00 ve 4.00 arası değerler almış olmasına rağmen liderlik ile bu sorularda belirtilmiş olan motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucu çıkmıştır.

**Tablo 51: Liderlik ve Motivasyon Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları
(B Şirketi)**

Liderlik	Ortalama	Motivasyon	Ortalama	Motivasyon	Ortalama
L1	3,06	MA1	4,82	MB1	2,52
L2	3,54	MA2	4,42	MB2	3,50
L3	3,52	MA3	4,72	MB3	2,62
L4	3,50	MA4	4,64	MB4	3,02
L5	3,40	MA5	4,26	MB5	2,78
L6	3,38	MA6	4,30	MB6	2,96
L7	3,36	MA7	4,76	MB7	2,62
L8	3,18	MA8	4,72	MB8	2,72
L9	3,30	MA9	4,68	MB9	2,54
L10	3,12	MA10	4,42	MB10	3,36
L11	3,66	MA11	4,32	MB11	3,58
L12	3,32	MA12	4,78	MB12	3,44
L13	3,08	MA13	4,64	MB13	3,36
L14	3,12	MA14	4,68	MB14	3,76
L15	3,02	MA15	4,50	MB15	3,34
L16	3,20	MA16	4,50	MB16	3,24
L17	3,34	MA17	4,74	MB17	2,26
L18	3,06	MA18	4,68	MB18	2,60
L19	3,56	MA19	4,72	MB19	2,40
L20	3,32				
L21	3,04				

4.8.2.3. Liderlik Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkinin İncelenmesi

Tablo 52’de görüldüğü üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda p değeri 0,46 çıkmıştır. $p= 0,46 > 0,05$ olduğundan çalışanların yöneticilerine ait görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 52: Liderlik ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 1

Test Statistics(a)	Lort – Cinsiyet
Mann-Whitney U	228
Wilcoxon W	858
Z	-0,731
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,464

Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin liderlik sorularına verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında 3,22 ve 3,43 değerleri görülmektedir. Bu sonuca göre, kadın ve erkeklerin yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri konusunda benzer tutumlara sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 53:Liderlik ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları - 2

Liderlik - Cinsiyet	N	Ortalama
Kadin	35	3,227
Erkek	15	3,438
Toplam	50	3,290

Tablo 54'te görüldüğü üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda p değeri 0,17 bulunmuştur. $p=0,17>0,05$ olduğundan çalışanların işletmedeki görevleri ile liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 54:Liderlik ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1

Test Statistics(a,b)	Lort - Görev
Chi-Square	4,923
df	3
Asymp. Sig.	0,177

Çalışanların liderlik anketine ilişkin sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında birinci sırada 3,56 ile diğer grubu yer alırken bunu sırasıyla 3,36 ile uzman ve uzman yardımcısı; 3,04 ile müdür/müdür yardımcısı; 2,57 ile şef grubuna ait çalışanlar yer almaktadır.

Tablo 55: Liderlik ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 2

Liderlik - Görev	N	Ortalama
Mudur /Md Yr	8	3,048
Uzman /Uz Yrd	18	3,360
Sef	6	2,579
Diğer	18	3,566
Toplam	50	3,290

Tablo 56’da yapılmış olan Kruskal-Wallis testi sonucunda $p= 0,04$ çıkmıştır. $0,04<0,05$ olduğundan dolayı personelin işletmede çalıştıkları süre ile liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır çıkarımına ulaşılmıştır.

Tablo 56: Liderlik ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları -1

Test Statistics(a,b)	Lort – Çalışılan Süre
Chi-Square	9,938
df	4
Asymp. Sig.	0,041

Ankete katılan çalışanların işletmede çalışma sürelerine ilişkin ortalamalarına bakıldığında ilk sırayı 4,06 ile 1 yıldan az çalışanlar alırken bunu 3,55 ile 1-3 yıl arası çalışanlar; 3,41 ile 10 yıl ve üstü çalışanlar; 2,89 ile 7-9 yıl arası çalışanlar ve 2,66 ile 4-6 yıl arası çalışanlar izlemektedir. En yüksek değeri işletmede 1 yıldan az çalışan kişilerin almasının sebebi henüz işe yeni başladıklarından dolayı hem yöneticilerini diğer çalışanlar kadar fazla tanımamaları hem de yeni bir iş yeni bir çalışma ortamı olduğu için daha pozitif düşünceler içinde olmaları olarak açıklanabilir.

Tablo 57: Liderlik ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2

Liderlik – Çalışılan Süre	N	Ortalama
1 Yildan az	5	4,067
1-3 Yil	10	3,552
4-6 Yil	9	2,667
7-9 Yil	8	2,893
10 yil ve ustü	18	3,418
Toplam	50	3,290

Tablo 58’de görülen Kruskal-Wallis testi sonucunda p değeri 0,25 bulunmuştur. $p= 0,25>0,05$ olduğundan dolayı çalışanların yaşları ile personelin liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu çıkmaktadır.

**Tablo 58: Liderlik ile Yaş Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 1**

Test Statistics(a,b)	Lort - Yaş
Chi-Square	4,021
df	3
Asymp. Sig.	0,259

Çalışanların liderlik sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan ortalamalara bakıldığında 25 ve altı için 3,57; 26-35 yaş grubu için 3,05; 36-45 yaş grubu için 3,33; 46-55 yaş grubu için 4,21 değerleri görülürken 55 yaş ve üstü grubu yer almamaktadır. Buradan hareketle çalışanların yaş gruplarına göre benzer bir dağılım içinde oldukları söylenebilir.

**Tablo 59: Liderlik ile Yaş Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Liderlik - Yaş	N	Ortalama
25 ve altı	8	3,577
26-35	21	3,052
36-45	19	3,336
46-55	2	4,214
Toplam	50	3,290

Tablo 60’da yapılmış olan Kruskal-Wallis testi sonucunda ortaya çıkan p değeri $0,01 < 0,05$ olduğundan çalışanların liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri ile aldıkları eğitim arasında anlamlı bir fark vardır sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 60: Liderlik ile Eğitim arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 1**

Test Statistics(a,b)	Lort - Eğitim
Chi-Square	9,954
df	3
Asymp. Sig.	0,019

Çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde lise mezunlarının 4,61; önlisans mezunlarının 3,61; lisans mezunlarının 3,48; lisansüstü mezunlarının 2,60 ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Tablo 61’de görüldüğü üzere ortalamalar lise eğitim seviyesinde olanlar için yüksek değer taşırken eğitim seviyesi

yükseldikçe ortalamalar düşmektedir. Bunun nedeni ise daha düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanların beklentilerinin daha düşük olması ve daha az ile tatmin olmaları şeklinde açıklanabilir.

**Tablo 61: Liderlik ile Eğitim arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 2**

Liderlik - Eğitim	N	Ortalama
Lise	1	4,619
Onlisans	5	3,610
Lisans	31	3,484
Lisansustu	13	2,604
Toplam	50	3,290

Bütün demografik bilgiler incelendiğinde cinsiyet, işletmedeki görev ve yaş ile çalışanların liderlik konusunda yöneticilerine ait görüşleri arasında anlamlı bir fark yokken; işletmede çalışılan süre ve alınan eğitim konularında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir. Yani cinsiyet, görev ve yaş değişkenleri için H0 hipotezi kabul olurken; çalışılan süre ve eğitim değişkenleri için H1 hipotezi kabul edilmektedir.

