

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL  
LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN  
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ:  
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Ebru YÜCE**

Kütahya- 2011

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL LİDERLİĞİN  
İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ:  
BİR UYGULAMA**

Danışman:  
Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Hazırlayan:  
Ebru YÜCE

Kütahya – 2011

### **Kabul ve Onay**

Ebru YÜCE'nin hazırladığı “Aile İşletmelerinde Yönetmelik Liderliğin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2011

<b>Tez Jürisi</b>	<b>İmza</b>	
	<b>Kabul</b>	<b>Red</b>
Doç. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER		
Yrd. Doç. Dr. Emre SEZİCİ		

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Yönetmel Liderliğin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../...../2011

**Ebru YÜCE**

## **Özgeçmiş**

17 Ekim 1981 tarihinde İzmir' de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmir' de tamamladıktan sonra, Uludağ Üniversitesi Fizik Bölümünü kazandı. 2002 yılında mezun olduktan sonra 2002-2004 yılları arasında Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Fen ve Matematik Ortaöğretim Alanları Fizik Öğretmenliği Bölümünü tamamladı. 2007 yılında Dumlupınar Üniversitesine memur olarak atandı. 2006-2007 yılı bahar döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yönetim Organizasyon) Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Dumlupınar Üniversitesinde memur olarak görev yapmaktadır. Orta derecede İngilizce bilir. Evlidir.

## ÖZET

### **AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR UYGULAMA**

**YÜCE, Ebru**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN**

**Ağustos, 2011, 154 sayfa**

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Ülkelerin ekonomik hayatında yer alan şirketlerin büyük oranda aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Gayri safi milli hasılanın önemli bir kısmı aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. 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, Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkileri, Aile İşletmelerinde Liderliğin Motive Edici Uygulamaları da ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Son olarak; konu ile ilgili durum tespiti yapmaya yönelik tanımlayıcı bir araştırmaya yer verilmiştir.

Bu araştırmada, aile işletmelerinde yönetsel liderliği davranışlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini belirleme amaçlanmıştır. Araştırmanın teorik bölümü konuyla ilgili elde edilen kaynaklardan faydalanarak hazırlanmıştır. Uygulanana anket formu, lider ve çalışanlara yönelik olarak iki farklı şekilde hazırlanmıştır. Anket uygulaması, Kütahya ilinde faaliyet gösteren Işılda Süt Sanayi çalışanları ile yapılmıştır. Araştırma amacına dayalı olarak anket yolu ile uygulama yapılan işletmede elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Lider, Yönetsel Lider, İşgören, Motivasyon.

**ABSTRACT****EXECUTIVE LEADERSHIP EFFECTS ON MOTIVATION  
OF EMPLOYEES IN FAMILY OWNED COMPANIES: AN APPLICATION****YÜCE,Ebru****M.A.Thesis, Department of Business Administration  
Supervisor. Asst. Prof. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN  
August, 2011, 154 pages**

Family owned Companies are important for National Economies. It is well known most of companies are family owned Companies in National economies. Today, it becomes to loom large, 2 factors that effect success of companies. Leadership and motivation. Leaders determine elements that effect motivation of employes in positive way and ensure these elements consistently, to provide to company pan out and forward company in accordance with company aims.

Definitions about leadership, functions of leadership, differences between leader and managers, theory of classical and modern leadership is discussed and description and importance of motivation, instruments and theories of motivation, elements that effects motivation in businesslife, effects of leadership on motivations, appliances of motivation of leadership in family companies, is analysed comprehensively.

In this study, It is aimed to determine effects managerial leadership on motivation of employees in family companies. Theoretical parts of this study has prepared utilizing obtained bibliography. Applied survey arranged 2 different copy for leaders and employees. Survey applied employees of company founded and named Işılda Süt Sanayi. Study has been done in accordance with aim and obtained datas is commented.

**Key Words:** Family Owned Companies, Leader, Executive Leadership, Employees, Motivation.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN KAVRAMSAL BOYUTLARI

<b>1.1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN EVRELERİ</b> .....	<b>8</b>
1.3.1. Birinci Nesil Aile İşletmesi .....	9
1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri .....	10
1.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri .....	10
1.3.4. Faaliyetleri Süreklilik Kazanmış Aile İşletmeleri .....	12
<b>1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜN YÖNLERİ</b> .....	<b>13</b>
1.4.1. Aile İşletmelerinin Finansman Açısından Üstün Yönleri .....	13
1.4.2. Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Üstün Yönleri .....	14
1.4.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Üstün Yönleri .....	14
<b>1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIF YÖNLERİ</b> .....	<b>15</b>
1.5.1. Aile İşletmelerinin Finansman Açısından Zayıf Yönleri .....	15
1.5.2. Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri .....	15
1.5.3. Aile İşletmelerindeki Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri .....	16
<b>1.6. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM</b> .....	<b>17</b>
<b>1.7. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ</b> .....	<b>17</b>
1.7.1. Merkezîyetçi (Paternalist) Yönetim .....	18
1.7.2. Katılımcı (Participate) Yönetim .....	19
1.7.3. Profesyonel Yönetim .....	19



<b>1.8. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM-----</b>	<b>20</b>
<b>1.9. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA -----</b>	<b>22</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİMDE LİDERLİK VE MOTİVASYON

<b>2.1. LİDERLİK TANIMI-----</b>	<b>27</b>
<b>2.2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK -----</b>	<b>27</b>
<b>2.3. YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR -----</b>	<b>29</b>
<b>2.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI-----</b>	<b>31</b>
2.4.1. Özellikler Yaklaşımı .....	31
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım .....	32
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışması .....	32
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması .....	35
2.4.2.3. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı .....	35
2.4.2.4. Blake ve Mounon'un Yönetim Ölçeği Modeli .....	36
2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	38
2.4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli Yaklaşımı .....	38
2.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı .....	39
2.4.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı .....	39
2.4.3.4. Wroom ve Yetton'un Karar Verme Yaklaşımı .....	40
2.4.4. Modern Yaklaşım .....	41
2.4.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	41
2.4.4.2. Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Anlayışı Yaklaşımı .....	43
2.4.4.3. Dönüştürücü (Transformasyonel )Liderlik Yaklaşımı .....	43
2.4.4.4. Yönetimsel Liderlik Yaklaşımı .....	44
<b>2.5. MOTİVASYON TANIMI-----</b>	<b>53</b>
2.5.1. Motivasyon Teorileri .....	53
2.5.1.1. Kapsam Teorileri .....	54
2.5.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	54
2.5.1.1.2. Çift Faktör Teorisi .....	55
2.5.1.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi .....	56

2.5.1.1.4. E-R-G Teorisi .....	57
2.5.1.2. Süreç Teorileri .....	58
2.5.1.2.1. Davranış Şartlandırması Teorisi .....	59
2.5.1.2.2. Bekleyiş Teorileri .....	60
2.5.1.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	60
2.5.1.2.2.2. Lawler-Porter Modeli Teorisi .....	62
2.5.1.2.3. Eşitlik Teorisi.....	63
<b>2.6. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER -----</b>	<b>65</b>
2.6.1. Bireysel Faktörler.....	65
2.6.2. Örgütsel Faktörler .....	66

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE MOTİVASYONUN ETKİLERİ

<b>3.1. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ -----</b>	<b>70</b>
<b>3.2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLER VE MOTİVASYON-----</b>	<b>70</b>
<b>3.3. AİLE İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLER VE MOTİVASYON -----</b>	<b>71</b>
<b>3.4. MOTİVASYON TEORİLERİNİN YÖNETİME KATKILARI-----</b>	<b>71</b>
<b>3.5. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE MOTİVASYONEL ÇALIŞMA ORTAMI YARATMAK İÇİN ÖNERİLER -----</b>	<b>72</b>
<b>3.6. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE LİDER AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ -----</b>	<b>75</b>
<b>3.7. LİDERİN BAŞLICA MOTİVASYON TEŞVİK ARAÇLARI -----</b>	<b>76</b>
3.7.1. İçsel Motivasyon .....	77
3.7.1.1. İş Tasarımı .....	77
3.7.1.2. Katılımcı Yönetim .....	78
3.7.1.3. Güçlendirme.....	78
3.7.1.4. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek.....	79
3.7.2. Dışsal Motivasyon .....	79
3.7.2.1. Para .....	80
3.7.2.2. Ödül ve Ceza Sistemi.....	80

3.7.2.3. Açık iletişim.....	81
3.7.2.4. Geri Besleme.....	82
<b>3.8. LİDERLİĞİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİLERİ-----</b>	<b>82</b>
3.8.1. Liderlik Özelliklerinin Etkisi .....	83
3.8.2. Lider Davranış Biçimlerinin Etkisi.....	84
3.8.3. Liderlik Güç Kaynaklarının Etkisi.....	85
<b>3.9. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİĞİN MOTİVE EDİCİ</b>	
<b>UYGULAMALARI-----</b>	<b>87</b>
<b>3.10. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİĞİN MOTİVASYON DÜŞÜRÜCÜ</b>	
<b>UYGULAMALARI-----</b>	<b>89</b>
<b>3.11. MOTİVE OLMUŞ İNSANLARLA ÇALIŞMANIN YARARLARI-----</b>	<b>90</b>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ ÜZERİNE İŞILDA SÜT SANAYİ İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI -----</b>	<b>93</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMAYA AİT EVREN VE ÖRNEKLEM -----</b>	<b>93</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ -----</b>	<b>93</b>
<b>4.4. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ -----</b>	<b>95</b>
<b>4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI-----</b>	<b>95</b>
<b>4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ -----</b>	<b>96</b>
<b>4.7. BULGULAR-----</b>	<b>100</b>
4.7.1 Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	100
4.7.2. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	104
4.7.3. İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik ile Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Açısından Farka İlişkin Bulgular .....	107
4.7.4. İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik ile Motivasyonun İlişkisine İlişkin Bulgular.....	108
4.7.5. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Katılımcı Yönetime Etkisine İlişkin Bulgular .....	114

4.7.6. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Güçlendirmeye Etkisine İlişkin Bulgular.....	115
4.7.7. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Paraya Etkisine İlişkin Bulgular .....	116
4.7.8. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Ödül ve Ceza Sistemine Etkisine İlişkin Bulgular .....	117
4.7.9. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Açık İletişime Etkisine İlişkin Bulgular .....	118
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER -----</b>	<b>119</b>
<b>EKLER -----</b>	<b>122</b>
<b>KAYNAKÇA -----</b>	<b>130</b>
<b>DİZİN -----</b>	<b>138</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.1:</b> Dünyadaki En Büyük Aile İşletmeleri -----	5
<b>Tablo 1.2:</b> Türkiye’deki En Kıdemli Aile işletmeleri -----	7
<b>Tablo 1.3:</b> Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri ve Zayıf Yönleri -----	16
<b>Tablo 1.4:</b> Planlama Fonksiyonuna İlişkin Farklılıklar -----	23
<b>Tablo 1.5:</b> Örgütlenme Fonksiyonuna İlişkin Farklılıklar -----	23
<b>Tablo 1.6:</b> Yürütme Fonksiyonuna İlişkin Farklılıklar -----	24
<b>Tablo 1.7:</b> Denetim Fonksiyonuna İlişkin Farklılıklar -----	24
<b>Tablo 2.1:</b> Yönetici-Lider Farkı -----	30
<b>Tablo 2.2:</b> Kotter’in Liderlik ve Yönetici Karşılaştırması -----	30
<b>Tablo 2.3:</b> Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasında Lider Davranış Çeşitleri ---	34
<b>Tablo 2.4:</b> X ve Y Yaklaşımının Temel Özellikleri -----	36
<b>Tablo 2.5:</b> Kişisel Başarı Değerleri -----	57
<b>Tablo 2.6:</b> Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi İle Alderfer’in V.A.G Teorisinin Karşılaştırması -----	58
<b>Tablo 2.7:</b> Motivasyon Unsurları ve Birbirleri İle İlişkileri -----	64
<b>Tablo 3.1:</b> Motivasyon Teorilerinin Yönetime Yaptığı Katkılar -----	72
<b>Tablo 3.2:</b> Motivasyon Teşvik Araçları -----	77
<b>Tablo 4.1:</b> Çalışan ve Lider Anket Soruları İçin Alfa Değerleri -----	95
<b>Tablo 4.2:</b> Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı -----	100
<b>Tablo 4.3:</b> Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı -----	100
<b>Tablo 4.4:</b> Yöneticilerin Ücretli Çalışan Olma Durumuna Göre Dağılımı -----	101
<b>Tablo 4.5:</b> Yöneticilerin İşletme Sahibi Yakınlığına Göre Dağılımı -----	102
<b>Tablo 4.6:</b> Yöneticilerin İşletmedeki Görev Dağılımı -----	102

<b>Tablo 4.7:</b> Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresine Göre Dağılımı -----	103
<b>Tablo 4.8:</b> Ölçekteki Maddelerin Ortalamaları -----	104
<b>Tablo 4.9:</b> İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik ile Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Açısından Farka İlişkin Bulgular -----	107
<b>Tablo 4.10:</b> İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik ile Motivasyonun İlişkisine İlişkin Bulgular -----	108
<b>Tablo 4.11:</b> İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Katılımcı Yönetime Etkisine İlişkin Bulgular -----	114
<b>Tablo 4.12:</b> İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Güçlendirmeye Etkisine İlişkin Bulgular-----	115
<b>Tablo 4.13:</b> İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Paraya Etkisine İlişkin Bulgular -----	116
<b>Tablo 4.14:</b> İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Ödül ve Ceza Sistemine Etkisine İlişkin Bulgular -----	117
<b>Tablo 4.15:</b> İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Açık İletişime Etkisine İlişkin Bulgular-----	118

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

<b>Şekil 2.1:</b> Yönetim Ölçeği-----	37
<b>Şekil 2.2:</b> Zaman ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki -----	49
<b>Şekil 2.3:</b> İhtiyaçlar Hiyerarşisi-----	54
<b>Şekil 2.4:</b> Sonuçsal Koşullandırma Teorisi'ne Ait Süreç -----	59
<b>Şekil 2.5:</b> Vroomun Beklenti Modeli -----	61
<b>Şekil 3.1:</b> Çalışan Motivasyonu -----	83
<b>Şekil 4.1:</b> Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı -----	100
<b>Şekil 4.2:</b> Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı -----	101
<b>Şekil 4.3:</b> Yöneticilerin Ücretli Çalışan Olma Durumuna Göre Dağılımı-----	101
<b>Şekil 4.4:</b> Yöneticilerin İşletme Sahibi Yakınlığına Göre Dağılımı-----	102
<b>Şekil 4.5:</b> Yöneticilerin İşletmedeki Görev Dağılımı -----	103
<b>Şekil 4.6:</b> Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresine Göre Dağılımı -----	104

**TEZ METNİ**



## GİRİŞ

Günümüzde gelişmiş ülkelerin bir çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesi yada aile işletmesi olarak ticarete atılmış işletmelerin devamı niteliğindedir. Dünya genelinde var olan işletmelerin yarısından fazlasının aile işletmesi olduğu tahmin edilmektedir. Bununla birlikte, söz konusu işletmelerin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir.

Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, yaygınlaşan küresel rekabet, değişken pazarlar, iş gücünün değişken demografik özellikleri gibi etmenler liderlikle ilgili beklentileri yoğun biçimde arttırmaktadır. Bugün bütün dikkatler liderler üzerinde toplanmaktadır. Lider, işletmeleri geleceğe taşıyan, dolayısıyla işletmenin sürekliliğini güvence altına alan, baş döndürücü bir hızla değişen dünyanın taleplerine uyum sağlayarak işletmenin ayakta kalmasını sağlayan bir çekim merkezi olmaktadır.

Motivasyon, birlikte yaşamının ve iş yapmanın sonucu oluşan örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak belirtilmektedir. Motivasyon, insan davranışlarını etkileyen, onları belirli bir yönde davranmaya iten faktörlerdir. Bu nedenle, işletmelerde verimi arttırmak için insan kaynakları faktörü ve insan kaynaklarının motivasyonu üzerine birçok çalışma yapılmış ve bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlarda çalışan motivasyonunu sağlayan etkenler belirlenmiştir.

Zamanına ve zamanının özelliğine göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, günümüzde bilgi çağının özelliğine uygun olarak değişimci, bilgi temelli, karizmatik özellikleri vurgulanarak ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı; aile işletmelerinde yönetsel liderliğin işgörenlerin motivasyonu üzerine etkilerinin olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmada konu dört bölüm halinde incelenmiştir. Tezin birinci bölümünü aile işletmelerinde yönetimin kavramsal boyutları, ikinci bölümünü yönetimde liderlik ve motivasyon, üçüncü bölümünü aile işletmelerinin yönetiminde liderlik ve motivasyonun etkileri ile ilgili kuramsal bilgiler ve dördüncü bölümü de uygulama kısmı oluşturmaktadır. Uygulamanın yer aldığı dördüncü bölümde aile işletmelerinde yönetsel liderliğin işgörenlerin motivasyonu üzerine etkisi incelenmek istenmiş bu amaçla Kütahya ilinde faaliyet gösteren Işılda Süt Sanayi işletmesinde anket uygulaması yapılarak hipotezlerin test edilmesi

amaçlanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen veriler ve verilerin değerlendirilmesiyle hipotezin sonucu açıklamaya çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİN KAVRAMSAL BOYUTLARI**

## 1.1. AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI

Aile işletmeleri, tanım olarak yasada yer almamakla birlikte literatürde çeşitli tanımları yapılmıştır. En geniş tanımıyla; aile işletmesi; ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı işletme olarak tanımlanır (Karpuzoğlu, 2000:8).

Pazarcık'a göre aile işletmeleri; mülkiyetine ve/veya fonksiyonuna aynı aileden iki veya daha çok üyenin karıştığı bir işletme, mülkiyeti ailenin bir kuşağından bir diğer kuşağına geçen bir firma veya iki veya daha çok genişletilmiş aile üyelerinin işletmenin yönlendirilmesini akrabalık uygulamaları, yönetim rolleri ve mülkiyet hakları ile kontrol eden firmalar aile işletmesi sayılabilir (2004:33-41).

Kırım (2001) ise, aile işletmelerini; tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel işletme veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, işletme stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçilmesinde etkili olduğu yapılardır diye tanımlamıştır.

## 1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

Avrupa'da sanayi devrimi öncesi üretim, zanaat erbabının kişisel yetenekleri ve sermayeleri ile kurdukları küçük atölyelerde gerçekleşirken bu küçük atölyelerin mülkiyeti ve ustalık, babadan oğla geçmekte ve bu sistem, zamanın yaşayış biçimi, kültür ve ihtiyaç yapısına uygundur. Bu dönemde, üretim ve ticaretin fazla gelişmediği ve küçük çaplı işletmelerin sermaye birikimine gidemedikleri görülmektedir.

Dünya genelinde var olan firmaların % 65 ila % 80'ninin aile işletmesi olduğu tahmin edilmektedir. Fortune 500 listesine bakıldığında listenin % 40'nı aile işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir (Clark, 2005: 2). Söz konusu işletmelerin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak,

yarısını teşkil eden miktardaki işletmelerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır.(Koçel, 2004: 6).

En büyük ilk 25 aile işletmesi açısından bakıldığı zaman, dokuz farklı ülkeden işletmelerin listede yer aldığı görülmektedir. İlk 25 işletme arasında 7 işletme ile Amerika ilk sıradadır. Burada çarpıcı bir bulguyu aktarmakta yarar görülmektedir. Aile işletmelerinin yoğun olduğu Kore'den yalnızca 3 işletme 200 içinde yer alırken; ilginç bir biçimde bu üç işletmenin 2 tanesi ilk 10 içinde, üçüncüsü ise ilk 25 içindedir. Burada ilk 25 işletmenin ismi verilmekle yetinilecektir. Dünyadaki en büyük ilk 25 aile işletmesi sıralaması Tablo 1.1'de sunulmaktadır (Erdoğan, 2000: 85).

**Tablo 1.1:** Dünyadaki En Büyük Aile İşletmeleri

	İŞLETME İSMİ	AİLE ADI
1	Wal-Mart Stores	Walton
2	Ford Motor Co	Ford
3	Samsung Group	Lee
4	LG Group	Koo
5	Carrefour Group	Def-forey
6	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	Agnelli
7	Fiat Group	Agnelli
8	Cargill Inc.	Cargill/MacMillan
9	PSA Peugeot Citroën S.A.	Peugeot
10	Koch Industries	Koch
11	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt
12	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	Botin
13	Robert Bosch GmbH	Bosch
14	Motorola	Galvin
15	ALDI Group	Albrecht
16	Pinault-Printemps Redoute	Pinault
17	J Sainsbury	Sainsbury
18	Viacom	Redstone
19	Auchan	Mulliez
20	Tengelmann Group	Haub
21	Ito-Yokado	Ito
22	Loew's	Tisch
23	Novartis Group	Landolt
24	Bouygues	Bouygues
25	Hyundai Motor	Chung

**Kaynak:** Erdoğan, 2000: 85.

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluş itibariyle genç bir devlet olmasına karşın sosyo-kültürel ve ekonomik hayatı açısından 600 yıllık geçmişe sahip olan Osmanlı imparatorluğunun devamıdır. Bugünkü ekonomik hayatta söz sahibi olan aile işletmeleri de geçmişi Osmanlıya dayanan ailelerin çocuklarıdır.

1923-1929 Döneminde Türkiye'nin hızla sanayileşmesi amacı çerçevesinde bütün dünyanın genelinde olduğu gibi liberal iktisat politikaları uygulanmıştır. 1930-1949 döneminde 1929 yılındaki büyük ekonomik bunalımının etkisinde olan Türkiye'de liberal iktisat politikalarından vazgeçilerek devletçi politikalar uygulamaya başlamıştır. 1950-1960 döneminde serbest piyasa ekonomisine ve özel sektörün girişim gücüne dayanan bir kalkınma stratejisinin, 1961-1980 döneminde ise karma ekonomi sisteminin benimsendiği ileri sürülmektedir. Karma ekonomi sistemi döneminde; planların ekonomiye geçilmesi kararlaştırılmış, koruyucu dış politikalar uygulanmış ve sanayi sektörüne kaynak aktarılmıştır. 1980 yılından günümüze kadar gelen dönemde ise, 24 Ocak 1980 tarihinde uygulamaya konan ekonomik tedbirlerle başlayan süreç içinde serbest piyasa ekonomisini esas alan ve dışa açık ve ihracata dönük bir büyüme ve sanayileşme politikası uygulanmaya başlanmıştır (Yiğit ve Bakaoğlu, 2004: 213).

Türkiye'de 1980 sonrası değişim sürecinde, aile holdingleri daha fazla sayıda yabancı ortaklığa girerken, ihracat ve doğrudan yatırım yoluyla uluslararası faaliyetlerini artırmışlardır. Sermaye piyasalarının gelişimiyle bazı holdinglerin ve bunlara bağlı işletmelerin bir kısmının borsada işlem yapmaya başlaması ve kurulan yabancı ortaklıklarla aile holdinglerine bağlı işletmelerin ortaklık yapıları da değişmeye başlamıştır (Yıldırım ve Üsdiken, 2006: 141-143).

Türkiye'deki aile işletmelerine bakıldığı zaman ise; ülkemizde kurulup faaliyet gösteren aile işletmelerine ait bilgiler ne yazık ki sınırlıdır. En kıdemli aile işletmelerini ve bu işletmelerin diğer kuşaklara geçme oranlarını gösteren tablo aşağıda yer almıştır (Göker ve Üçok, 2006: 46).

**Tablo 1.2:** Türkiye’deki En Kıdemli Aile işletmeleri

İşletme Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı	Kurucu
Hacı Bekir Ve Akide Sekerleri	1777	5	Hacı Bekir
İskender	1860	3	Mehmetoğlu Mehmet Efendi
Vefa Bozacısı	1870	4	Hacı Sadık
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	3	Mehmet Efendi
Güllüoğlu	1871	3	Hacı Mehmet Güllü
Sabuncakis	1874	3	Sabuncakis
Komili	1878	3	Komili Hasan
Cemilzade A.Ş	1883	3	Udi Cemil Bey
Çögenler Helvacık	1883	4	Rasih Efendi
Hacı Abdullah	1888	3	Abdullah Efendi
Hacı Şakir	1889	4	Hacı Ali
Teksima Tekstil	1893	4	H.Mehmet Botsalı
Rebul Eczanesi	1895	3	Jean Reboul/ Kemal Müderrisoğlu
Konyalı Lokantısı	1897	3	Ahmet Doyuran
Arkas Holding	1902	3	Gabriel J.B Arcas
Bebek Badem Ezmecisi	1904	2	Mehmet Halil Bey
Koska Helva	1907	4	Hacı Emin Bey
Abdi İbrahim	1912	3	Abdi İbrahim Barut
Ördekçioğlu	1919	3	Mehmet Tevfik Samlı
Kamil Koç Otobüsleri	1923	3	Kamil Koç
Eyüp Sabri Tuncer	1923	3	Eyüp Sabri Tuncer
Hatemoğlu	1924	3	Mustafa Saykı
Doluca Şarapları	1926	3	Nihat A. Kutman
Kent Gıda A.Ş	1927	3	Abdullah Tahincioğlu
Kafkas Kestane Şekerleri	1930	2	Ali Şeker Tatveren
Ulusoy Otobüs İşletmeleri	1937	3	Mehmet Bahattin Ulusoy
Özsüt	1938	2	Mithat Gürsoy
Eczacıbaşı	1942	2	Nejat Eczacıbaşı
Tikveşli	1943	2	Doğan Vardarlı
Ülker	1944	2	Sabri Ülker
Yaşar Toğluluğu	1945	3	Durmuş Yaşar
Sabancı Holding	1946	2	Hacı Ömer Sabancı
Abaloğlu Holding	1951	3	Cafer Sadık Abaloğlu
Triko Mısırlı	1951	3	Süleyman Mısırlı

**Kaynak:** Karpuzoğlu, 2004:44

1741 yılında kurulan Cağaloğlu Hamamını da en eski aile işletmelerindendir. Yaşama süreleri bakımından aile işletmeleri ile ilgili dünya genelindeki istatistiklere bakıldığında, Türkiye ile paralellik gösteren bir yapılanmada ve ortalama olarak 24–25 yıl dolayında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örneğin Amerika, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi ülkelerde, altıncı ve yedinci kuşakların halen yönetiminde yer aldığı, yaklaşık 300 – 400 yıldır faaliyet gösteren aile işletmeleri mevcutken, ülkemizde benzer örneklere pek rastlanmadığı görülmektedir (Alayoğlu, 2003: 42).

2000'li yılların büyük aile işletmelerinde ise artık profesyonel yöneticiler, patron/yöneticilerin yerini almış durumdadır. Mal sahibi olan yöneticiler, yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı gibi unvanları taşıırken, profesyonel yöneticiler, genel müdür, genel koordinatör gibi unvanlarla işletmelerin yönetim işini yürütmektedirler.

Aile işletmelerinin yaşam süreleri açısından Türkiye'deki duruma bakıldığında, işletmelerin büyük çoğunluğunun aileler tarafından yönetildiği ve birinci kuşağın egemen olduğu, son zamanlarda 2. kuşağa devreden işletmelerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak 3. ve 4. kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu tespit edilmektedir.

Aile işletmelerinin temel amaçlarından biri, devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara geçişi sağlamaktır. Örneğin, ABD'de ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin yüzde 40'ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların yüzde 66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir.

Türkiye'deki aile işletmelerinin gelişimi incelendiğinde, küçük birer işletme olarak başlayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile işletmesinin olmadığı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan üç Türk aile işletmesi Hacı Ömer Sabancı Holding, Doğuş grubu ve Koç Grubudur.

### **1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN EVRELERİ**

Aile işletmeleri genellikle küçük işletme olarak kurulup, zamanla büyümekte ve ulusal hatta uluslararası bir işletme haline bile dönüşebilmektedirler. Ancak Türkiye'de ve dünyada aile işletmesi özelliğindeki işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Akdoğan, 2000: 31). Aile işletmeleri yaşam sürelerinin her evresinde farklı karakteristik özellikler göstermektedir. Söz konusu bu özellikleri içeren evreler dört ana başlık altında incelenebilir (Karpuzoğlu, 2004: 93-94).



### 1.3.1. Birinci Nesil Aile İşletmesi

Tek patron ya da kurucunun kontrolündeki dönemde, hisselerin çoğunluğu ve kontrolü genellikle tek kişinin elindedir. Bu dönemde, aile işletmelerinde kurucu aynı zamanda işletmenin yöneticisidir ve işletmenin sermayesi doğrudan kurucunun tasarrufu ve çabalarına bağlıdır (Ateş, 2005: 7). Birinci nesil aile işletmelerinde girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, firma kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir.

Birinci nesil aile işletmesi evresinde girişimci çocuklarını sembolik olarak işletmede hissedar yapmaktadır. Bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından önceden belirlendiğini ortaya koymaktadır.

İşletme büyüyüp tek kişi tarafından yönetilemeyecek duruma geldiğinde işletme sahibi yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devreder (Karpuzoğlu, 2002: 97). Birinci nesil aile işletmeleri üç esas üzerine kurulur: İşletme kültürü, strateji ve yönetim. Bir işletmenin kültürü çeşitli alanlarda karşılaştığı tutumlardan etkilenir. Bu alanlar doğru karar alma becerisi (hiyerarşik, aile içi ve şahsi), ideal liderlik biçimi (otokratik, danışmacı, katılımcı), açıklık ve gizlilik normları, görev dağılımı, lidere ve işletmeye bağlılık, ailenin işletme içerisindeki fonksiyonu, işletmenin zaman koordinasyonu (geçmiş, yaşanan zaman, geleceğe odaklanan) ile ilgilidir (Karpuzoğlu, 2002: 98).

Birinci nesil aile işletmelerinde girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, firma kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye ilişkin temel stratejik kararları bizzat girişimci alır. Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verir, müşterileriyle doğrudan ilgilidir ve bunun sonucu olarak da müşteri potansiyeli artmaya başlar (Yalçın ve Günel, 2004: 73). Bu aşamada girişimcinin yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalama ile birleştiğinden işletme kısa zamanda yol alır ve bu durumun doğal olarak başarıyı getirdiği söylenebilir (Fındıkçı, 2005: 21- 22). Girişimci müşterileriyle bizzat ve doğrudan ilgilendiği için müşteri potansiyeli artmaya başlar. Girişimci çok çalışmaktadır ve ailesine yeterli zaman ayıramamaktadır. Piyasaya yeni girildiğinden harcamalar fazladır ve likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir. Bu sebeple borçlanmalar gündeme gelmektedir. Girişimci çalışanlarıyla birebir ilişki içindedir. Bu aşamada avantaj gibi görülse de bu husus ileride işletmeyi başarıdan uzaklaştırır. Tek

kişinin kararları alması astların gelişimini engeller ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Örgüt formal bir yapıya dönüşmemiştir. Yazılı prosedürler yoktur. İlişkiler ve işler informal bir şekilde yürür. Bu da soruna doğrudan sonra müdahale etmeyi ve ancak geçici çözümler üretmeyi getirir (Yalçın ve Günel, 2004: 73).

### **1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri**

Aile işletmelerinin bu aşamasında iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir (Ateş, 2005: 28).

Mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci nesil aile işletmelerinden daha kompleks bir yapı olan büyüyen ve gelişen aile işletmesine geçiş, beraberinde yetki ve sorumlulukların belirlendiği, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulduğu, formal bir yapıyı getirmektedir. Bu değişim karmaşıklaşan ilişkilerin sürdürülebilmesi için gereklidir (Karpuzoğlu, 2004: 42).

Genişleme süreci bu evrede tamamlanmamıştır. Dolayısıyla ne formalizasyon sürecine geçilmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemler kurulmuştur. Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış göstererek satışların yükselmesine ve karlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır. Yine bu evrede hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir. Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiği bu evrede görülür (Karpuzoğlu, 2002: 103).

### **1.3.3. Kompleks Aile İşletmeleri**

Aile işletmelerinin bu aşamasında, işletmeye hissedar olan pek çok kuzen bulunur ve aynı zamanda, işletmede çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı daha belirgin olarak ortaya çıkar (Kırım, 2003: 25).

Bu evrede, aile ve işletmenin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin işletmede çalışıyor olması ya da çalışmak istemesi iş-aile dengesinin sağlanması sorununu gündeme getirmektedir. Bu evrede aile işletmelerinin yaşaması muhtemel sorunlar şunlardır (Alayoğlu, 2003: 38-39):

- Farklı coğrafyalarda ikamet eden, farklı ilgi, bilgi, gelir ve deneyime sahip olan, farklı akrabalık ilişkileri ve seviyeleriyle birbirine bağlı olan aile üyelerinin varlığı sebebiyle, farklı aile kollarının işletme yönetimi ve muhalefesinde yer almaları olası çatışmalar için önemli bir potansiyel oluşturmaktadır,
- Yönetime katılmayan aile fertleri yönetimi eleştirirken, kendilerine işletme faaliyetleriyle ilgili yeterli bilgi verilmemesinden ve aktif olarak yönetimde görev almamaktan rahatsızlık duymaktadırlar,
- Aile üyelerinin birbirlerini rakip olarak düşünmeleri, aile ve işletmeden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri ve işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşmasıyla varislik için çok sayıda aday olması aile içi çatışmaları körüklemektedir,
- Yeterli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan aile üyelerinin işletmede istihdam edilmeyi istemeleri ve bunu bir hak olarak görmeleri problem teşkil etmektedir,
- İşletmede çalışan aile üyelerinin işletme içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları ve kendi çıkarlarını önemsemeleri yönetimin etkinlik ve verimliliğini azaltmakta, uygulamaları engellemekte ve bu durumdan çalışanların moral ve motivasyonları olumsuz etkilenmektedir,
- Aile dışından ortakların da işletmede yer alması halinde, söz konusu kişilerin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumluluğu kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini belirtmeleri çeşitli sorunlara sebep olabilmektedir,
- İlk kurulan işletmenin kârlılığını kaybederek tüm grubun kârlılığını düşürmesi ciddi problem yaratabilmektedir, şöyle ki; aile işletmelerinde genellikle ilk kurulan işletmeye karşı duygusal yaklaşmakta ve işletmeler ilgili kararlar duygusal olmaktadır,
- Varis adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilmektedir.

### 1.3.4. Faaliyetleri Süreklilik Kazanmış Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri gelişim evresinin son aşaması bünyelerinde yoğun bir şekilde kurumsallaşma öğelerini taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu faaliyetleri süreklilik kazanmış aile işletmeleri aşamasıdır.

Karpuzoğlu (2002), faaliyetleri süreklilik kazanmış aile işletmelerinin misyon, vizyon, strateji, plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde durduklarını, bu işletmelerin iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklandıklarını, bireylerin ve departmanların ayrı ayrı başarısından çok işletmenin bütünü ile başarılı olmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Faaliyetleri süreklilik kazanmış aile işletmelerinin bazı temel karakteristikleri olduğu belirtilebilir, bu karakteristikler şunlardır (Fındıkçı, 2005: 64-68):

- Faaliyetleri süreklilik kazanmış aile işletmelerinin en önemli özelliği, karizmatik bir liderinin olmasıdır; özellikle ilk girişimi yapan liderde bu özellik mevcut ise kurulan işletme uzun ömürlü olabilmektedir.
- Lideri izleyen, onu her anlamda destekleyen ve gerektiğinde eksikliklerini giderebilen aile üyeleri mevcuttur ve bu aile üyeleri aktif olarak işin içinde yer almaktadır.
- Aile ve iş/işletme birbirini koşulsuz ve sürekli biçimde desteklemektedir.
- Bu işletmelerde, dönem dönem yavaşlasa da, sürekli bir büyüme ve gelişme eğrisi söz konusudur.
- Bu işletmelerde amatör ruh kaybedilmemektedir.
- Özellikle ilk girişimi gerçekleştiren aile üyesi mali idare konusunda yeteneklidir ve bu işletmelerde gerek ailenin gerekse işletmenin mali harcamaları disiplin altına alınmıştır.
- Bu işletmelerde genellikle, işin çekirdeğinden yetişme söz konusudur.
- Personel istihdamı konusunda iyi seçimler yapılmıştır ve doğru elemanlar işletmede görevlendirilmiştir.

Faaliyetleri süreklilik kazanmış aile işletmelerinin karşı karşıya olduğu temel problemler ise şunlardır (Alayoğlu, 2003:40-41):

- Yüksek oranda kurumsallaşma öğelerini bünyesinde barındırmalarından dolayı bu aşamada aile işletmelerinin karşısındaki en önemli problem katılıktır. Bunun sonucu olarak da, dış çevredeki yenilikler doğrultusunda ilke ve standartların değiştirilmemesi ve/veya kurallara körü körüne bağlılık aile işletmelerinin bu evresinde yaşayabilecekleri olası sorunların başında gelmektedir.
- Aile üyelerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, terfi ve benzeri uygulamalarda profesyoneller ile aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmesi, aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmasına ya da bu durumdan ötürü moral ve motivasyon düşüklüğü sebebiyle potansiyellerini kullanamamalarına sebep olabilmektedir.
- İşletmede çalışan aile üyeleri birleşerek profesyonellere karşı muhalefet grubu oluşturabilmekte veya aile üyeleri ve profesyoneller iktidardaki aile üyesine karşı ortak cephe oluşturabilmektedir. Bu durumda iş ve işletme değerleri göz ardı edilerek kişisel hırslar ön plana çıkabilmektedir.
- İş değerlerinin aile değerlerinden öncelikli tutulması dolayısıyla aile içerisinde farklı çıkar grupları oluşabilmektedir.

#### **1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜN YÖNLERİ**

Ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahip ve kendine has özellikleri olan aile işletmelerinin bazı üstün yönleri vardır (Erdoğan, 2007: 80).

Aile işletmelerini daha iyi anlayabilmek için sahip oldukları üstün yönlerinin ayrıntılı bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerine ait üstün ve zayıf yönleri; finansman, yönetim ve örgüt kültürü olmak üzere üç alt başlıkta değerlendirmek mümkündür (Karpuzoğlu, 2002: 22).

##### **1.4.1. Aile İşletmelerinin Finansman Açısından Üstün Yönleri**

Aile işletmelerinin en önemli üstünlüklerinden biri finansal yapılarıdır. Fon temini ve kullanımı ile uğraşan kuruluşlar yetersiz olduğunda aile işletmeleri fon

temininde genellikle ailenin menkul ve nakdinden, mevcut fonların kullanımında ise başta kurucu ortak olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden yararlanır. Sermayenin büyük kısmının öz kaynaklardan oluşması işletmeleri dışarıda güçlü duruma getirir (Uluyol, 2004: 20). Özellikle sermaye piyasalarının gelişmemiş ya da az gelişmiş olduğu ülkelerde sermayenin dışarıdan sağlanması oldukça zordur. Kriz dönemlerinde ise aile isminin korunması amacı ile kişisel birikim ve servetlerin işletme yararına kullanılması aile bireyleri arasında sıklıkla görülen bir davranıştır (Karpuzoğlu, 2002: 22).

#### **1.4.2. Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Üstün Yönleri**

Kuruluş aşamasından başlayarak incelediğimizde aile işletmelerinin taşıdıkları birçok özellik kendilerine yönetim açısından üstünlük olarak geri dönmektedir.

Uzun vadeli planlar yapabilmek birçok işletme için önemli bir sorundur. Özellikle kurumsallaşmış ve büyük işletmelerde kısa dönem kar ve başarı beklentisi baskı oluşturabilir. Dinamizm, bürokrasi ve baskısının az olduğu, girişimcilik ruhunun halen korunduğu aile işletmelerinde dinamizmi sağlamak ve devam ettirmek fırsatların değerlendirilmesinde büyük rol oynamaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 22).

#### **1.4.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Üstün Yönleri**

Aile bireylerinin uyumu doğrudan işletmenin başarısını etkileyen bir faktördür. Aynı aileden gelme, benzer kültürel özelliklere sahip olan aile bireyleri arasında işbirliği ve uyum daha üst düzeydedir. Diğer işletmelerde ise farklı kültürel altyapıları olan yöneticilerin uzlaşması daha zor ve yöneticiler arasında çatışma yaşanması daha olasıdır.

Ülkeye olan bağlılık çoğunlukla aile işletmelerinin sahip olduğu bir kavramdır. Girdileri düşürmek için farklı ülkelere kayan yatırım faaliyetleri ülke ekonomisi için de sorun teşkil etmektedir. Aile işletmeleri bu ortamda kendi ülkeleri ve hatta kendi yetiştikleri bölgelere yatırım yaparak, istihdamı kendi vatandaşlarından sağlayarak büyük bir bağlılık göstermektedirler (Göker ve Üçok, 2006: 48).

## **1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIF YÖNLERİ**

Aile işletmelerinin zayıf yönleri de bulunmaktadır. Aile işletmelerinin zayıf yönleri finansman açısından, yönetim açısından ve örgüt kültürü açısından olmak üzere üç temel başlık altında ele alınır.

### **1.5.1. Aile İşletmelerinin Finansman Açısından Zayıf Yönleri**

Aile işletmelerinin finansman açısından zayıf yönleri genellikle aile bireylerinin mal varlıklarının yeterince büyük olmamasından kaynaklanır. Dış kaynaklardan yararlanmayı pek istemeyen aile işletmeleri büyümeleri için gerekli olan finansal kaynağı dışarıdan elde edemedikleri gibi kısıtlı aile varlığı ile zor durumda da kalabilmektedirler. Temettü dağıtımı da karşılaşılan diğer önemli finansal zayıflıklardandır. Yönetimde bulunan aile bireylerinin temettü dağıtımına bakışı ile yönetimde bulunmayan aile bireylerinin baskısı farklılıklar göstermektedir. Yönetimde bulunmayanlar her yıl yüksek oranda temettü dağıtımı beklerken, yönetimde bulunanlar ise buldukları pozisyonun da avantajlarından yaralandıklarından temettü dağıtımının yüksek tutulması yerine karın sermayeye aktarımını tercih etmektedirler.

### **1.5.2. Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri**

Aile işletmelerinde çalışan yetenekli profesyoneller üst düzey görevlerde aile bireyleri yer aldığı için bu tip görevlere aday olmak istemezler ve uygun anları kollayarak başka işletmelere geçiş yapmayı düşünürler (Karpuzoğlu, 2002: 25).

Merkeziyetçilik, yönetimin tek elde ve merkezde toplanmasıdır. Özellikle yetki devri pek kolay olmaz. Girişimci ve üst yönetimdekiler kendilerinden sonraki kuşakları gerekli biçimde yetiştiremezler. Tüm bunların sonucunda, inisiyatif hakları olmayan 2. ve 3. nesillerin karar alma sorumlulukları eksik olabilir ya da karar alma sorumluluğunu taşımak istemeyebilirler. Sonuçta işletmenin geleceği tehlikeye girebilir (Karpuzoğlu, 2002: 26).

Tutuculuk özellikle aile işletmelerinde daha çok karşımıza çıkan bir sakıncadır. Profesyonel yöneticilere nazaran mal sahibi yöneticiler, yeniliklere ve gelişmelere karşı

daha çekingen olabilirler. Çıkar çatışması sonucu aile bireyleri ile iş çıkarlarının ters düşmesi durumunda ise yaşanan gerginlikler iş motivasyonunu ve verimsizliği artırır.

### 1.5.3. Aile İşletmelerindeki Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri

Örgüt kültürünün benimsenmesi ve korunması değişimlere karşı direnç gösterilmesi, mevcut kurallar ve normlara olan aşırı bağlılık yüzünden bir süre sonra dezavantaj olarak karşımıza çıkar. Yazılı belgeler, istatistikler yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı aile işletmelerinde yüksektir. Aile değerlerinin iş değerlerinden önemli olduğu işletmelerde, objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine kullanılır ( Karpuzoğlu, 2002: 27).