4.8.2.4. Çalışanların Motivasyon Konusuna İlişkin Beklentileri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 62’de görülen Mann Whitney U testine göre ortaya çıkan p değeri $0,01 < 0,05$ olduğundan çalışanların motivasyon konusunda beklentileri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 62: Çalışanların Beklentileri ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin
Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 1**

Test Statistics(a)	Maort - Cinsiyet
Mann-Whitney U	145
Wilcoxon W	265
Z	-2,502
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,012

Çalışanların motivasyon anket sorularının a şikkına verdikleri cevaplar incelendiğinde kadınların 4,66; erkeklerin 4,42 ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak Tablo 63’te de gördüğümüz üzere kadın çalışanların beklentilerinin daha yüksek seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 63: Çalışanların Beklentileri ile Cinsiyet Arasındaki İlişkinin Mann-Whitney U Testi Sonuçları – 2

Beklenti - Cinsiyet	N	Ortalama
Kadin	35	4,666
Erkek	15	4,428
Toplam	50	4,595

Tablo 64’te görülen Kruskal-Wallis testi sonucunda $p = 0,35$ çıkmıştır. $p = 0,35 > 0,05$ olduğundan ötürü çalışanların işletmede yerine getirdikleri görevler ile motivasyon konusundaki beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 64: Çalışanların Beklentileri ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 1

Test Statistics(a,b)	Maort - Görev
Chi-Square	3,223
df	3
Asymp. Sig.	0,359

Ankete katılan çalışanların verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan ortalamalara bakıldığında birinci sırada 4,71 ile şef grubu yer alırken bunu sırasıyla 4,62 ile diğer grubu; 4,56 ile müdür/müdür yardımcıları ve 4,53 ile uzman/uzman yardımcıları yer almaktadır. Yani; görevi ne olursa olsun çalışanların motivasyon konusundaki beklentileri arasında benzerlikler vardır.

Tablo 65: Çalışanların Beklentileri ile Görev Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları - 2

Beklenti - Görev	N	Ortalama
Mudur /Md Yr	8	4,566
Uzman /Uz Yrd	18	4,532
Sef	6	4,719
Diğer	18	4,629
Toplam	50	4,595

Tablo 66’da görüldüğü üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda ortaya çıkan p değeri $0,07 > 0,05$ olduğundan, çalışanların motivasyon konusundaki beklentileri ile işletmede çalıştıkları süre arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 66: Çalışanların Beklentileri ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1**

Test Statistics(a,b)	Maort – Çalışılan Süre
Chi-Square	8,410
df	4
Asymp. Sig.	0,078

Katılımcıların ankete verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 4,81 ile en yüksek değere 1-3 yıl arası çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Bu sıralamayı 4,67 ile 7-9 yıl arası çalışanlar; 4,53 ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üstü çalışanlar; son olarak da 4,34 ile 1 yıldan az çalışanlar takip etmektedir. Tablo 67’de de görüldüğü gibi işletmede çalışılan süre konusunda çalışanlar benzer bir dağılım göstermektedirler.

**Tablo 67: Çalışanların Beklentileri ile Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Beklenti – Çalışılan Süre	N	Ortalama
1 Yildan az	5	4,347
1-3 Yil	10	4,816
4-6 Yil	9	4,532
7-9 Yil	8	4,678
10 yil ve ustü	18	4,535
Toplam	50	4,595

Tablo 68’deki Kruskal-Wallis testine bakıldığında $p= 0,18 > 0,05$ olduğu için çalışanların ait oldukları yaş grubu ile çalışanların motivasyon konusundaki beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 68: Çalışanların Beklentileri ile Yaş Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1**

Test Statistics(a,b)	Maort - Yaş
Chi-Square	4,883
df	3
Asymp. Sig.	0,181

Çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan ortalamalar 25 ve altı yaş grubu için 4,38; 26-35 yaş grubu için 4,68; 36-45 yaş grubu için 4,56 ve 46- 55 yaş grubu için 4,73 çıkmıştır. Araştırmamızda 55 üstü yaş grubu bulunmamaktadır.

**Tablo 69: Çalışanların Beklentileri ile Yaş Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Beklenti - Yaş	N	Ortalama
25 ve altı	8	4,382
26-35	21	4,687
36-45	19	4,568
46-55	2	4,737
Toplam	50	4,595

Tablo 70’teki Kruskal-Wallis testi sonuçlarına bakıldığında p değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan dolayı çalışanların aldıkları eğitim ile motivasyon konusundaki beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 70: Çalışanların Beklentileri ile Eğitim Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1**

Test Statistics(a,b)	Maort - Eğitim
Chi-Square	15,648
df	3
Asymp. Sig.	0,001

Araştırmamıza katılan çalışanların verdikleri cevaplara bakıldığında lise mezunlarının 4,78; önlisans mezunlarının 4,93; lisans mezunlarının 4,46 ve lisansüstü mezunlarının 4,74 ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Yani Tablo 71’den hareketle düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanların beklentileri daha yüksek iken, yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların beklentileri daha düşüktür.

**Tablo 71: Çalışanların Beklentileri ile Eğitim Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Beklenti - Eğitim	N	Ortalama
Lise	1	4,789
Onlisans	5	4,937
Lisans	31	4,469
Lisansustu	13	4,749
Toplam	50	4,595

Tüm demografik değişkenler incelendiğinde cinsiyet ve eğitim ile çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin beklentileri arasında fark görülürken; görev,süre ve yaş arasında fark görülmemektedir. Yani cinsiyet ve eğitim konusu için H1 hipotezi kabul görürken, diğerleri için H0 hipotezi kabul edilmektedir.

4.8.2.5. Çalışanların Motivasyonu (Mevcut Durum) ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 72’de görüldüğü üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda p değeri 0,64 çıkmıştır. Bu sonuca göre $p= 0,64 > 0,05$ olduğundan dolayı çalışanların cinsiyetleriyle motivasyon durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 72: Çalışanların Motivasyonu ile Cinsiyet arasındaki İlişkinin
Mann – Whitney U Testi Sonuçları – 1**

Test Statistics(a)	Mbort - Cinsiyet
Mann-Whitney U	240,5
Wilcoxon W	360,5
Z	-0,467
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,640

Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin motivasyon anket sorularının b şikkına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 2,99 ve 2,95 değerleri görülmektedir. Tablo 73’e göre kadın ve erkekler benzer bir dağılım göstermektedirler.

Tablo 73: Çalışanların Motivasyonu ile Cinsiyet arasındaki İlişkinin Mann – Whitney U Testi Sonuçları – 2

Motivasyon - Cinsiyet	N	Ortalama
Kadin	35	2,992
Erkek	15	2,951
Toplam	50	2,980

Tablo 74’te yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda ortaya çıkan p değeri $0,49 > 0,05$ olduğundan dolayı çalışanların işletmede buldukları görev ile motivasyon faktörlerine ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 74: Çalışanların Motivasyonu ile Görev arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1

Test Statistics(a,b)	Mbort - Görev
Chi-Square	2,419
df	3
Asymp. Sig.	0,490

Çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda ortalamalara bakıldığında 3,01 ile uzman/uzamn yardımcısı ve diğer grubu birinci sırayı alırken bunu 2,93 ile şef grubu; 2,86 ile müdür/müdür yardımcıları takip etmektedir. Yani işletmede yerine getirdikleri görev ne olursa olsun çalışanların motivasyon durumları arasında benzerlikler vardır.