Son olarak aile işletmelerinin üstün ve zayıf yönlerini Tablo 1.3 de gösterecek olursak;

**Tablo 1.3:** Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri ve Zayıf Yönleri

Üstün Yönleri	Zayıf Yönleri
Daha fazla bağımsız hareket edebilmek	Organizasyonun karışması
Borsadan çok düşük yada sıfır baskı	Dağınık yapı
Çok düşük yada sıfır risk almış	Net olmayan görev dağılımı
Aile kültürü bir özgüven kaynağıdır	Yakınıni kayırma olgusu
Adaletsiz ödüllendirme sistemi	Yöneticilikte tolere edilmesi kuvvetli
Aile içi kavgalar	Zor zamanlara daha fazla tahammül
Daha az bürokratik ve daha kişisel yönetim	Babanın hakim olduğu otokratik yönetim
Finansal artılar	Yedekleme dramaları/senaryoları
Daha fazla başarı	Aile üyelerinin işi karıştırması
İşi bilmek	Finansal biçim katkıyla harcama arasındaki eşitsiz dağılım
Aile üyelerinin erken eğitim imkanı	Değişime direnme

**Kaynak:** Barutçugil,2006



## 1.6. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

Yönetimsel teorinin kurucusu olan Henry Fayol'a göre yönetim; işletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, organize etme (örgütlenme), yürütme (kumanda etme), koordine etme ve kontrol (denetim) fonksiyonlarının yerine getirilmesinden oluşur. Yönetim; bir takım faaliyet ve fonksiyonlardan meydana gelen süreçlerden oluşur, sanatsal yönü vardır ve gelişmekte olan bir bilim olarak değerlendirilmektedir. Yönetim; başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışmaktır. Aile işletmelerinde genellikle kurucu, bütün bu faaliyetleri kendisi gerçekleştirme çabası içerisinde. İşletmeyi kendi elleriyle kurmuş, çocuğu gibi her şeyiyle uğraşmış ve bugünlere getirmiştir (MPM'nin Anahtar Gazetesi'nin Mart 2005 sayısı).

Aile işletmelerinde belli bir büyüklüğün üzerine çıkıncaya kadar, aileler işletmenin yönetiminde etkindirler.

## 1.7. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ

Ailelerin kültürel kalıpları farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ailenin geçmiş birikimlerinden, davranış kalıplarından ve olaylara bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Genel olarak üç farklı aile tipi vardır (Ateş, 2005: 69):

- **Babaerkil Aile:** Bu tip ailelerde, aile reisi tek otoritedir ve otoritenin istekleri tüm ailenin yaşayışını yönlendirmektedir. Tüm önemli kararlar, diğer aile üyelerine güvenmeyen tek otorite tarafından alınmakta olup diğer aile üyelerinin söz hakkı yoktur.
- **İşbirlikçi Aile:** Bu tip ailelerde, diğer aile üyelerine güven duyan aile reisi, karar alma sürecine onları da dahil edip görüşlerini almaktadır. Aile amaç ve değerleri, aile üyeleri tarafından birlikte belirlenip, aile dayanışmasına önem verilmektedir. Aile fertleri birbirlerinden bağımsız hareket ettikleri gibi birlikte çalışmanın tüm gereklerini yerine getirmektedirler.
- **Çatışmacı Aile:** Bu tip ailelerde, üyelerin hedefleri ortak olmadığı gibi her bir üye kendi istekleri doğrultusunda davranmaktadır. Aile üyelerinin birbirine

güveni yoktur, üyeler arasındaki ilişkiler sağlıksızdır ve birbirlerinin farklılıklarını kabul etmemektedirler.

Yönetim, farklı şartlarda etkin olan pek çok farklı biçim alabilmektedir, ancak aile işletmelerinde kurucu yöneticinin tarzı, işletmedeki yönetim biçimini birebir etkilemekte olduğundan genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilmektedir (Chicken, 2002: 43; Alayoğlu, 2003: 43).

### **1.7.1. Merkeziyetçi (Paternalist) Yönetim**

Merkeziyetçi (merkezi) yönetim şeklinde, bütün kararlar, yetkisini sahiplik ve girişimcilikten alan üst yönetim tarafından alınmaktadır.

Aile işletmelerinde özellikle birinci nesil yönetiminde görülen bu yönetim biçiminde, işletme politikaları, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenmektedir ve işletmede her türlü karar da bu aile üyesi tarafından verilmektedir.

İşletme sahibi çalışanlarını korumakta, onların ihtiyaçlarını karşılamakta fakat çalışanlara neredeyse hiç söz hakkı tanımamaktadır. Bu yönetim biçiminde, işletmedeki yöneticilerin tümü veya büyük çoğunluğu aile üyelerinden oluştuğu gibi aile üyesi olmayan çalışanlara karşı güvensizlik söz konusu olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 28; Ateş, 2005: 70). Kurucu patron, işletmede her şeyi denetim altında tutmak istediği gibi kurucunun değer ve inançları işletme değerlerini tamamen etkilemektedir (Alayoğlu, 2003: 44). Bundan dolayı bu yönetim şeklinde işletme çalışanları yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, kendilerini işletmenin bir parçası hissedebilecekleri ve karar alma sorumluluğu taşıyabilecekleri bir ortam bulamamaktadırlar (Karpuzoğlu, 2004: 28).

Bu yönetim biçiminin, işletme için önemli atılımlar yapabilme şansı doğuran iç girişimciliği engellediği, çalışanların işleri üzerinde değişiklik yapabilmelerini imkânsızlaştırdığı söylenebilir. Merkeziyetçi yönetimde, aile, işi çok yakından kontrol etmektedir ve işletmedeki ilişkiler hiyerarşiktir (Ateş, 2005: 70).

Özgürlüğü sınırlı olan çalışanlar, yaratıcılıklarını kullanmaz, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmez ve karar alma sorumluluğundan kaçınırlar. Yöneticinin kaybedilmesinden sonra işletmede karışıklık yaşanır. Profesyonel yönetici

olmaması nedeniyle bilimsel işletmecilik ile yönetim ilke ve yaklaşımlarından yararlanılamaz (MPM'nin Anahtar Gazetesi'nin Mart 2005 sayısı).

### **1.7.2. Katılımcı (Participate) Yönetim**

Katılımcı yönetim, bir örgütte çalışan çeşitli kademedeki personelin doğrudan veya temsilciler aracılığıyla karar verme sürecinin çeşitli evrelerine katılmalarını ifade etmektedir (Koçel, 2004: 110).

Aile işletmelerinin bu yönetim biçiminde, hisselerin çoğunluğu aile üyelerinde olmakla birlikte, işletmede teknik uzmanlığı bulunan profesyoneller de görevlendirilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 28-29). Bu yönetim biçiminde iş değerleri de en az aile değerleri kadar önemlidir ve asıl olan işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Dolayısıyla bu yönetim tarzında nepotizm gibi uygulamalar yoktur veya yok denecek kadar azdır (Alayoğlu; 2003: 44; Ateş, 2005: 71).

Ancak, bu yönetim biçiminin benimsendiği aile işletmelerinde, ortak sayısının fazlalığı ve işletmede aile üyeleri ve aileden olmayan profesyonellerin birlikte çalışması problem yaratabileceği için işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi çok büyük önem taşımaktadır. Aile üyesi çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanların karşı karşıya getirilmeyip aralarındaki işbirliğinin artırılmaktadır (Alayoğlu; 2003: 44; Ateş, 2005: 71).

Katılımcı yönetim tarzında iş değerleri de en az aile değerleri kadar önem taşır ve işe uygun profesyonellerin görevlendirilmesine özen gösterilir. Aileden olanlar ve olmayanlar ayrımı yapılmasına kati suretle izin verilmemekte, karşılıklı işbirliğinin artırılmasına önem gösterilmektedir (MPM'nin Anahtar Gazetesi'nin Mart 2005 sayısı).

### **1.7.3. Profesyonel Yönetim**

Profesyonel yönetim biçiminde, işletme sahipleri ve diğer aile üyeleri şahsen işlerin icrasında yer almamaktadırlar. Ancak, işletme yöneticileri aile üyeleri tarafından belirlenmekte ve yatırım kararları ve genel politikalar gibi işletmenin bütünü ve geleceğini ilgilendiren kararlar işletme sahibi aile üyeleri tarafından verilmektedir (Karpuzoğlu,2004:30). Diğer bir ifadeyle; işletmelerle ilgili stratejik kararların

alınmasından aile üyeleri, operasyonel kararlar ve işlerin yürütülmesinden profesyonel yöneticiler sorumludurlar (Alayoğlu, 2003: 45).

Üzeyir Garih'in de belirttiği gibi; aile işletmelerinde hedeflerin belirlenmesi ve yürütücü ekibin bu hedeflere ulaşmadaki başarısının sürekli denetlenmesi ve buna göre yürütücüleri atamak yönetim kurulu başkan ve üyeleri olan patron veya patronların görevi iken yöneticiler ise patronun politikası sınırları dahilinde işleri usullere uygun biçimde yürüterek kârı gerçekleştiren kişidir ve dolayısıyla aile işletmesinde patron karardan ziyade onay makamıdır (Garih, 2004: 69).

Ülkemizde profesyonel yönetime geçmek yönünde önemli adımlar atan işletmeler mevcuttur. Ülker grubu ve Sabancı Holding bu yönde önemli çalışmaları bulunan aile işletmeleri arasındadır (Karpuzoğlu, 2004: 30-31).

## **1.8. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM**

İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Aile işletmeleri ailenin her türlü maddi ve manevi kaynaklarını kullanarak kurulmaktadır. Kuruluş yıllarında yetkiler tek bir kişide toplanır ve faaliyetler sınırlı alanda sürdürülür. Başlangıçta bir avantaj olarak görülen bu durum işletme büyüdükçe ve yeni nesil aile üyeleri işletmede çalışmaya başlayınca bir dizi sorunlar ortaya çıkmakta ve bunlar zaman içinde ise yansımakta ve işletme olumsuz olarak etkilenmektedir. Kurumsallaşma Sağlam'a (2002) göre bir işletmenin sistemli bir hale getirebilmek için gerekli süreç iken, Kırım (2001) işletmenin kurumsallaşmasını amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulup, iş ve görev tanımlarının yazılı olduğu, iç yönetmeliklerin hazırlanıp, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel yönetim olarak tanımlamaktadır.

Kurumsallaşma için esas olan işi yaparak başarıya ulaşmaktır. Bu süreç kurumun ilk yıllarındaki tutkulu yaklaşımı sürdürerek bu heyecanı sürekli ve sistemli bir hale getirmektir (Fındıkçı, 2005). Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu mantık ilişkisi iç içe geçmiştir.

İşletmeler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak arttırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın daha önemli olması Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmının (bu oran Türkiye'de %90'ların üstündedir) aile işletmesi özelliklerine sahip olmasındandır (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004: 535).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının birinci adımı ailenin ve işletmenin anayasasının hazırlanmasıdır. Aile işletmesinin anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan ve ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır (Özkaya ve Şengül, 2006: 111-112).

Kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmek için aile meclisi kurulmalı ve aile meclisi aile anayasasını hazırlamalıdır. Aile meclisinde pozisyona ve yanına bakılmaksızın bütün aile bireylerinden ve üst düzey yöneticilerden oluşmalıdır. Aile anayasası aynı zamanda, tüm aile bireylerinin uymalarını gerekli kılan; ailenin işletme olanaklarından faydalanma koşullarını belirleyen; üyelerini işletme ve aile geleceği için hazırlayan, aile değerlerinin ve imajının korunmasına ilişkin kuralları belirleyen bir çalışma rolünü üstlenir (Karpuzoğlu, 2004: 159).

Kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir. İşletme anayasası içinde belirlenen tüm ilke ve kurallar hem aile bireyleri için hem de aile dışından olan çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirleyen bir rehber niteliğinde olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

## 1.9. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Aile işletmeleri ve kurumsallaşma kavramı son dönemlerde birlikte anılmaya ve aile işletmeleri için kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle büyümeyi hedefleyen aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarına bir an önce başlamaları tavsiye edilmektedir.

Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi yada uyulması gereken kurallar anlamı taşır. Örneğin, bir işletmenin işgörenlerinin birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Ulukan, 2005: 31).

Kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri amacına uygun bir örgüt yapısı oluşturmalıdır. İş görev ve tanımları yapılmalı ve yazılı hale getirilmelidir. Yetki ve sorumluluk bir kişide değil; tüm yönetim kademelerine dağıtılarak profesyonel yöneticileri ve yönetici olan aile üyelerini kapsayacak bir yönetim oluşturulmalıdır. Aile işletmesinde personel olma ve terfi programları objektif olarak hazırlanmalıdır. Tüm personel kendi branşlarına göre seminer ve eğitim programlarına tabi tutulmalıdır.

Aile işletmelerini geleceğe taşımanın en etkin yolu kurumsallaşma olarak gösterilmektedir. Hatta birçok aile işletmesi son yıllarda kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır. Aile işletmeleri kurumsallaşma düzeylerine göre, farklı organizasyon yapılarına sahiptirler ve yönetsel fonksiyonlarda farklı uygulamalarda bulunmaktadır. Kurumsallaşma düzeyine göre, aile işletmelerinin planlama, örgütleme, yürütme ve denetim fonksiyonlarına ilişkin farklılıklar Tablo 1.3' de verilmektedir(Özdemir ve Birbil: 2007):

**Tablo 1.4:** Planlama Fonksiyonuna İlişkin Farklılıklar

<b>PLANLAMA</b>		
<b>Planın Temel Unsurları</b>	Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedefler	Hedefler
<b>Plan Türleri</b>	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık Planı, Emeklilik Planı	Eylemsel, Yönetmel Planlar
<b>Plan Süresi</b>	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
<b>Planlamada Dikkate Alınan Unsurlar</b>	Aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç ve değerleri ile aile ve işletme amaçlarının saptanması
	Yüksek Kurumsallaşma Düzeyi	Düşük Kurumsallaşma Düzeyi

**Kaynak:** Özdemir ve Birbil; 2007

Planlama, ne yapılacağı ve/veya neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağı önceden kararlaştırılması sürecidir. Buradan planlamanın amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını ve bunların hangi sıraya göre nasıl ve ne zaman, ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların sırasını gösteren bir tasarı ve tutulacak yolu gösteren bir model olduğu sonucu çıkmaktadır.

**Tablo 1.5:** Örgütlenme Fonksiyonuna İlişkin Farklılıklar

<b>ÖRGÜTLEME</b>		
<b>Kumanda Birliği</b>	Her astın bir amiri vardır.	Her astın bir amiri var gibi görünse de işletme sahibi çalışanlarla birebir ilişkidir
<b>Denetim Alanı</b>	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.	İşletme sahibi ortağın ve aile üyelerinin denetim alanı genişler.
<b>Amaç Birliği</b>	Kişi- işletme amaç uyumu sağlanır.	İşletme sahibinin amacı çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.
<b>İş Bölümü ve Uzmanlaşma</b>	İşbölümü ve uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.	Ortakların ilgi alanları etkili olmakla birlikte, işletme sahibi ortak genellemeci bir tutum izler.

**Kaynak:** Özdemir ve Birbil; 2007

Örgütlenme süreci de planlama süreci gibi dinamik bir özelliğe sahiptir. Koşullar değiştiğinde örgütlenme faaliyetleri de yeni koşullara göre tekrar düzenlenmelidir. Tüm değişiklikler sonucunda örgütün planları değişecek dolayısıyla örgütlenme faaliyetleri de bu yeni planlara göre yapılacaktır.

**Tablo 1.6:** Yürütme Fonksiyonuna İlişkin Farklılıklar

<b>YÜRÜTME</b>		
<b>İnsan Kaynakları</b>	Aileden olan ve olmayan ayrımı yapılmadan objektif bir yaklaşım izlenir.	Aile bireylerine öncelik tanınır.
<b>Yönetim Tarzı</b>	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
<b>İletişim Biçimi</b>	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ile profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında.
<b>Karar Verme Şekli</b>	Oy birliği ve oy çokluğu	İşletme sahibi ortağın kararı ve oy çokluğu

**Kaynak:** Özdemir ve Birbil; 2007

Yönetimde planlama ve örgütlemeyen sonra kurulan düzenin işletilmesine, bir diğer ifadeyle örgütün harekete geçirilmesine sıra gelmektedir. Emir-kumanda, emir-komuta adları da verilen bu fonksiyonda yönetici ilk defa, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği personel ile karşı karşıya gelmektedir.

**Tablo 1.7:** Denetim Fonksiyonuna İlişkin Farklılıklar

<b>DENETİM</b>		
<b>Denetim Noktaları</b>	Hammadde ve yarı mamul alımında, üretimin kritik noktalarında, nihai çıktıda	Nihai çıktıda
<b>Denetim Araçları</b>	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, prosedürler, kurallar ve iş akış şemaları.	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
<b>Denetleyen Kişiler</b>	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar.	Firma sahibi ve aile üyeleri

**Kaynak:** Özdemir ve Birbil; 2007

Yönetim fonksiyonlarının sonucusu olan denetim, belirlenen amaçlar, prosedürler, kurallar, politikalar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farkın izlenmesi olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde teknolojinin desteğini alarak etkin bir denetim sisteminin kurulması meydana gelebilecek söz konusu sapmaların erken fark edilip önlenmesini sağlayacaktır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bazı faktörler bu sürecin başarılı olup olmamasında önemli rol üstlenmektedir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:



- Girişimci ve liderliğin iyi yönetilememesi, kurumsallaşmada önemli olan “kontrolü” ortadan kaldırarak kurumsal yönetime geçiş konusunda engel teşkil edebilir.
- Aile işletmelerinde güvene dayalı çalışma sistemi, kurumsal anlamda yazılı usul ve esasların geliştirilmesine engel teşkil edebilir.
- Nesiller arası geçiş süreci, aile işletmeleri için temel sorunlardan birini oluşturur. Nesiller, çocuklar ile devam etmeyebilir; ama aile işletmesinin marka değeri doğru yönetim ilkeleriyle daha sonraki kuşaklara aktarılabilir Bu nedenle aile işletmelerinde kurumsallık sadece babadan evlada geçerek devam eden bir konu olarak görülmemelidir.
- Kurumsallaşma sürecinin başarısındaki son faktör, aile ve işletme ilişkilerinin düzenlenmesi ve profesyonel yöneticilere ilişkin yaklaşımlardır. Patronun kurumsal yönetime motive olduğu ortamlarda en büyük engel profesyonel yöneticilerden gelebilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiğini, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir. Bu duruma bir de Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, aile işletmelerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıkların nesiller boyunca sürdürülmesi daha da zorlaşmaktadır (Alayoğlu,2003).

Kurumsallaşamama genel olarak yapılan işi, işin verimini, kalitesini ve karlılığını etkilerken patron ve yönetici arasında farklı sorunlara da yol açmaktadır. Çünkü devamlı iletişim halinde olan patron ve yönetici zamanla samimiyet derecesi artmakta bu samimiyette duygusal bağlılığı beraberinde getirmektedir.

Aile işletmelerinin kuruluşu ve gelişim aşamasında yaşanan başlıca dezavantajlara bakıldığında “kurumsallaşamama” eğiliminin öncelik aldığı görülebilir. Aslında aile işletmesi olmayan kurumların da başlıca sorunu kurumsallaşamamaktır. Ancak aile işletmelerinde belirli bir sistematığe geçiş süreci diğerlerine göre daha zor olabilmektedir, çünkü girişimci büyük zorluklarla kurup geliştirdiği, adeta evladı gibi baktığı kurumu paylaşmada, başkalarının inisiyatifine bırakmada ciddi zorluklar çekmektedir (Özkaya ve Şengül, 2006: 109-126).

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**YÖNETİMDE LİDERLİK VE MOTİVASYON**

## 2.1. LİDERLİK TANIMI

Lider, sahip olduğu saygınlık, üstünlük ve çekicilik yüzünden kendisine itaat edilen bir kişidir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2008: 465) Liderlik arzu edilen hedeflerin başarılması için bireysel ve grup olarak diğer insanların davranışlarını etkilemeyi içeren bir aktivitedir. İnsanlar arasındaki yardımlaşmalar sayesinde ulaşılabilecek hedefin bir parçasıdır.

Liderlik bir takım süreçler içerir. Liderliğin oluşumu, liderin yönettiği grubun yapısına, izleyicilerin ve kendisinin kişilik özelliklerine bağlıdır. Liderlik sadece yönetimin üst kademelerinde bulunan kişilere özgü bir süreç değildir. Bir genel müdür de bir ustabaşı da liderlik yapması gerekir. Aralarındaki fark liderlik yaptıkları grubun sayısı ve hedeflerinin niteliğidir.

Genel olarak liderlik tanımı; yapıyı uyumlaştıran, grup eylemlerini bütünleştiren ve örgütü kurumsallaştıran yönetsel davranışların bileşkesidir. Liderlik ekipte yer alan kişilerin arzu ve gereksinimleri doğrultusunda amaç ve hedeflerin saptanmasıdır. Amaçlar anlamlı ve gerçekçi olmalıdır.

## 2.2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

20'nci yy. başlarından itibaren tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesi ve liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen hala liderlik bir kara kutu gibidir. Liderliğe ilişkin tanımlar bini aşmıştır. Sadece Bennis'in 350'den fazla liderlik tanımı vardır. Son yıllarda bunlara bir de lider ve yönetici ayırımı eklenmiştir. Lider ve yöneticinin farklı olduğu tartışmaları hız kazanmıştır.

Yönetici; belli bir zaman aralığında emek, para, hammadde, malzeme, ekipman gibi üretim araçlarını bir araya getirerek bunlar arasında ahenk ve koordinasyon sağlayan kişidir. Bir başka görüşe göre bu tanım da eksik kalmaktadır. Yöneticinin tüm bunları yaparken karşılaştığı en önemli sorunun da değişen çevre koşulları olduğu unutulmamalıdır (Eren, 2000: 9).

Yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen, arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan kişidir. Yönetici bilgi, yetenek ve eğitimini aldığı güçle birleştirerek iş yapma, hizmet verme ve verimlilik elde etme arzusundaki kişidir. Ancak karşısında örgüt içi baskılar, kültür ve sosyal yapı, teknoloji, sendikalar, yerel ve uluslararası çevre ve devlet baskısı vardır (Koçel, 2007: 19).

Bir liderin sahip olması gereken özellikleri şu başlıklarda toplamaktadır (Arslan, 2004:94):

- Kendisine söylenen her şeyi iyi anlama ve idrak etme yeteneğine tabiatı gereği sahip olmalı, konuşanı ve konuşulanı doğru anlamalıdır,
- Hafızası güçlü,
- Uyanık ve çok zeki olmalı,
- Güzel konuşma kabiliyetine sahip olmalıdır,
- Bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi sevmelidir,
- Yiyeceğe, içeceğe ve eğlenceye tutkun olmamalı,
- Doğruluğu sevmeli ve yalancılıktan tiksirmeli,
- Nefsini yüksek tutmalı, çirkin ve aşağılık şeylerden kaçınmalı, kendisinden kuşku duyulacak şeylerden uzak durmalı,
- Manevi değerlerine bağlı olmalı,
- Adaletli ve sabırlı olmalıdır,
- Sonra yapılmasını gerekli gördüğü şeylere yönelik olarak, azimli, kararlı olmalı ve istekli olmalıdır, korku ve zaaf göstermemelidir.

Yöneticiler kendilerini, organizasyon tarafından ihtiyaç duyulan insan ve materyal kaynaklarının üreticisi, koordinasyon sağlayıcısı ve dağıtımını yapan kişi olarak görürler. Yöneticinin becerileri bir organizasyonun işlerini kolaylaştırır; çünkü onlar organizasyonun kuralları ve yönetmeliklerine uygun olarak ne yapılacağından emindirler.

### 2.3. YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR

Bir yöneticinin lider olabilmesi için, “yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkileme ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını asabilmesi gerekmektedir.

Lider ve yönetici arasındaki önemli diğer bir fark ise, sahip oldukları gücün kaynağıdır. Yönetici kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle resmi gücü kullanırken, lider kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil,2006: 5). Yönetici, astlarını istenen davranış kalıbına sokmak için birçok örgütsel araca sahiptir ve öncelikle üst yönetimin isteklerine karşı sorumludur. Lider ise, astlarının kendi istediği gibi davranması için kişisel ve ilişkisel kaynaklara sahiptir ve öncelikle astlarına karşı sorumluluk duyar. Başka bir deyişle, yönetici ve liderde çalışanları üzerinde güç sahibidirler; ancak yönetici bulunduğu konum itibariyle bu güce sahip olurken, lider kişiliğinin, karizmasının, yeteneklerinin ve bilgisinin sonucunda çalışanlar üzerindeki etkisi itibariyle bu güce sahip olur. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapılardan alırken, lider başkalarına iş yaptırma gücünü kişisel özelliklerinden alır.

Aşağıdaki tabloda yönetici ve lider arasındaki bazı önemli farklılıklarını bulabiliriz.

**Tablo 2.1: Yönetici-Lider Farkı**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
- Mevcut durumla ilgilenir.	- Gelecekteki durumla ilgilenir.
- Karmaşıklığı çözmeye çalışır.	- Belirsizliği çözmeye çalışır.
- İşleri doğru yapar.	- Doğru işi yapar.
- Yeterlilik üzerinde durur.	- Etkinlik üzerinde durur.
- Politikalar oluşturur.	- Prensipler oluşturur.
- Olan biteni görür ve duyar.	- Hiçbir ses yokken duyar, karanlıkta görür.
- Çözümler bulur.	- Problemleri belirler.
-Mevcut sorunlarla öncekiler arasındaki farklılıkları bulur.	- Mevcut sorunlarla öncekiler arasında benzerlikleri bulur.
- Başarılı bir çözümün tekrar işe yarayabileceğini düşünür.	- Değişik çözüm arayışına gider.
- Kısa menzilli perspektif sahibidir.	- Uzun menzilli perspektif sahibidir.
- Nasıl ve ne zaman üzerinde durur.	- Neden ve niçin üzerinde durur.
- Bitiş çizgisine odaklanır.	- Ufuk çizgisine odaklanır.
- Taklitçidir.	- Orijinaldir.
- Mevcut durumu kabullenir.	- Mevcut durumu sorgular.

**Kaynak:** Kirel, 2001: 51

**Tablo 2.2: Kotter'in Liderlik ve Yönetici Karşılaştırması**

<b>Liderler</b>	<b>Yöneticiler</b>
<b>Gündem oluşturma</b>	
* Yön oluşturma * Gelecek vizyonu geliştirme * Değişim stratejileri geliştirme	* Planlama ve bütçeleme * Plan geliştirme * Zaman tablosu geliştirme
<b>İlişki ağları oluşturma</b>	
* İnsanları yerleştirme * Kişilerin/takımların vizyonlarını öğretme ve izleme politikaları	* Organize etme/yerleştirme * Geliştirme * Yerleştirme,yetki verme
<b>Uygulama</b>	
* Çalışmaları teşvik etme * Engelleri aşma konusunda teşvik etme	* Kontrol/problem çözme * İzleme ve doğru davranışlar
<b>Sonuçlar</b>	
* Potansiyel olarak devrimci değişimler * Kaosu düzenleme	* Düzen ve tahmin edilebilirlik * Diğerleri tarafından beklenen

**Kaynak:** Kirel, 2001: 51

Lider ve yönetici arasındaki farkları belirttikten sonra, birinin diğerinden daha üstün daha güçlü yönleri olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Lider, yöneticiyi tamamlar fakat onun yerine geçmez. Bu da demektir ki, yönetici ve lider birbirlerini tamamlayıcı şekilde çalıştıkları sürece örgüt, çalışma hayatında varlığını sürdürmekle kalmayacak, bunun yanı sıra hedeflerine de ulaşacaktır.

## **2.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Liderlikle ilgili yaklaşımlar dört ana grupta toplanabilir. Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern yaklaşımdır.

### **2.4.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı; liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu özelliklerden sonra, ikinci planda izleyicileri ve ortamı dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu teori ile liderlerin; entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri açıklanmaya çalışılmaktadır (Eren, 2001: 433).

Tarihsel süreç açısından incelendiği zaman özellikler yaklaşımına ilk katkının Carlyle tarafından yapıldığı ve Carlyle çalışmasında bazı kişilerin sahip oldukları özelliklerinden dolayı lider olarak doğduğunu ve bu kişilerin insanlık tarihinde önemli bir rol oynadıklarını ileri sürmüştür. Hatta Thomas Carlyle'in çalışmasını oluşturan varsayım olan "The Great Man in History" (Tarihdeki Büyük Adamlar) kavramını tartışmaya açmıştır. Bu daha sonraları büyük adam teorileri olarak nitelendirilse de özellikler teorisinin temelini oluşturmuştur (Yavuz, 2008: 30).

Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel grupta toplamıştır: kişisel özellikler, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler (Zel, 2001: 94). Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak; boy, ağırlık(kilo), güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık/ güzellik; kişisel özellikler olarak; samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven, inisiyatif sahibi olma, kararlılık, dürüstlük, başkalarına güven verme, hissel olgunluk ve yetenek olarak da hitabet yeteneği, güzel konuşma yeteneği,

zeka, başkaları ile iyi ilişkiler kurma yeteneği, iş başarma yeteneği gibi faktörler üzerinde durulmuştur (Tezcan, 2006:36).

Özellikler teorisi iki yönden eleştirilmektedir. Birincisi liderlik sürecindeki değişkenlerden sadece lider değişkenini ele alması, ikincisi; liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğüdür. Bu sebeplerden dolayı liderin özellikleri yerine izleyenlerin özelliklerine, örgütün yapısına ve işleyişine yönelik çalışmalara ön plana çıkmaya başlamış ve böylece davranışsal liderlik teorisi gelişmeye başlamıştır (Koçel,2007: 588).