Tablo 75: Çalışanların Motivasyonu ile Görev arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2

Motivasyon -Görev	N	Ortalama
Mudur /Md Yr	8	2,868
Uzman /Uz Yrd	18	3,012
Sef	6	2,930
Diğer	18	3,015
Toplam	50	2,980

Tablo 76’da yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda $p = 0,01$ çıkmıştır. $p = 0,01 < 0,05$ olduğundan dolayı çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin beklentileri ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 76: Çalışanların Motivasyonu ile Çalışılan Süre arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1

Test Statistics(a,b)	Mbort – Çalışılan Süre
Chi-Square	12,534
df	4
Asymp. Sig.	0,014

Araştırmamıza katılan çalışanların ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda belirlenen ortalamalar; 1 yıldan az çalışanlar için 3,67; 1-3 yıl arası çalışanlar için 3,09; 4-6 yıl arası çalışanlar için 2,75; 7-9 yıl arası çalışanlar için 2,86 ve 10 yıl ve üstü çalışanlar için 2,88 değerindedir. Tablo 77’de belirtildiği üzere işletmede çalışılan süre uzadıkça çalışanların motivasyonu düşmektedir. İşletmede 1 yıldan az süredir çalışanların motivasyon seviyesinin yüksek olmasının nedeni; henüz işletmede yeni olmaları ve kendilerini göstermek için her konuda hevesle çalışmalarını olarak gösterilebilir.

Tablo 77: Çalışanların Motivasyonu ile Çalışılan Süre arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2

Motivasyon – Çalışılan Süre	N	Ortalama
1 Yildan az	5	3,674
1-3 Yil	10	3,095
4-6 Yil	9	2,754
7-9 Yil	8	2,862
10 yil ve ustü	18	2,889
Toplam	50	2,980

Tablo 78’de görülen Kruskal-Wallis testi sonucunda ortaya çıkan p değeri $0,01 < 0,05$ olduğundan çalışanların yaşı ile motivasyon faktörlerine ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 78: Çalışanların Motivasyonu ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1

Test Statistics(a,b)	Mbort - Yaş
Chi-Square	11,291
df	3
Asymp. Sig.	0,010

Çalışanların motivasyon sorularının b şikkına verdikleri cevaplara bakıldığında ortaya çıkan ortalamalar şu şekildedir; 25 ve altı yaş grubu için 3,22; 26-35 yaş grubu için 2,64; 36-45 yaş grubu için 3,20; 46-55 yaş grubu için 3,39'dur. Tablo 79'daki değerlere bakıldığında 26-35 yaş grubuna ait ortalamanın diğerlerine nazaran daha düşük olması göze çarpmaktadır. Çünkü bu yaş grubu kişiler kariyerlerinin en verimli dönemlerindedir. Beklentileri ve istekleri daha üst seviyededir. Küçük şeyler onları motive etmez, başarılı olmaları için daha güçlü motivasyon faktörlerine ihtiyaç duyarlar.

Tablo 79: Çalışanların Motivasyonu ile Yaş Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2

Motivasyon - Yaş	N	Ortalama
25 ve altı	8	3,224
26-35	21	2,644
36-45	19	3,205
46-55	2	3,395
Toplam	50	2,980

Buna göre Tablo 80'de görüldüğü üzere yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda $p=0,60$ çıkmıştır. $p=0,60>0,05$ olduğundan çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin beklentileri ile aldıkları eğitim arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 80: Çalışanların Motivasyonu ile Eğitim Arasındaki İlişkinin Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 1

Test Statistics(a,b)	Mbort - Eğitim
Chi-Square	1,842
df	3
Asymp. Sig.	0,606

Çalışanların verdikleri cevaplar sonucu ortaya çıkan ortalamalara göre lise mezunları 2,42; önlisans mezunları 2,63; lisans mezunları 2,98 ve lisansüstü mezunları 3,15 değerlerine sahiptir. Tablo 81'de de görüldüğü gibi eğitim seviyesi yükseldikçe ortalama değerler de yükselmektedir. Yani lisans ve lisanüstü mezunları daha motive olmuş durumdadır.

**Tablo 81: Çalışanların Motivasyonu ile Eğitim Arasındaki İlişkinin
Kruskal – Wallis Testi Sonuçları – 2**

Motivasyon - Eğitim	N	Ortalama
Lise	1	2,421
Onlisans	5	2,632
Lisans	31	2,983
Lisansustu	13	3,150
Toplam	50	2,980

Demografik değişkenlerin tümüne bakıldığında işletmede çalışılan süre ve yaş ile çalışanların motivasyon durumu arasında anlamlı bir fark varken; diğerleri ile yani cinsiyet, görev ve alınan eğitim arasında anlamlı bir fark yoktur. Süre ve yaş değişkenleri için H1 hipotezi kabul görürken; diğer değişkenler için H0 hipotezi kabul edilmektedir.

4.8.3. A ve B Şirketinin Karşılaştırılması

H0: Çalışanların liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri ile ilgili A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışanların liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri ile ilgili A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 82’de gördüğümüz Mann Whitney U testi sonucunda ortaya çıkan p değeri $0,001 < 0,05$ olduğundan dolayı H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani A ve B şirketlerinde çalışanlar yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışları konusunda benzer fikirlere sahip değildirler, iki şirket arasında fark vardır. Tablo 83’te belirtilmiş olan şirketlere ait frekans dağılımlarına bakıldığında A şirketi çalışanlarının B şirketi çalışanlarına nazaran liderleri konusunda daha pozitif yönde düşünüş tarzına sahip oldukları gözlenmektedir.

H0: Çalışanların motivasyon ile ilgili beklentileri konusunda A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışanların motivasyon ile ilgili beklentileri konusunda A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Yine Tablo 82’de yapılmış olan Mann Whitney U testine göre ortaya çıkan p değeri $0,15 > 0,05$ olduğundan dolayı H0 hipotezi kabul edilmektedir. Yani A ve B şirketlerinin çalışanları arasında motivasyon ile ilgili beklentiler konusunda bir

farklılık yoktur. Tablo 83'deki frekans dağılımlarına bakıldığında A şirketi 4,46 ortalamaya sahipken B şirketi 4,59 değeri almıştır. Yani iki şirketin de çalışanları motivasyonla ilgili benzer beklentiler içindedirler.

H0: Çalışanların motivasyon durumu konusunda A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışanların motivasyon durumu konusunda A ve B şirketleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Aşağıda görmüş olduğumuz Tablo yapılan Mann Whitney U testinde ortaya çıkan p değeri 0,059 çıkmıştır. Az bir farkla da olsa $0,059 > 0,05$ olduğundan dolayı H0 hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle; A ve B şirketlerinde çalışan personelin mevcut motivasyon durumu arasında anlamlı bir fark yoktur. Tablo 83'teki frekans dağılımı ise A şirketi 3,23 ortalamaya sahipken B şirketi 2,98 ortalamaya sahiptir. Yani iki şirketin de çalışanların motivasyon konusundaki mevcut durumu benzer özellikler göstermektedir. Fakat p değeri 0,05 ile çok yakın olduğundan 0,90 güven aralığında bu sonuç H1 hipotezinin kabulü konusunda değişebilir.

Tablo 82: A ve B Şirketlerinin Karşılaştırıldığı Mann Whitney U Testi Sonuçları

Test Statistics(a)	Lort	MAort	MBort
Mann-Whitney U	765	1046,5	976,5
Wilcoxon W	2040	2321,5	2251,5
Z	-3,346	-1,409	-1,887
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001	0,159	0,059

Tablo 83: A ve B Şirketlerine Ait Frekans Dağılımları

		N	Ortalama
Lort	A	50	3,830
	B	50	3,290
	Total	100	3,560
MAort	A	50	4,463
	B	50	4,595
	Total	100,000	4,529
MBort	A	50,000	3,232
	B	50,000	2,980
	Total	100,000	3,106

5. SONUÇ

Dünya ekonomisinde söz sahibi olabilmek için sadece modern teknoloji ürünü gelişmiş makinelerle belirli standartlar dahilinde üretim yapmak, sürekli kar etmeye endeksli bir işletme yönetimi politikası yürütmek yeterli olmamaktadır. Artık, işletmelerde insan faktörü ön plana çıkmıştır. Söz konusu insan olunca liderlik ve motivasyon kavramlarının da arz ettiği önem yadsınamaz hale gelmiştir. Bu çalışmada, işletmelerde yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzının çalışanların motivasyonunda ne derece etkili olduğu saptanmaya çalışılmış; istatistiksel yöntem ve bilimsel metodlarla incelenmesi amaçlanmıştır.

Liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla araştırma için seçilen Türkiye’de perakende sektöründe faaliyet gösteren iki büyük ölçekli kurumsal firmanın genel merkezinde bulunan çeşitli departman çalışanlarının katılımıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçlarına geçmeden önce uygulama kapsamında ele alınan iki firma ile ilgili özellikleri hatırlayacak olursak; araştırma perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren iki kurumsal firmanın genel merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. A şirketinde çalışan 150 kişi ve B şirketinde çalışan 200 kişi arasından seçilen 50’şer kişi üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Analiz sonucunda A işletmesinde uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyon konusunda beklentileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış yani tüm sorular için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticinin gösterdiği dönüşümcü liderlik tarzı ile; personelin çalışmalarından dolayı takdir edilme, kararlara katılma, inisiyatif kullanabilme, ödüllendirme, yöneticinin çatışmalardaki uzlaştırıcılık durumu, işlerin işgörenler arasında adil olarak dağıtılması, hedeflere ulaşmada yol gösterilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani çalışanlar bu koşulların dönüşümcü liderler tarafından sağlandığını düşünmektedirler.

İşletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyonu (mevcut durum) arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda ise 12, 13 ve 14. sorular hariç olmak üzere H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu üç soru da ise H0 hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir deyişle yöneticinin ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik tarzı ile; işgörenlerin başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirilmesi, inisiyatif kullanabilme olanaklarının olması, işletme amaçlarına katkıda bulunabilme olanakları, işletme politikaları konusunda bilgilendirilme, çalışanların yetişme ve gelişme olanakları, hakedilen yetki düzeyi, terfi ve performans değerlendirme sisteminin adil olması, kariyer hedeflerine ulaşılmasında işgörene destek olunmasına ilişkin çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Fakat yöneticinin liderlik tarzı ile; yöneticiyle rahat iletişim kurma olanaklarının olması, çalışanlar arasındaki çatışmalar konusunda yöneticinin uzlaştırıcılık durumu ve çalışma gubu içindeki işbirliğine ilişkin çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu üç faktör de iletişimle bağdaşan süreçlerdir. Liderin dönüşümcü veya geleneksel liderlik yaklaşımına sahip olması çalışanlarla aralarındaki iletişimi etkilemiyor görünmektedir. Önemli olan iletişimin kalitesi ve katılımcı bir iletişim anlayışının olmasıdır.

A şirketi için şu sonuca ulaşılmıştır: İşletmede uygulanan dönüşümcü liderlik yaklaşımı hem çalışanların motivasyon konusundaki beklentilerini hem de halihazırdaki motivasyon durumlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

A şirketine ait demografik bilgiler ile işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler incelendiğinde yaş değişkeni hariç tüm değişkenler için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani bu analizlere göre çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olmadığı, kadın ve erkeklerin benzer tutum içerisinde olduğu söylenebilir. Çalışanların işletmede sahip olduğu ünvan ne olursa olsun, yöneticilere ilişkin görüşler arasında büyük farklılıklar yoktur, değerler benzer dağılım göstermektedir. Bunun yanısıra çalışanların eğitim durumları da benzer bir dağılım arz etmektedir. Yani çalışanların eğitim seviyesi ne olursa olsun yöneticilerine ilişkin görüşleri konusunda benzer tutumlar içerisindeyler. Fakat çalışanların yaş durumuna göre dağılımına bakıldığında; çalışanların yaş grubu farklılaştıkça yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Yaşı en genç olanların yöneticilerine dair fikirleri

daha olumlu iken yaşça daha büyük ve kariyer bakımından olgunluk döneminde olan çalışanların tutumları diğerlerine nazaran daha olumsuzdur. Bu durumu genç yaş grubu çalışanların henüz kariyerlerinin başında ve deneyimsiz oldukları için beklentilerinin düşük olması; daha yüksek yaş grubunda bulunanların yılların verdiği deneyimden ve bilgilerden dolayı beklentilerinin daha yüksek olmasına bağlayabiliriz.

Çalışanların motivasyon konusundaki beklentileri ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelendiğinde tüm değişkenler için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani çalışanlar; cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, işletmedeki ünvanları ve çalıştıkları süreler ne olursa olsun motivasyon konusundaki beklentileri farklılık göstermemektedir. Kişiler beklentiler konusunda benzer tutum içerisindedirler. Sadece motivasyon konusunda beklentiler ile çalışılan süre arasındaki ilişki incelendiğinde güven aralığı 0,90 olarak kabul edildiği takdirde H1 hipotezinin kabul edilebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışanların motivasyonu (mevcut durum) ile demografik özellikler arasındaki ilişkiye bakıldığında da yine tüm değişkenler için H0 hipotezinin kabul edilmekte olduğu görülmektedir. Yani kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kıdemi ve işletmede çalıştığı süre ne olursa olsun sahip oldukları motivasyon düzeyleri benzer bir dağılım göstermektedir.

B Şirketi için yapılan analizlerde de liderlik anket sorularının genel ortalaması ile motivasyon anketinin iki basamaktan oluşan çalışanların motivasyon konusunda işyerine ilişkin beklentileri ve mevcut motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Analiz sonucunda aynen A şirketinde olduğu gibi işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyon konusundaki beklentileri arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticinin gösterdiği liderlik tarzıyla; çalışanların işindeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması, işletmedeki ücret dışı imkanların yeterliliği, personelin çalışmalarından dolayı takdir edilme, maddi ve manevi ödüllendirmesi, işle ilgili metod ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme olanakları ve kendi işiyle ilgili inisiyatif kullanma yetkisinin olması, işletme amaçlarının belirlenmesi ve

kararlara katkıda bulunabilme olanakları, işletmenin genel politikası hakkında çalışanların bilgilendirilme durumu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

B Şirketi için; işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyonu (mevcut durum) arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda 2, 4, 10, 11, 12, 13, 15 ve 16. sorular hariç olmak üzere H1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer sorular için ise H0 hipotezi kabul görmüştür. Bu sonuca göre yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzı ile; iş başarısını etkileyecek yetiştirme ve gelişme olanakları, görev nedeniyle hakkedilen yetki düzeyi, çalışma grubundaki kişiler arasında işbirliğinde bulunma derecesi, terfi sisteminin işleyişinin açık ve net olması ve adil olarak uygulanması, performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olması ve adil bir değerlendirme sisteminin olması ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmada yol gösterilmesi, destek olunmasına ilişkin motivasyon durumu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani dönüşümsel liderlik ile motivasyon süreci arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Fakat yöneticinin ortaya koyduğu liderlik tarzı ile; işletmedeki ücret dışı imkanların yeterliliği, işle ilgili metod ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme olanakları ve kendi işiyle ilgili inisiyatif kullanma yetkisinin olması, çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin etkin kullanımının sağlanması, işyerindeki fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, bağlı olunan yöneticiyle rahat ve etkin iletişim kurma imkanlarının olması, yöneticinin çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu, işgörenler arasında görev, yetki ve sorumlulukların belirginliği ve çalışılan birimde işlerin işgörenler arasında adil olarak dağılımına ilişkin motivasyon durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucuna ulaşılmıştır. Buradan şu sonuca ulaşıyoruz ki; bahsettiğimiz faktörlerle ilgili olarak yöneticinin gösterdiği liderlik davranışının geleneksel veya dönüşümsel olması arasında bir fark yoktur.