#### **2.4.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşımın amacı, davranışın etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapmalıdır sorusuna cevap aramaktır (Keçecioğlu, 2003: 157).

Kuruluşlar ve birbirinden farklı eğitim kurumları değişik yönlerden araştırmalar yapmışlar ve davranışsal yaklaşım çeşitlerini ortaya koymuşlardır. Araştırmalar bazen laboratuarlarda bazende çalışma grupları arasında incelemeler yapılarak, bazen çalışma grupları arasına gözlemci sokularak bazende grup üyeleri tarafından hazırlanan sorular listesi cevaplanarak bazende liderler tarafından kullanılan soru listeleri doldurularak yapılmıştır. Sonuç olarak yapılan araştırmalarda elde edilen temel yaklaşımlar birbirinin aynısı olmuştur.

Şimdi davranışsal lider yaklaşımlarından önemli görülen bazı araştırmaları inceleyelim.

##### **2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışması**

OSU çalışmaları 1945 yılında başlatılmış ve öncelikle askeri organizasyonlar ve organizasyonlarda liderlik olgusu üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarında, liderin davranışlarının grup üyelerinin tatmini ve başarısı üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur.



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 (Koçel, 2007: 588).Yapılan çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarının tanımlanmasında iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bu değişkenler; “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif (işe ağırlık verme, yapıyı harekete geçirme)” dir. İnisiyatif, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Böyle bir önder, grup üyelerini belirli işlere tahsis eder. Üyelerin performans standartlarını tamamen korumalarını bekler işin zamanında yapılması üzerinde durur. Kişiyi dikkate alma ise, lider ile kendine bağlı çalışanlar arasında ilişkiyi, karşılıklı içtenlik ve güveni, çalışma grubunun üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyi ve katılımcı yönetimi ve iki yönlü iletişimi yüreklendiren bir tutumu ifade eder (Tezcan, 2006: 20).

Bu tür liderler şu davranışlarda bulunurlar:

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

Her iki boyut da birbirinden bağımsızdır. Yani bir liderin işe ağırlık veren tarzını yüksek olması, kişiyi dikkate alan tarzın da yüksek olduğu anlamına gelmez.

Ohio State üniversitesi çalışmalarının bulguları şunlardır (Koçel, 2004):

1. Önderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
2. Önderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını da şöyle sıralayabiliriz:

- 1) Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- 2) Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- 3) Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.
- 4) İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- 5) Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- 6) Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- 7) Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- 8) Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir (Kavas, 2002).

**Tablo 2.3:** Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasında Lider Davranış Çeşitleri

<b>Kişiyi Dikkate Alan Tarz</b>	<b>İşe Ağırlık Veren Tarz</b>
Dostça Davranma	Planlama
Astlara Danışma	Koordine Etme
Astlara İtibar Etme	Yönetme
Astlarla İletişim Kurma	Problem Çözme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Astların Rollerini Belirleme

**Kaynak:** Koçel, 2004:328

#### 2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

1947 yılında yapılan ve verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterlerin kullanıldığı Michigan Üniversitesi Liderlik Tiplenmesi'dir. Bu çalışmanın aynı zamanda Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Söz konusu faktörler ise, kişiye yönelik lider ve işe yönelik lider şeklinde ifade edilmektedir.

Kişiye yönelik bir lider, çalışanların duygularından hareket ederek, onların etkinlik ve verimliliklerini arttırmaya çalışırken, işe yönelik liderler grup çalışanlarının önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otorite kullanan bir davranış gösterirler. Astlarının mutluluğuna özen göstermekte; özellikle grup oluşturma ve geliştirme ile katılma konularına ağırlık vermektedir.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 2007: 334).

#### 2.4.2.3. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

McGregor'un X ve Y yaklaşımına göre liderlerin insan davranışları hakkındaki iki zıt görüşü içeren bir yapı içerisinde toplanabilir. X yaklaşımı anlayışında olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X yaklaşımı özelliği taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır.

Y yaklaşımı insanların zaten çalışmaya ve sorumluluk yüklemeye açık oldukları varsayımına dayanır. Bu yaklaşıma göre;

- İşte fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar bağlanmış oldukları amaçlara hizmet ederken, kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.

- Amaçlara bağlılık onları elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.
- Uygun şartlar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde nispeten büyük ölçüde ustalık, bilgi ve araştırma yeteneği insanlar arasında dar değil, geniş ölçüde yaygındır (Arslan ve Güllü, 2009:355).

**Tablo 2.4:** X ve Y Yaklaşımının Temel Özellikleri

X YAKLAŞIMI	Y YAKLAŞIMI
Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır	Kişi için iş, oyun ve dinlenmek kadar doğaldır.
Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar.	Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.
Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.	Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.
Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.	Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.	Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

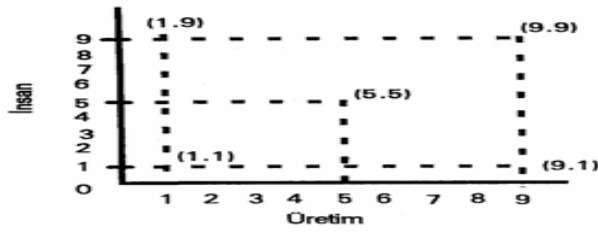
**Kaynak:** Ataman, 2002: 45

#### 2.4.2.4. Blake ve Mounton'un Yönetim Ölçeği Modeli

Genellikle, örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri, iki grupta toplamıştır. Birinci boyut üretime yönelik olma, ikinci boyut kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutudur (Koçel, 2004:473).

Liderlik davranışlarının üretime ve insana yönelik boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Yönetim ölçeğinde her boyut, faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak 5 türde önderlik davranış biçimi belirlenmiştir.

**Şekil 2.1:** Yönetim Ölçeği



**Kaynak:** Koçel,2004

Şekilde belirtilen yönetici tipleri davranışları şu şekilde gruplanmaktadır. Bunlar:

1.1. liderlik tarzında başarısız bir yönetim söz konusudur. Lider, ne işe ne de insana dönüktür. Çünkü ne işin gerektirdiği unsurları planlamayı, örgütlemeyi, düzenleştirmeyi yapmakta, ne de grubu oluşturan insanların beklentilerini, arzularını ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.

9.1. ile ifade edilen liderlik tarzında otorite söz konusudur. Bu liderlik tarzında iş zamanında ve eksiksiz tamamlanmalıdır. İnsan faktörü dikkate alınmamaktadır. İletişim, biçimsel ve yukarıdan aşağı doğru tek yönlüdür.

1.9. ile ifade edilen liderlik tarzı da kulüp yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Grupta veya örgütte çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem verildiği, arkadaşça ilişkilerin yer aldığı görülmektedir. Ancak, bu liderlik biçiminde de iş ihmal edilmektedir. Biçimsel olmayan iletişim görülmektedir.

9.9. ile ifade edilen liderlik tarzı takım yönetimidir. Burada hem yapılması gereken iş hem de bireylerarası ilişkiler önemlidir. Çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmeye çalışılır. Sorunlar karşılıklı görüşülüp, tartışılır, iş ile ilgili konularda işbirliği yapılır.

5.5. liderlik tarzında ise orta yolu bulan bir liderlik modeli tartışılmaktadır. Burada işin gerekleri ile çalışanların beklenti, ihtiyaç ve istekleri çakışmaktadır. Ancak, sorun her iki tarafın da fedakârlık yapması ile çözümlenmeye çalışılır. Hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan iletişim tarzı bulunur. Bu tarz bir liderlik biçimi, işin

gereklerini yerine getirmektedir. Ancak yeniliklere, gelişmelere ve değişikliklere açık bir tarz değildir.

Böyle bir modelin en önemli yararı, yöneticiler ve önderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir (Koçel, 2004: 267).

### **2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı, her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir, anlayışından hareket eder. Bu yaklaşıma göre farklı ortam ve farklı gruplarda ortama ve gruba göre liderlik davranışı söz konusudur (Şişman, 2004:6).

#### **2.4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli Yaklaşımı**

Fiedler (1967)'e göre 'liderlik davranışı' ile anlatılmak istenen; liderin, grup üyelerinin çalışmalarını yönlendirirken ve yönetirken sergilediği özel davranışlardır. Bu kuram, Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fred Fiedler, 'En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı' olarak adlandırılan ölçek yardımıyla bir liderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir.

Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur (Çelik, 2003: 21).

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

- İzleyenlerle iyi ilişkisi olan lider; görev yapısını, izleyenleri karara katılma 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 lider, 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 ilişki yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.
- Orta derecedeki kontrol ortamlarında ilişki yönelimli liderler görev yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır (Çelik,2003:22).

#### **2.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı**

Bu liderlik yaklaşımını açıklayan iki anahtar liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlardan biri “görev yönelimli” diğeri ise “ilişki yönelimli” liderlik davranışlarıdır. Bu kuramda görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışına grubun “Olgunluk Düzeyi” eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi, grubun ya da bireyin tüm özelliklerini değil, iş ve psikolojik yapısıyla ilgili özelliklerini kapsamaktadır. Genel olarak iki tip olgunluktan bahsedilebilir:

1-İş Olgunluğu: Bu olgunluk biçimi daha çok kişinin performansına etkide bulunan eğitim ve deneyimle ilgilidir.

2-Psikolojik Olgunluk: Bu olgunluk biçimi ise kişinin başarı ihtiyacı ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtmaktadır (Çelik, 2003:28).

#### **2.4.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı**

Robert House tarafından geliştirilen yaklaşıma göre liderler iş tatminini, motivasyon sağlamayı ve de performansı etkileyebilirler; ancak tek bir liderlik tarzı yoktur (Koçel, 2004: 655). Liderin sorumluluğu, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Kısaca Amaç-Yol yaklaşımı, liderin astlarının bireysel güçleri ile başarıyı gücünü nasıl etkileyeceğini ya da bu iki amaç seti arasında nasıl bir ilişki kuracağını araştırır (Keçecioglu, 2003:1 39).

Amaç-Yol yaklaşımında dört tip liderlik davranışının varlığından söz edilir:

**a- Otoriter Liderlik:** Lider yapılacak işleri belirler, astlarına dağıtır, onlardan ne beklediğini açıklar, yapılacak iş ile ilgili ilkeleri saptar, standartlar koyar ve astlarına standart kural ve düzenlemelere uymalarını söyler. Karar vermeye astlar katılmaz.

**b- Destekleyici Liderlik:** Lider astlarıyla ilgilenir ve arkadaşça kuramda bulunarak onların huzur ve mutluluğuna özen gösterir.

**c- Katılımcı Lider:** Kararlar alınırken lider astlarının önerilerini bekler ve onların karar vermeye katılmalarını sağlar.

**d- Başarı Arayıcı Lider:** Lider önemli, iddialı ve yüksek amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duyar (Eren, 2001: 363-364).

Bu yaklaşıma 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. Dolayısıyla, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidir.

#### 2.4.3.4. Wroom ve Yetton'un Karar Verme Yaklaşımı

Wroom-Yetton Karar Verme Yaklaşımı, liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı tarz şeklinde ele almaktadır:

- **Otokratik I (OI):** Lider elindeki bilgilerden yararlanarak, problemi kendisi, tek başına çözer.
- **Otokratik II (OII):** Lider işgörenlerden ihtiyacı olan bilgiyi elde eder ancak tek başına karar verir.
- **Danışmacı I (DI):** Lider işgörenleriyle tek tek görüşmek suretiyle onların fikirlerini alır ancak kararı kendisi verir. Bu karar, işgörenlerin kararlarını yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.



- **Danışmacı II (DII):** Lider işgörenlerini bir araya toplayarak, sorunla ilgili onların görüşlerini alır ancak son kararı kendisi verir. Bu karar, işgörenlerin kararlarını yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.
- **Katılımlı I (GH):** Lider sorun karşısında işgörenleriyle toplanır. Kendisi gruba başkanlık etmekle beraber, fikir ya da isteklerini empoze etmez. Karar işgörenlerin de katılımıyla birlikte alınır (Koçak, 2006: 39).

Vroom-Yetton karar verme yaklaşımını, yukarıda kullanılan yöntemle liderin karar vermesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda, tek bir tarz karar verme yerine, durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiği belirlemektedir. Modelin Fiedler'in modelinden farkı ise; Fiedler, liderin her durumda tek bir şekilde hareket edebileceğini savunmasıdır (Budak, 2004:409).

#### **2.4.4. Modern Yaklaşım**

Ekonomik ve sosyal değişim sonucunda klasik ve geleneksel liderlik yaklaşımları yeni duruma cevap bulmakta zorlanmıştır. Dolayısıyla liderlik yaklaşımlarında yeni yaklaşım arayışı sonucunda “modern liderlik yaklaşımları” olarak kabul edilen yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

##### **2.4.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Karizmatik lider, izleyicilerin hedef değer ve ihtiyaçlarına değişiklik oluşturan kişidir (Paksoy, 2002: 192).

Karizmatik liderlik özellikleri liderin astları tarafından, model alınma, astların bir işe karşı güdülerini canlandırıcı hareket etmelerini sağlama ve astların stratejik bilgisi, özgüveni, ikna yeteneği ve dinamik enerjisi sayesinde lideri idolleştirmeleri gibi özellikleri vurgulanmaktadır. Bu sonuçta karizmatik liderlik olarak ifade edilebilmektedir(Akyan, 2004:214).

Karizmatik bir liderde, insanları normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Karizmatik liderlik yaklaşımları konusunda insanlar arasındaki bireysel farklılıkları ön plana çıkmaktadır. Karizmayı yaratan en önemli unsurlardan

birisi olan bireysel farklılık, çocukluk çağlarından itibaren oluşmakta ve zaman geçtikçe artan ölçüde farklılaşan bir eğilim göstermektedir.

Karizmatik liderin özelliklerini şu şekilde sentezleyebiliriz:

- Yüksek özüvene sahip olma
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği
- Kişisel risk üstlenme
- Kendini feda etme
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma
- Güdülerini harekete geçirme yeteneği
- Pozitif enerjiye inanma

Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar:

- Değişimi zorunlu kılan yada mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos yada belirsizlik koşullarının mevcudiyeti
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması
- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması
- Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması
- Astların kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti
- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık, duygularını yaşıyor olması
- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir davanın mevcudiyetidir.

#### **2.4.4.2. Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Anlayışı Yaklaşımı**

Kişilerin doğuştan sahip oldukları ayırt edici fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri onları diğerlerinden farklı kılmakta ve lider olarak ön plana çıkmalarına sebep olmaktadır (Koçel,2007: 587).

Tüm diğer insanlar gibi, organizasyon üyeleri de; umutları, korkuları, endişeleri ve hayalleri yani kısaca duyguları olan kişilerdir. İstek ve dayanıklılığın duygusal enerjiden geldiğini anlayan yöneticiler, mükemmel bir liderlik silahına sahip olacaklardır.