B Şirketine ait demografik bilgiler ile işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler incelendiğinde; liderlik ile işletmede çalışılan süre ve alınan eğitim arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenirken, liderlik ile cinsiyet, ünvan ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ankete katılan kişilerin işletmede çalıştıkları süre durumuna bakıldığında 1 yıldan az süredir çalışan grup, yöneticilerini diğer gruplara nazaran dönüşümsel lider tanımına daha yakın bulmaktadır, fakat çalışılan süre uzadıkça çalışanların liderlerini dönüşümsel olarak algılamaları zayıflamış ve 10 yıl ve üstü çalışanlara gelindiğinde tekrar bir

yükseliş göstermiştir. Bu durumu işe yeni başlayan kişilerin deneyimsiz oldukları ve yöneticilerini diğerleri kadar tanımadıkları için beklentilerinin düşük olmasına bağlayabiliriz. 10 yıl ve üstü çalışanların yüksek değer alma sebebini de şirket ve yöneticilerine duydukları bağlılık hissi ve bazı şeylerin kabullenilmesi olarak açıklayabiliriz.

B Şirketi çalışanlarının motivasyon konusundaki beklentileri ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelendiğinde ise görüyoruz ki; çalışanların beklentileri ile cinsiyet ve eğitim arasında anlamlı bir fark varken, ünvan, yaş ve işletmede çalışılan süre arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Cinsiyet konusuna bakıldığında kadınların erkeklere nazaran daha yüksek beklentiler içinde oldukları söylenebilir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde ise düşük eğitime sahip olanların beklentileri yüksek iken; yüksek eğitime sahip olanların beklentileri daha düşüktür. Bu noktada kişi faktörü ortaya çıkmaktadır. Yani eğitimi diğerlerine nazaran düşük olan çalışanlar kendi kapasitelerinin farkında olmadıklarından daha yüksek beklentileri içine girebilmektedirler.

Çalışanların motivasyonu (mevcut durum) ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; çalışanların motivasyonu ile cinsiyet, ünvan ve eğitim arasında anlamlı bir fark yokken, yaş ve işletmede çalışılan süre arasında anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Yani çalışanlar cinsiyet, ünvan ve eğitim değişkenleri için benzer bir dağılıma sahiptirler. Fakat çalışılan süre değişkeni incelendiğinde en yüksek değeri 1 yıldan az çalışanlar alırken; bu değer süre arttıkça düşüşe geçmiş ve 4-6 yıldan sonraki gruplarda ise yine bir ivme kazanmıştır. İşletmede 1 yıldan az süredir çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek olması; henüz yeni işe başlamış olmaları dolayısıyla kendilerini göstermek için her konuda hevesle çalışmalarını olarak açıklanabilir. Yaş grubuna bakıldığında ise 26-35 yaş grubunun sahip olduğu motivasyon diğerlerine göre daha düşüktür. Çünkü bu yaş grubu kariyerlerinin en verimli dönemlerinde olduklarından istekleri daha üst seviyededir. Küçük şeyler onları motive etmez, performans göstermeleri için daha güçlü motivasyon faktörlerine ihtiyaç vardır.

İki şirket arasındaki farkı görmek için kurduğumuz “Çalışanların liderlik konusunda yöneticilerine ilişkin görüşleri ile ilgili A ve B şirketi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı”nı sorgulayan hipotezin analiziyle iki şirket arasında liderlik

konusunda anlamlı bir farklılık vardır sonucu ortaya çıkmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Liderlik anketinde cümlelerle şekillendirilmiş “yöneticiniz dönüşümcü liderlik tarzına mı sahiptir yoksa geleneksel liderlik tarzına mı daha yakındır” sorusuna ait cevaplar analiz edildiğinde aslında her iki işletme de 3.00’ün üzerinde ortalamaya sahip olmasına rağmen A şirketinin yöneticisinin B şirketi yöneticisine kıyasla dönüşümsel liderlik tarzına daha eğilimli olduğu görülmektedir.

Yani A işletmesinin çalışanları yöneticilerini; girişimci, takip edilebilecek iyi bir model, grubun iyiliği için fedakarlıklarda bulunan, çalışanlarını cesaretlendiren, başarıya ulaşmada ilham kaynağı olan, bir işi yaparak yol gösteren, çalışanlarını eğitmek için zaman ayıran, sorunların çözümünde geniş bakış açısına sahip, hedefler konusunda heyecan ve şevkle konuşup izleyenleri motive eden ve onları herhangi biri gibi değil de bir birey olarak kabul edip yaklaşan, güçlü ve güvenilir, çalışanlarına inancı tam olan ve birlikte çalışmaktan gurur duyulan biri olarak görmekteyken; B işletmesi çalışanları yöneticilerini; sorunların çözümünde çalışanların fikirlerini merak etme, herkese grubun herhangi bir bireyi olarak yaklaşma, yapılacak işler konusunda emirler verme, çalışanlarla iletişim içinde bulunma, yol gösterici olma, izleyenlerini yetiştirmek için girişimlerde bulunma, çalışanlarına zaman ayırma konularında olumsuz olmamakla birlikte A işletmesi yöneticisine kıyasla daha zayıf görmektedirler.

A ve B işletmesi çalışanlarının motivasyon konusunda beklentilerini ve genel motivasyonlarını (mevcut durum) karşılaştırmak için kurulan hipotezlerde ise H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani hem A hem de B şirketi çalışanlarının motivasyon konusunda beklentileri arasında büyük farklar yoktur, benzer beklentiler içerisindedirler.

Fakat A ve B şirketi çalışanlarının genel motivasyonuna bakıldığında güven aralığı 0,90 olarak alındığı takdirde sonuç H1 hipotezinin kabulü yönünde değişebilir. Zaten A ve B şirketlerinin genel motivasyon ortalamalarına bakıldığında değerlerin birbirine yakın olmasıyla birlikte A şirketi çalışanlarının daha yüksek motivasyona sahip oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak; liderlik ve motivasyon konusunun çok önem arzettiği günümüzde, araştırma bulguları ışığında; liderlik ve motivasyon kavramlarının birbirine bağlı olgular olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

İşletme yöneticilerinin geleneksel liderlik tarzı sergilemekten ziyade çalışanlarla iletişim kuran, fikirlerini paylaşan, onlara her konuda yol gösteren, çatışmalarda uzlaştırıcılık rolünü üstlenen, işgörenlerin yetiştirme ve gelişmelerine katkıda bulunan, çalışma arkadaşları arasında dayanışmayı teşvik eden, sorunların çözümünde farklı bakış açılarından faydalanan, takım ruhunu ön planda tutan, çalışanlarına inancı tam olan, hedefe varma konusunda ilham kaynağı olarak görülen, açık sözlü ve her zaman örnek alınan bir model olan dönüşümcü lider tarzını sergilemesi işletmenin vizyonuna katkıda bulunacak, sahip olunan misyonun gerçekleşmesini sağlayacak ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük pay sahibi olacaktır. Motivasyon olgusunu ön planda tutan lider, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermesini sağlayacak ve işletmeye rekabet avantajı getirecektir. Yöneticinin sergilediği dönüşümsel liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu doğru bir şekilde örtüştüğü takdirde başarı kaçınılmaz olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: MPM Yayınları, 2000.
- Adair, John. **Etkili Liderlik**. çev. Fatma Beşenek. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2004.
- _____. **Etkili Motivasyon**. çev. Salih Uyan. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2005.
- Adalı, Sacit. **Katılnalı Yönetim**. İstanbul: Türk Dünyası araştırmaları Vakfı Yayınları, 1986.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2005.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarşlan. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1998.
- Besler, Senem. **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.ř., 2004.
- Celep, Cevat. **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2004.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.
- Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. İstanbul: Anı Yayıncılık, 2000.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1997.
- Eren,Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2002.
- _____. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.
- Geenberg, Jerald. **Managing Behaviour in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Hadgets, Richard M. **Yönetim Teori,Süreç ve Uygulama.** çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.

Hellriegel, Don, Susan E. Jackson, John W. Slocum,Jr. **Management: A Competency – Based Approach.** Ohio: South – Western Thomson Learning, 2002.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior.** New York: The McGraw-Hill Higher Education, 2002.

Kaynak, Turgay. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi.** İstanbul: Alfa Basım Dağıtım, 1998.

Klatt Lawrence A., Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster. **Human Resource Management.** Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1999.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.

Liderlik, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. çev. Meral Tüzel.İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, 1999.

Maxwell, John C. **Liderlik Yasaları.** çev. İbrahim Şener. İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999.

Motivasyon, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. çev. Leyla Aslan. İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, 2004.

Önen, Levent ve M. Burak Tüzün. **Motivasyon.** İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2005.

Robbins, Stephen P., **Organizational Behaviour.** New Jersey: Pearson Education International, 2004.

Schermerhorn,John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn. Ohio: John Wiley & Sons. Inc, 1994.

Şimşek, Nevin ve Mehmet Fidan. **Kurum Kültürü ve Liderlik.** Konya: Tablet Basım Yayın, 2005.

Tınaz, Pınar. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri.** İstanbul: Mess Yayınları, 2000.

Wadsworth, Walter J. **Liderlik.** çev. E. Sabri Yarmalı. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

TEZLER

Akdoğan, Ertunç. “ Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki.”Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.

- Akgün, Şaduman. “ Vakıf Üniversiteleri Hazırlık Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okutmanların Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki.” Yüksek Lisans Tezi, YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Cabar, İnci. “Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi, YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Çalıköğlü, Evren. “Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi.” Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Demirtaş, Salih. “ Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik.” Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Demirtaş, Selma. “ Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Dirim, Cansen. “ Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Doğan,ERCÜMENT. “ Çalışanları İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri.” Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Durgun, Birsen. “ Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması.” Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.
- Er, Meltem. “ Satış Elemanlarının Motivasyonu.” Yüksek Lisans Tezi, YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Gülhan, Tahsin. “ Motivasyonda Manevi Faktörler.” Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Keskin, Yakup. “ Türk Siyasal Hayatında Bir Karizmatik Lider Örneği: Turgut Özal.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Közleme, Olgun. “ Karizmatik Lideri Doğuran Sosyo-Politik Şartlar: Yaser Arafat Örneği.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Memiş, Mehmet.” Çalışanların Motivasyonunda Adalet Algısı-İş Doyumu İlişkisi.” Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, 2003.
- Özdemir, Işık. “Hemşirelikte Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tatmin Araştırması.” Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989.
- Öztürk, Neriman. “ Bulgaristan ve Türkiye’deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları: Sofya ve İstanbul İlleri Örneği.” Yüksek Lisans Tezi, YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

- Sağır, Tarık. “ İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Sancar, İdris. “ İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi: Uygulamadan Bir Örnek.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Seçmen, Serhat. “ Amirlerin Liderlik Tarzları ile Kişilik Özellikleri ile İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK’da Yapılan Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Uysal, Abdullah. “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları.” Yüksek Lisans Tezi, YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Yıldırım, Bülent Hazin. “ Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Yılmaz, Diğdem. “ Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığının Belirlenmesi.” Yüksek Lisans Tezi, YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

SÜRELİ YAYINLAR

- Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.” **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**. Sayı:4 (Kasım 2002)
- Aksu, Mustafa. “ Gemi İşletmeciliğinde Motivasyon Uygulamaları.” **Dildar Halkla İlişkiler**.(1996): 1-7
- Arıkan, Semra. “ Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.” **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt:5 Sayı:1 (2003)
- Aydemir, Oğuzhan. “ Öğrenmede Motivasyon ve Dikkatin Önemi.” <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf>
- Besler, Senem. “Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü.” **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1-2 (2003): 75-86
- Çakar, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan. “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri.” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.6, s.1 (Ocak 2005): 52-66

- Demirbilek, Tunç. “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt:5 Sayı:1 (Ocak-Mart 2003)
- Durmuş Arıcı, A. Eren. “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma.” **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt:2 Sayı:3 (Mayıs 2002): 2-3
- Ergül, Hüseyin Fazlı. “ Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri.” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.4 s.14 (Güz 2005):67-79 <http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf>
- Kırel, Çiğdem. “Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım : karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe.” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt/Vol.: 1, Sayı/No: 1 (2001): 43-59
- Özdevecioğlu, Mahmut. “ Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.10 s.2 (2003)
- Öztürk, Zekai ve Hakan Dündar. “ Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler.” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 4 s.2 (2003): 57-67
- Sipahi, Seyhan ve Aykut Berber. “ Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi.” **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 31 s. 1 (Nisan 2002)
- Şafaklı, Okan Veli. “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine bir Çalışma.” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.6, s.1 (Ocak 2005): 132-143
- Tabak, Akif. “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri.” www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-2/1-bilder.doc
- Tengilimoğlu, Dilaver. “ Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İşgüç Doyumu arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir araştırma.” **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı:1 (2005)
- . “ Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması.” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.4 s.14 (Güz 2005): 1-16 , <http://www.e-sosder.com/dergi/1401-16.pdf>
- Üstün, Ayşe. “ Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon.” **Türk Kütüphaneciliği**. c.11 s.1 (1997):20-28
- Yavilioğlu, Cengiz. “ Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki.” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.2 s.2 !09-130

WEB

Ateş, Metin. “Güdülenme.” <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>, 2006

———. “Önderlik.” <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, 2006

Eraslan, Levent. “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”
http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm,
2006

Kılınç, Tanıl. “Liderlik Kuramlarında Durumsallığın Ötesi.”
<http://www.merih.net/m2/lid/lidermod0.htm>, 2005

———. “Tepkici Yaklaşımlar.”
<http://www.merih.net/m2/lid/lidtanil.htm> ,<http://www.merih.net/m2/lid/lidermod1.htm>, 2006

Merih, Kutlu. “Levinson Ölçeği ve Yaratıcı-Önder Yöneticilik.”
<http://www.merih.net/m2/lid/levinson.htm>, 2005

———. “Liderlik Bir Sosyal Kalitedir.” <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>,
2005

———. “Yaratıcı- Önder Kişiliğın Temel Karakteristikleri.”
<http://www.merih.net/m2/lid/yonderkis.htm>, 2005

EK 1 Anket Formu

AÇIKLAMA

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmn

danışmanlığında yaptığım "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışanların Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır.