Duygusal zeka örgütteki başarının en önemli belirleyicisidir. İşletmelerde başarısız olarak değerlendirilen yöneticiler incelendiğinde, başarısızlıklarının altında yatan nedenin, teknik yetersizliklerden çok, insan ilişkilerindeki duygusal yetersizliklerden kaynaklandığı görülmektedir.

#### **2.4.4.3. Dönüştürücü (Transformasyonel )Liderlik Yaklaşımı**

Başarılı yada başarısız örgütsel dönüşüm geçiren işletmeler üzerine yapılan çalışmalar bu süreç içerisinde liderliğin önemini ortaya koymuş ve dönüştürücü liderlik kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Etkili bir lider olabilmek için liderlerin değişimi anlamaları ve uygun stratejiler oluşturarak bunları uygulaması gereklidir. Dönüştürücü liderlikte günümüzde etkili bir liderlik tarzıdır.

Dönüşümsel liderlik, liderlerin ve izleyenlerin birbirlerinin moral ve motivasyon seviyesini yükselterek kaynaşmasıyla ortaya çıkmaktadır. İzleyenlerle yapılan bu kaynaşmanın amacı değişikliğin meydana gelmesini sağlamaktır. Nihai amaç insanların yaşamlarında, davranışlarında ve işletmelerde arzu edilen değişikliklerin gerçekleşmesidir.

Dönüştürücü liderler, organizasyon içerisindeki bu köklü değişiklikleri 3 şekilde başarabilirler. İlk olarak karizmatiktirler. İkinci olarak örgüt ile ilgili bireysel kararlar alırlar. Üçüncü olarak da olaylar karşısında pratik çözümleri vardır. Olaylar meydana gelmeden önce astlarını uyarırlar, olaylarla karşı karşıya gelince de çözümler bulurlar.

Dönüşümcü liderler sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşılayan kişilerdir. Dönüşümcü liderlik, bireylerin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını da amaçlamaktadır.

#### **2.4.4.4. Yönetmel Liderlik Yaklaşımı**

Yönetmel lider en temel şekilde, çalışanların nasıl ödülleri beklediğini saptayan ve bu doğrultuda ödüllere ulaşmak için istenen performans standartlarını belirleyen liderdir. Burada bir değiş-tokuş süreci söz konusudur. Eğer çalışanlar belirlenen standartlara ulaşırlarsa ödülü kazanmaktadırlar. Yönetim amaçlara göre gerçekleşmekte, böylece yönetmel liderlik yaklaşımı işlemektedir.

Bu liderlik yaklaşımı, geleneksel yönetimin fonksiyonlarını da taşımaktadır. Lider takipçilerin görevlerini, iş gereklerini ve yapıyı belirler. Takipçilerin sosyal ihtiyaçlarını da dikkate alarak uygun ödülleri geliştirir. Liderin takipçileri memnun etme kabiliyeti verimliliği artırır. Bu anlayış kapsamında lider daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye önem vermekte; kaynakları, organizasyonel kuralları düzenleme eğilimi göstermektedir. İşgörenler bu tür organizasyonlarda sadece kendi işleri ile ilgilenir ve yöneticinin “ işi en iyi bilen kişi” olduğunu varsayar. Bu tür bir varsayımın sonucunda, lider, işletmeyi yönetip kararlar alırken diğer çalışanların düşüncelerinden faydalanmaz.

Yönetmel liderlik anlayışında astlar her ne kadar kişisel destek sağlasalar da güç yine liderde olur. Lider, kılavuzluk eder, bilgiye yön verir. Lider işgörelere işin nasıl olması gerektiğini öğretir ve sonra işgöreleri kendi başlarına yapabileceklerine kanaat getirinceye kadar gözlemler.

Yönetmel liderlik anlayışında, işi kontrol yerine işgörelerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi esası mevcuttur. Burada lider, işi sürekli öğrenme süreci haline dönüştürür. Dolayısıyla yönetmel liderlik tarzı çalışanların sürekli gelişmesini ve öğrenmesini sağlayan bir eğitim metodu olarak da kullanılabilir.

Yönetmel liderlik, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı etkileşime ve destek düşüncesine dayanan bir liderlik tarzıdır. Buna göre, çalışanlar, örgütsel

hedeflerin gerçekleşmesi ölçüsünde, maddi-manevi ödül almaktadır. Bu amaçla, lider, çalışanların gösterdiği yüksek performans karşılığında onların gereksinmelerini karşılayarak takipçilerini motive etmektedir. Yönetsel liderler, değişimin yavaş olduğu, durağan ortamlarda faaliyet gösterirler. Bu nedenle, girişimci tutum ve davranışları zorunlu olmadıkça sergilemezler, risk almazlar. Bu tür liderliğin uygulandığı örgütlerde, değişim ve yenilenmeden daha çok, var olan faaliyetlerin sürdürülmesine önem verilir.

Yönetsel liderler resmi ödül ve cezaları astları yönetmek için kullanırlar. Liderler, astlara belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görev gereklerini açıklayarak onlara rehberlik eden ve motive eden liderlerdir. Yönetsel liderler, ödül ve tehditleri itaat karşılığında verirler. Yönetsel liderler, rolleri ve görev gereklerini netleştirerek astlarını belirlenmiş olan hedefler için motive ederler. Yönetsel liderler, organizasyonun performansının sürekli olarak arttığını, fakat büyük çıkışlar göstermediği hipotezini temel alır.

Yönetsel lider, rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak çalışanlarını belirlenen amaçlara ulaşma konusunda motive eden ve onlara yol gösteren liderdir (Budak, 2003: 114). Mevcut durumu değiştirmek yerine korumaya çalışırlar. Çünkü bu sistem içerisinde ortaya çıkmışlardır. Yönetsel liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000: 433).

Teknolojik mal ve hizmete, siyasete ve rekabete ilişkin ortamın değişmediği veya çok yavaş değiştiği durumlarda dönüştürücü liderlikten ziyade yönetsel becerilere sahip liderliğin öne çıkması gerektiği savunulmaktadır. Anılan görüşe göre, paradigmatik dönüşümün olmadığı, belirlenmiş ilkelerin uygulanması gerektiği, belirgin ve açık bir ekonomik dünya söz konusu olduğu zamanlarda yönetsel liderliğin geçerli olması vurgulanmaktadır. Bu tarz liderlik yaklaşımında, daha önceden tanımlı olan ve bilinen yönetsel davranışlar göstermek, başarı için yeterli olmaktadır. Yönetsel liderler, kurumdaki varolan düzeni sürdürür, günlük rutin işlerin yapılmasını sağlayarak kurumun sürekliliğini sağlarlar. Onlar için varolan yapının korunması, mevcut norm,

değer, standart, kural ve davranışların devam etmesi sistemin sürekliliği ve geleceği açısından önemlidir.

Yönetmel liderlik sürecinin evrelerini Şu Şekilde sıralamamız mümkündür:

- Yönlendirme faaliyetinin uygulanacağı koşulların seçilmesi
- Kaynakların belirlenmesi
- Yönetim için uygun iklimin oluşturulması
- Öğrenme sürecinde yönetici ile astı arasındaki yardımlaşmanın geliştirilmesi
- Yönetici ve astın uygulama planı hususunda görüş birliğine varması
- Amaçların belirlenmesi
- Gelişmenin izlenmesi

Yönetmel lider, yöneticilik yapmakla yetinmez ve organizasyonda ekiplerin çalışmalarını kolaylaŐtıracak bir ortam hazırlamayı da kendine görev addeder. Bu tarz bir liderlikte, liderin daima en iyiyi bildiği varsayımı kabul görmez. Aksine, liderin görevi, ekiplere kaynak sağlamak, karşılaŐtıktan engelleri ortadan kaldırmak ve daha fazla öğrenebilmeleri, daha iyi problem çözebilmeleri ve etkililiği artırabilmeleri için, ekiplere destek sunmak Şeklinde belirlenir. Tüm bu olumlu yönlerinin yanı sıra bu tür bir liderliğin başarısı bazı Şartlara bağlıdır. Her Şeyden önce, organizasyon içinde bu tür bir liderliğe uygun bir kültür yaratmak gerekir. Yönetici, astlara ne yapacaklarını söylemek yerine, temel görevinin çalışanları potansiyellerini geliştirmek olduğuna içtenlikle inanmalı ve bu inancını diğerlerine de aktarmalıdır.

Etkili bir yönetmel liderde bulunması gereken özellikler Őöyledir:

1. Empati
2. Dinleme becerisi
3. İnsanlar hakkında hüküm vermek
4. Diplomasi ve incelik
5. İnsanlara sabırlı davranma
6. İnsanların refah ve mutluluğu ile ilgilenme

7. İnsanlara karşı düşmanca tavırlar sergilememe
8. Kendine güven ve duygusal denge
9. Ekip üyeleri ile rekabet etmeme
10. İnsanlar için en iyi olanı arama

Etkili bir yönetsel lidere özgü davranış tarzlarını şu dört madde ile özetlemek mümkündür:

- **İnsanları Dikkatli Bir Biçimde Dinleme:** Bu tür bir lider söylenenler ve söylenenlerin ardındaki gerçekleri anlamaya çalışır. İnsanları dikkatle dinler ve astların söylediği tuzaklara düşmemeye çalışır.
- **Duygusal Destek Sağlama:** Yönetsel türü lider astlarını cesaretlendirir. Bu cesaretlendirmenin amacı, başarılı örgütlerin yüksek amaçlarını karşılayabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapma konusunda astları motive etmektir.
- **Doğru Olan Davranışı Örnek Vererek Gösterme:** Yönetsel lider çeşitli problemlerle karşılaşan asta sorunu nasıl çözebileceğini gösterir. Lider kendi uzmanlığını sergileme yolu ile astların güvenini ve saygısını kazanır
- **Liderliğe İkame Kuramı:** Liderlik konusu üzerinde ilk yapılan araştırmalar liderlerin sıradan insanlara göre farklı özelliklere sahip olarak doğduklarını ileri sürmüştü ve bu niteliklerin onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağladığını ifade etmiştir. Liderliğe İkame Kuramı, astların veya örgütün özellikleri nedeni ile lider davranışı girdisinin kısmen veya tamamen iptal edildiği bu tür durumları belirlemeye çalışır.

Yönetsel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004:345).

İşletmelerde kaliteye, iyi bir hizmete ve yeniliklere duyulan ihtiyaç, düşünen, hisseden ve kendisini işletmenin sorumlu bir ortağı gibi gören astlara duyulan gereksinimi artırmaktadır. İşgörenler her geçen gün daha eğitilmiş ve daha deneyimli

hale gelmekte ve örgütsel amaçlara katkıda bulunma ve büyümeye daha fazla istek duymaktadır. Bunun yanı sıra, liderler, işgörenlerin verimliliğini eskisi kadar yakından ve doğrudan kontrol etmemektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 23).

Liderlerin değişen rolleri ile ilgili bir diğer gelişme ise bilgiye dayanan bir ekonominin ortaya çıkmasıdır. Bilgiye dayanan bir ekonomi hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için daha yenilikçi olma mecburiyetini beraberinde getirmektedir. Bu tür bir ekonomide görev yapan işgücü yeniliklere uyum sağlayabilmek için öğrenme yeteneğini artırmak zorundadır. Tüm bu gelişmeler, organizasyonlardaki geleneksel ast - üst ilişkilerinin niteliğini değiştirmiş ve klasik ilişkiler yerini, lider- ast ortaklığının söz konusu olduğu ve liderin bir patrone çok bir eğitici gibi davrandığı yeni bir liderlik tarzına bırakmıştır. Yönetmel liderliğin bu yeni yüzü, astları karşılaştıkları örgütsel güçlükleri çözümleme konusunda eğiten ve yol gösteren bir davranış sergilemektedir. Yönetmel lider aynen bir atletizm koçu gibi astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzelterekleri konusunda onlara önerilerde bulunur.

Yönetmel liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. İzleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Serinkan, 2002: 18).

Bu liderlikte gücün kaynağı daha çok yasal ve biçimseldir. Yönetmel liderin ödüllendirme, cezalandırma ve zorlayıcı gücü bulunmaktadır. Uzmanlık gücünün olması da çoğu zaman gerekemeyebilir. Ancak bu, yönetmel liderin, uzmanlık gücünün olmayacağı anlamına da gelmez. Dönüşümcü ve yönetmel liderlik davranışı arasındaki fark, dönüşümcü biçimin yeniliğin lideri olarak tanımlanırken, yönetmel biçimin planlama ve politikanın yürütümü şeklinde tanımlanmasıdır.

Yönetmel lider niteliğine sahip yöneticiler çalışanlarına başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Yönetmel liderler, işletmenin belirlenen hedeflere ve performansa ulaşması durumunda, astlarının kazancına ve ihtiyaçlarına yönelik olarak faaliyete geçerler. Sürekli olarak gelişme kaydeden ve hedefleri



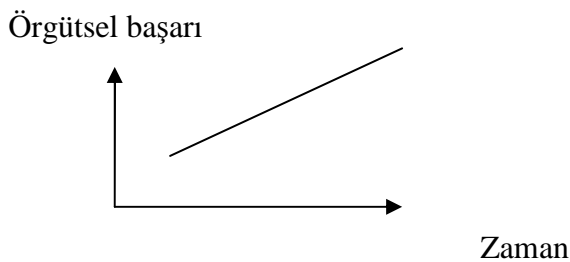
yakalayan personele ikramiye dağıtılması buna örnek olarak verilebilir (Lussier ve Achua, 2004: 252).

İşletmenin belirlenen hedeflere ve performansa ulaşması durumunda, astlarının kazancına ve ihtiyaçlarına yönelik olarak yönetsel liderler faaliyete geçerler. Sürekli olarak gelişme kaydeden ve hedefleri yakalayan personele ikramiye dağıtılması buna örnek olarak verilebilir (Lussier ve Achua, 2004: 252). Yönetsel liderler, örgütsel yapıya hareketlilik kazandırmakla işe başlamaktadır. Örgütte göstermiş olduğu performansın bir sonucu olarak izleyenlerine ödüller vermektedir. Bu ödüller sadece maddi içerikli ödüller değildir. İzleyenlerin aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını anlayarak, bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için örgütte gayret sarf etmektedir.

İdeolojik ve normatif kaygılardan çok, varolan sistemin gerçekliği içerisinde pratik uygulama sorunlarıyla ilgilenirler. Bu özelliklerinden dolayı, örneğin ünlü örgüt bilimci Warren BENNIS dönüştürücü liderler için "lider", yönetsel liderler için ise, "yönetici" tanımını kullanır. Yönetsel liderlik sistemi, toplum veya örgütlerin uzun yaşam çizgisinde dönüştürücü liderlik sistemi ile yer değiştirerek devam eder. Her büyük dönüştürücü lider kurduğu sistemi vizyonu ve ideallerini bir yönetsel lidere teslim eder ([www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc](http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc), 2011).

Aşağıdaki şekilde yönetsel liderlik yaklaşımında zaman ve örgütsel başarı arasındaki ilişki görülmektedir.