Anket formu yöneticilerin liderlik davranışlarını ve buldukları davranışların çalışanların motivasyonunu ne ölçüde etkilediğini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Anket; katılımcılara ilişkin bilgi elde etmeyi amaçlayan sorular, yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik sorular ve çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri öğrenmeye yönelik sorular olmak üzere toplam üç bölüm ve 45 sorudan oluşmaktadır. Lütfen soruları okuduktan sonra kendinize en uygun seçeneği (1) yazarak işaretleyiniz.

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve sorulara verdiğiniz içten cevaplar için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Ayça Tiryaki

BÖLÜM 1

1. İşletmedeki göreviniz

- a. Müdür veya müdür yardımcısı
- b. Uzman veya uzman yardımcısı
- c. Şef veya sorumlu uzman
- d. Diğer

2. İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız

- a. 1 yıldan az
- b. 1-3 yıl
- c. 4-6 yıl
- d. 7-9 yıl
- e. 10 yıl ve üstü

3. Yaşınız

- a. 25 ve altı
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 46-55
- e. 55 üstü

4. Cinsiyetiniz

- a. Kadın
- b. Erkek

5. Eğitim düzeyi

- a. Lise
- b. Önlisans
- c. Lisans
- d. Lisansüstü

BÖLÜM 2 - LİDERLİK

Bu bölümü yöneticilerinizin davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.

Yöneticim;	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Yaparak yol gösterir, sadece söyleyerek değil.					
2. Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.					
3. Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.					
4. Girişimcidir, işletme hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark eder.					
5. Onunla çalışmak insana gurur verir.					
6. Ulaşmamız gereken hedefler hakkında şevkle ve heyecanla konuşur.					
7. Takip edilecek iyi bir modeldir.					
8. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni birşeyler öğretmek için zamanını verir.					
9. Çalışanların "takım oyuncuları" gibi olmalarını teşvik eder.					
10. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
11. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
12. Davranışları bende saygı uyandırır.					
13. Yol gösterirken örnekler kullanır ve performans standartlarını tutturduğumda hangi ödüller veya sonuçlarla karşılanacağını açıkça ifade eder.					
14. Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.					
15. Gelecekle ilgili düşüleriyle bizi peşinden sürükler.					
16. Her birimize ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.					
17. Astları arasında bir takım havası ve ruhu geliştirir.					
18. Güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda beni yönlendirir.					
19. İşletmede çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.					
20. Hedeflerimize ulaşacağımıza inandığını bize belli eder, cesaretlendirir.					
21. Çalışanlara örgütsel hedeflerin başarılmasında ilham kaynağı teşkil eder.					

BÖLÜM 3 - MOTİVASYON

1.	İşinizdeki ücret seviyesi ve prim sisteminin adil olması	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
2.	İşletmenizdeki ücret dışı imkanların (yemek, sağlık hizmetleri...vb.) yeterliliği	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
3.	Çalışmalarınızdan dolayı takdir edilme, maddi ve manevi ödüllendirme	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
4.	İşinizle ilgili metod ve işlemlerin belirlenmesine katkıda bulunabilme olanakları ve kendi işiyle ilgili inisiyatif kullanma yetkisinin olması	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
5.	İşletme amaçlarının belirlenmesi ve kararlara katkıda bulunabilme olanakları	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
6.	İşletmenin genel politikası hakkında çalışanların bilgilendirilme durumu	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
7.	İşinizde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları ve uygulamaların	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
8.	İş başarınızı etkileyebilecek yetime ve gelişme olanakları	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
9.	Göreviniz nedeniyle hakettiğiniz yetki düzeyi	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
10.	Çalışma veriminizi etkileyecek araç ve gereçlerin etkin kullanımının sağlanması	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
11.	İş yerinizdeki fiziksel çalışma koşullarının uygun olması	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
12.	Bağlı olduğunuz yönetici ile rahat ve etkin iletişim kurma imkanlarının olması	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
13.	Yöneticinizin çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a.	Sizin için ne kadar önemli					
b.	Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					

14. Çalışma grubunuzdaki kişiler arasında işbirliğinde bulunma derecesi	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a. Sizin için ne kadar önemli					
b. Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
15. İşgörenler arasında görev, yetki ve sorumluluklarının belirginliği	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a. Sizin için ne kadar önemli					
b. Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
16. Çalıştığınız birimde işlerin işgörenler arasında adil olarak dağılımı	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a. Sizin için ne kadar önemli					
b. Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
17. Terfi sisteminin işleyişinin açık ve net olması ve adil olarak uygulanması	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a. Sizin için ne kadar önemli					
b. Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
18. Performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olması ve adil bir değerlendirme sisteminin olması	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a. Sizin için ne kadar önemli					
b. Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					
19. Kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmada yol gösterilmesi, destek verilmesi	Çok önemli / Çok tatminkar	Önemli/Tatminkar	Orta	Az önemli/ Az tatminkar	Önemsiz/Tatminsiz
a. Sizin için ne kadar önemli					
b. Şu anki işyerinizde ne derece tatminkar					

EK 2 Anket Formunun Cronbach Alpha Değerleri

Liderlik Anketi Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,95523987	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item – Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
L1	76,52	119,438	0,575	0,955
L2	76,42	121,065	0,591	0,954
L3	76,48	119,887	0,596	0,954
L4	76,46	120,947	0,647	0,954
L5	76,62	117,832	0,691	0,953
L6	76,58	118,575	0,630	0,954
L7	76,56	118,415	0,761	0,953
L8	76,64	115,051	0,703	0,953
L9	76,5	114,990	0,792	0,952
L10	76,74	116,278	0,672	0,953
L11	76,56	117,231	0,767	0,952
L12	76,4	117,878	0,704	0,953
L13	76,82	114,967	0,673	0,954
L14	76,64	117,704	0,723	0,953
L15	76,96	116,488	0,623	0,954
L16	76,7	117,724	0,697	0,953
L17	76,52	116,989	0,776	0,952
L18	76,66	114,596	0,745	0,952
L19	76,44	114,333	0,739	0,953
L20	76,54	113,519	0,782	0,952
L21	76,64	115,296	0,789	0,952

EK 2 Devam

Motivasyon Anketi Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,950258715	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MA1	80,22	60,869	0,706	0,948
MA2	80,26	61,421	0,626	0,949
MA3	80,24	59,900	0,714	0,947
MA4	80,38	59,424	0,774	0,946
MA5	80,46	59,723	0,671	0,948
MA6	80,38	60,281	0,673	0,948
MA7	80,28	58,573	0,731	0,947
MA8	80,42	58,616	0,780	0,946
MA9	80,28	59,634	0,657	0,948
MA10	80,36	59,868	0,771	0,946
MA11	80,44	58,782	0,768	0,946
MA12	80,24	60,513	0,690	0,948
MA13	80,38	60,485	0,698	0,948
MA14	80,3	61,112	0,612	0,949
MA15	80,34	60,964	0,632	0,949
MA16	80,38	59,587	0,708	0,947
MA17	80,34	59,168	0,671	0,948
MA18	80,3	59,888	0,667	0,948
MA19	80,4	60,245	0,601	0,949

EK 2 Devam

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,954857209	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MB1	58,4	161,061	0,732	0,952
MB2	58,24	158,798	0,746	0,952
MB3	58,32	157,936	0,756	0,952
MB4	58,18	156,722	0,820	0,951
MB5	58,28	156,042	0,865	0,950
MB6	58,48	154,744	0,821	0,951
MB7	58,38	154,893	0,877	0,950
MB8	58,28	156,328	0,811	0,951
MB9	58,48	156,255	0,760	0,952
MB10	57,96	164,366	0,567	0,954
MB11	57,94	161,609	0,659	0,953
MB12	57,74	165,258	0,425	0,957
MB13	57,64	169,378	0,313	0,958
MB14	57,6	166,531	0,401	0,957
MB15	58,06	162,139	0,687	0,953
MB16	58,14	160,164	0,735	0,952
MB17	58,44	156,945	0,838	0,951
MB18	58,24	154,839	0,843	0,950
MB19	58,4	155,714	0,813	0,951

EK 3 Liderlik Anketinin One – Sample Kolmogorov – Smirnov Analizinin Yapılması

Liderlik		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
N		50	50	50	50	50	50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,9	4	3,94	3,96	3,8	3,84	3,86
	Std. Deviation	0,707	0,571	0,652	0,533	0,700	0,710	0,606
Most Extreme Differences	Absolute	0,336	0,340	0,337	0,370	0,332	0,249	0,371
	Positive	0,284	0,340	0,303	0,350	0,268	0,231	0,309
	Negative	-0,336	-0,340	-0,337	-0,370	-0,332	-0,249	-0,371
Kolmogorov-Smirnov Z		2,378	2,404	2,381	2,616	2,351	1,761	2,625
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000

Liderlik		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14
N		50	50	50	50	50	50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,78	3,92	3,68	3,86	4,02	3,6	3,78
	Std. Deviation	0,864	0,778	0,819	0,670	0,685	0,904	0,679
Most Extreme Differences	Absolute	0,300	0,321	0,252	0,323	0,348	0,351	0,347
	Positive	0,220	0,259	0,208	0,277	0,312	0,249	0,273
	Negative	-0,300	-0,321	-0,252	-0,323	-0,348	-0,351	-0,347
Kolmogorov-Smirnov Z		2,125	2,269	1,782	2,282	2,463	2,482	2,454
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000

Liderlik		L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21
N		50	50	50	50	50	50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,46	3,72	3,9	3,76	3,98	3,88	3,78
	Std. Deviation	0,862	0,701	0,678	0,847	0,869	0,872	0,764
Most Extreme Differences	Absolute	0,234	0,355	0,359	0,292	0,309	0,275	0,313
	Positive	0,203	0,265	0,301	0,228	0,231	0,205	0,247
	Negative	-0,234	-0,355	-0,359	-0,292	-0,309	-0,275	-0,313
Kolmogorov-Smirnov Z		1,658	2,512	2,536	2,062	2,186	1,943	2,216
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000

EK 4 Motivasyon Anketinin One – Sample Kolmogorov – Smirnov Analizinin Yapılması

Motivasyon		MA1	MB1	MA2	MB2	MA3	MB3	MA4	MB4	MA5	MB5
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	4,58	3	4,54	3,16	4,56	3,08	4,42	3,22	4,34	3,12
	Std. Deviation	0,499	0,833	0,503	0,934	0,577	0,966	0,575	0,954	0,626	0,940
Most Extreme Differences	Absolute	0,380	0,280	0,360	0,236	0,377	0,247	0,308	0,233	0,286	0,225
	Positive	0,298	0,220	0,318	0,164	0,234	0,193	0,308	0,167	0,286	0,155
	Negative	-0,380	-0,280	-0,360	-0,236	-0,377	-0,247	-0,304	-0,233	-0,274	-0,225
Kolmogorov-Smirnov Z		2,689	1,980	2,542	1,668	2,666	1,746	2,175	1,649	2,025	1,594
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,001	0,000	0,008	0,000	0,004	0,000	0,009	0,001	0,012

Motivasyon		MA6	MB6	MA7	MB7	MA8	MB8	MA9	MB9	MA10	MB10
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	4,42	2,92	4,52	3,02	4,38	3,12	4,52	2,92	4,44	3,44
	Std. Deviation	0,575	1,047	0,677	0,979	0,635	0,982	0,646	1,047	0,541	0,837
Most Extreme Differences	Absolute	0,308	0,210	0,361	0,272	0,285	0,231	0,351	0,229	0,332	0,268
	Positive	0,308	0,131	0,239	0,158	0,285	0,169	0,229	0,210	0,332	0,192
	Negative	-0,304	-0,210	-0,361	-0,272	-0,275	-0,231	-0,351	-0,229	-0,310	-0,268
Kolmogorov-Smirnov Z		2,175	1,488	2,551	1,922	2,016	1,636	2,483	1,619	2,349	1,897
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,024	0,000	0,001	0,001	0,009	0,000	0,011	0,000	0,001

Motivasyon		MA11	MB11	MA12	MB12	MA13	MB13	MA14	MB14	MA15	MB15
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	4,36	3,46	4,56	3,66	4,42	3,76	4,5	3,8	4,46	3,34
	Std. Deviation	0,631	0,885	0,541	1,002	0,538	0,870	0,544	0,948	0,542	0,823
Most Extreme Differences	Absolute	0,296	0,269	0,372	0,253	0,343	0,249	0,341	0,201	0,322	0,240
	Positive	0,296	0,191	0,270	0,167	0,343	0,191	0,301	0,201	0,322	0,220
	Negative	-0,265	-0,269	-0,372	-0,253	-0,300	-0,249	-0,341	-0,184	-0,320	-0,240
Kolmogorov-Smirnov Z		2,092	1,902	2,632	1,787	2,422	1,758	2,411	1,419	2,275	1,696
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,001	0,000	0,003	0,000	0,004	0,000	0,036	0,000	0,006

EK 4 Devam

Motivasyon		MA16	MB16	MA17	MB17	MA18	MB18	MA19	MB19
N		50	50	50	50	50	50	50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	4,42	3,26	4,46	2,96	4,5	3,16	4,4	3
	Std. Deviation	0,609	0,876	0,676	0,925	0,614	1,017	0,639	1,010
Most Extreme Differences	Absolute	0,310	0,223	0,328	0,237	0,352	0,198	0,306	0,200
	Positive	0,275	0,197	0,212	0,163	0,232	0,182	0,254	0,160
	Negative	-0,310	-0,223	-0,328	-0,237	-0,352	-0,198	-0,306	-0,200
Kolmogorov-Smirnov Z		2,189	1,579	2,317	1,678	2,490	1,397	2,165	1,414
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,014	0,000	0,007	0,000	0,040	0,000	0,037

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 06.10.1980

Doğum Yeri: İstanbul

Medeni Durumu: Bekar

STAJ ÇALIŞMALARI

- ✓ Temmuz 2002 -Ağustos 2002 Arçelik A.Ş. Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Departmanı

EĞİTİM

2004-	Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı
1999-2003	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme
1994-1998	Kadir Has Süper Lisesi

YABANCI DİL

İngilizce (İyi derecede)