**Şekil 2.2:** Zaman ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Eren, 2000: 98

Bass'a göre yönetsel lider, izleyenleri ile karşılıklı bir sözleşme yapmakta ve yapılan bu sözleşme hem izleyenlere hem de lidere karşılıklı sorumluluklar

yüklemektedir. Lider ile izleyenler arasında yapılan bir müzakere ile karşılıklı olarak hedeflerin neler olduğu, gösterilmesi istenen performans ve bu performansın ölçütleri açıkça ifade edilir. İlk olarak izlenecek yol ve elde edilmek istenen amaçlar açıkça belirlenir.

Burns ‐Liderlik‐ adlı eserinde 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 ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum yönetsel liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, yönetsel liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Yönetsel liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır.

Yönetsel liderliğin liderlik sürecindeki temel boyutları bir işin başarılmasına dayalı ‐koşulsal ödül‐ ve işi yapanların karara, kararın gereğini yapma sürecine ve sonuçların denetimine müdahaleye izin veren ‐istisnalarla yönetim‐i öngören bir yaklaşımı benimser. Bu ilke gereğince işletme içerisindeki rutin (sık sık tekrarlanan) nitelikteki tekrarlar alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerce alınmalıdır (Sungurlu, 2001: 98).

Yönetsel liderin boyutlarına bakacak olursak;

- **Koşullu Ödüller:** İyi performans, zamanında olan iş tamamlamaları için verilen ödüllerdir. Lider ve astlar hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi gerektiği konusunda ve bunun karşılığında hangi ödül olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Tamamıyla etkindir.

Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler. (Cansel, 2002: 77).

Lider astlarını istenen amaç yönünde harekete geçirebilmek için onları maddi ve/veya manevi ödül ile motive eder ve işlerin istendiği gibi sonuçlanmaması halinde de

durumun gerektirdiği cezayı alacaklarını bildirir. Lider astlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Sadece bu sayede astlarını, hedefe yöneltecek dlleri belirleyebilir. Bass ve Avolio'ya göre koşullu ödüle ait ifadeler şu şekildedir (Akt.Serinkan, 2003: 42).

- dlleri belirginleştirme
- abaya yönelik yardımcı olma
- Başarıları dllendirme
- Astların başarılarını tanıma

- **İstisnalarla Yönetim-Aktif:** İzleyerek ve araştırarak kural ve standartlardan sapmaların tespiti ve düzeltici çalışmalarda bulunmaktır. Lider, aktif olarak hataları, yanlışları ya da standart ve normlardan sapmaları izler. Etkinliği düşüktür. Hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.

Lider, kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan meydana gelen sapmayı önlemek için astlarıyla konuşur (Karip, 2003: 449).

Liderler alışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve liderler bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir (Cemaloğlu, 2007: 82).

Yönetsel liderlerin yönetim tarzları incelendiğinde, aktif olarak istisnalarla yönetim tarzının tercih edilmeyen bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Fakat bu yönetim tarzının da astlar tarafından yeterli görüldüğü durumlar mevcuttur.

- **İstisnalarla Yönetim-Pasif:** Sadece standartlara ulaşılmadığında müdahale eder. Yani, lider, pasif olarak hata ya da problemler çıkana kadar bekler, ardından harekete geçer. Etkin değildir. Liderler gerekli kararı almakta zorlanırlar. Genellikle kararlar ertelenir. Problemlerin düzeltilmesi için müdahale söz konusu değildir. Bazı durumlarda problemlerin çözümünü de işgörenlerden beklemektedirler.

Pasif istisnalarla yönetim davranışını benimseyen lider, genelde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak için çaba göstermez ve örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunlara, izleyenlerinden çözüm önerileri beklemektedir. İzleyenler tarafından sunulan çözüm önerileri üzerinde fikir yürütmemekte ve alternatif çözüm önerilerini tartışmaya açmamaktadır. Genellikle de izleyenler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul etmektedir. Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz (Celep, 2004: 61).

İstisnalarla yönetim tarzına sahip liderler, işler kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en başında standartlarını belirleyerek günlük işleyiş içerisinde bir problem oluşmadan müdahalede bulunmazlar. Genelde hatalara odaklanarak yalnızca hataları dile getirmeyi tercih ederler. Bu nedenle çalışanlar üzerinde stres yaratabilirler (Akyol, 2010).

- **Tam Serbesti Tanıma:** Karar almaktan, sorumluluk almaktan kaçınma durumudur. Etkin değildir. Sözcük anlamından da anlaşılacağı üzere, iş görenlere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da antlaşma yapmaz. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür (Karip, 2003: 449). Bu liderler, özellikle karar vermekten çekinirler.

Tam serbesti tanıyan liderler; yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Eren,2003:475-478- 481). Bu yöneticiler yönetim yetkisine fazla ihtiyaç duymazlar. Astlarının verimli olmaları için onları kendi hallerine bırakırlar. Onların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanırırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için "etliye ve sütlüye karışmazlar" diyebiliriz. Organizasyonun başarısı bu tip yöneticilerden ziyade yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu organizasyonlarda kararları grup (astlar) alır, liderler uygular diyebiliriz.

Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler. Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir (Baltaş, 2005:155 ).

Sonuç olarak özetlersek; koşullu ödüllendirmede lider, izleyicilerden ne beklediğini ve istenen performansı sergilediklerinde ne elde edeceklerini açık bir şekilde ortaya koyar. Aktif olarak istisnalarla yönetmede lider, kural ve standartlardan sapmalar olup olmadığının takibini yapar ve önleyici ve düzeltici tedbirler alır. Pasif olarak istisnalarla yönetmede lider, izleyicilerin standartlara ulaşamadığı durumlarda müdahale eder ve karar vermekten kaçınma eğilimindedir.

## **2.5. MOTİVASYON TANIMI**

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır (Genç, 2004: 234). Yöneticilerin en önemli yeteneklerinden biri de hiç şüphesiz ki yönetimi altında bulunan insanlarda bu itici gücü oluşturarak onları daha iyi çalışmaya teşvik etmektir. Bir başka deyişle onların motive olması için, yani işlerinde harekete geçecek itici gücü sağlamak için gerekeni yapmaktır.

Motivasyon konusunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri iki ana grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri yer almaktadır (Koçel, 2007: 437).

### **2.5.1. 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 teorinin geliştirilmediği söylenebilir. Mevcut teoriler daha çok motivasyon konusuna farklı yönlerden katkıda bulunarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Ataman, 2002: 439).

### 2.5.1.1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler; insanın içinde bulunan ve insanı davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem verirler. Ana varsayımları; yöneticinin, insanları belirli yönlerde hareket ettiren faktörleri anlaması ve bunlara hitap ederek insanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk etmesidir.

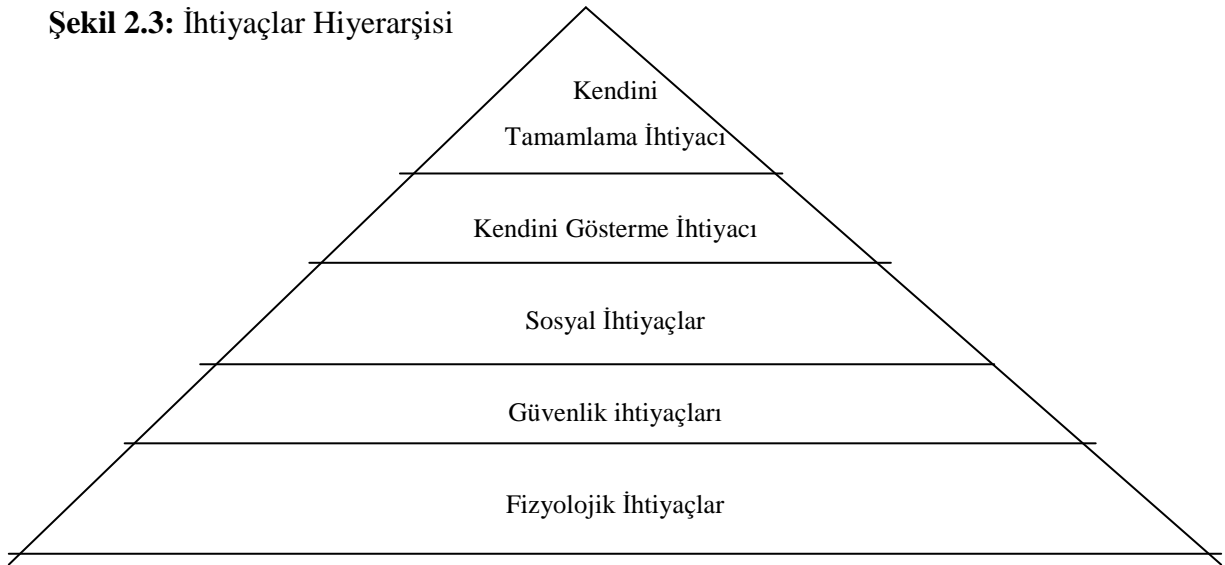
Üç önemli kapsam teorisi vardır;

1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
3. David McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
4. Alderfer'in "ERG Teorisi" dir.

#### 2.5.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre; insanın her davranışı belli bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir ve hiyerarşik olarak sıralanan bu ihtiyaçlardan biri tatmin edilmeden diğerleri insanı yönlendiremez. Teoriye göre insan ihtiyaçları beşe ayrılır ve şöyle sıralanır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir:

**Şekil 2.3:** İhtiyaçlar Hiyerarşisi



**Kaynak:** Koçel, 2005:639

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğın, sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğere belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliğı, anlaşılabilirliğı ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.

#### **2.5.1.1.2. Çift Faktör Teorisi**

Herzberg Motivasyon Teorisi işğörenlerin iş tatminini ve tatminsizliğini sağlayan etmenleri ikiye ayırmaktadır. Birincisi; iş tatmini oluşturan değerler olarak alınmıştır. İkincisi de; iş tatminini sağlayamayan ve işğörenlerin tutumlarında olumsuzluklar oluşturan değerlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre bireylerin işyerlerinde motivasyonunu etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığı bulunmuştur. Bu iki grubu Herzberg iki faktör olarak nitelemiştir. Birini grup faktörleri motive edici faktörler, ikinci grup faktörleri ise hijyen faktörleri olarak nitelemiştir.

Birinci grup faktörler sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi unsurları kapsamaktadır. Bunlar işin doğrudan kendisi ile ilgilidir ve bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2007: 441).

İkinci grup faktörler ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler doğrudan işin kendisi ile ilgili değildir ve kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür (Koçel,2007 :441).

### **2.5.1.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi**

Bireyler ihtiyaçları ile birlikte doğmazlar (Koçel,2004:442). Bunları yaşam tecrübeleri esnasında öğrenirler. Söz konusu ihtiyaçları üç ana grupta toplamak mümkündür.

- İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
- Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışların gösterecektir.
- Başarı Gösterme ihtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir 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.



Bu teoriye göre, birey başarılı olmayı arzuladığı kadar başarısız olmaktan da o ölçüde korkar. Bu korku bireyi birtakım faaliyetleri yapmaktan alıkoyabilir. Bu nedenle birey ancak bu korkusunu yendiğinde faaliyette bulunabilir (Eren, 2001: 517-518).

Tablo-2.5’de başarı kazanma ve başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı olan kişilerin kişisel başarı değerleri ile ilgili tahminler gösterilmektedir.

**Tablo 2.5:** Kişisel Başarı Değerleri

Başarı Ölçütlerinin Doğası			Kişisel Başarı Değeri	
İşin zorluğu	Başarma Olasılığı	İşe Verilen Değer	Başarı Kazanma İhtiyacı Olan Kişiler İçin	Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olan Kişiler İçin
Zor	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Orta	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Kolay	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

**Kaynak:** Aksoy, 2006: 70

Aslında, başarmayı gerektiren görevlere girişme veya bunların kaçınma eğilimi, geçmiş hayat tecrübelerimizle ilgili olarak ne düşündüğümüze ve bu tecrübeleri nasıl algılayıp yorumladığımızımıza bağlıdır. İki bireyin aynı tecrübeleri yaşayarak farklı yorumlar yapmaları ilerideki davranışlarını etkilemektedir.

#### 2.5.1.1.4. E-R-G Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin eksikliklerinden yola çıkarak yeni bir teori geliştirir. E-R-G (Existence-Relatedness-Growth) teorisi, Maslow’un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha da basit bir şekilde ifade etmiştir (Eren, 2001: 506).

Maslow’un modelini modern zamanlara uyarlayan Alderfer ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır (Koçel,2007: 644; Efil, 2006: 158-159).

- Varolma (Existence) İhtiyacı: Fizyolojik ve Güvenlik ihtiyaçlarıdır.
- Aidiyet - İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı: Başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacıdır.

- Gelişme (Growth) İhtiyaçları: Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacıdır.

Bu ihtiyaçların İngilizce kelimelerinin baş harflerinin alınmasıyla ERG, Türkçe kelimelerinin baş harflerinin alınmasıyla V.A.G kuramı ifade edilmektedir (Koçel,2007: 644). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacı kuramının karşılaştırması Tablo 2.6'da verilmiştir.

**Tablo 2.6:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi İle Alderfer'in V.A.G Teorisinin Karşılaştırması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi İlişkin Basamaklar	Alderfer'in V.A.G Teorisine İlişkin Basamaklar
1-Fizyolojik 2-Güvenlik	1-Varolma İhtiyacı
3-Sosyal İhtiyaç 4-Saygınlık İhtiyacı	2-İlişki İhtiyacı
5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	3-Gelişme İhtiyacı

**Kaynak:** Efil, 2006: 159

Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden temel farkı beş kısımdan oluşan ihtiyaçların üç basamağa indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyeceğini ileri sürer. Alderfer'e göre; bağımlılık ihtiyaçları ne kadar giderilirse, varoluş ihtiyaçları o kadar kendini gösterir. Gelişme ihtiyaçlarının giderilmesi oranında da bağımlılık ihtiyaçları ön plana çıkar (Önen ve Tüzün, 2005: 40).

### 2.5.1.2. Süreç Teorileri

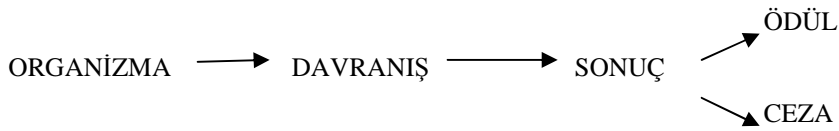
Kapsam teorilerinden farklı olarak süreç teorileri motivasyona neden olan faktörleri değil de motivasyonun oluştuğu süreci başından sonuna kadar incelemektedir. Süreç teorileri, amaçların davranışı harekete geçirme sürecini inceleyerek, bunun sonucunda bireylerin nasıl motive olabileceğini bir model olarak ele almaktadır (Eroğlu, 2004: 344-345).

### 2.5.1.2.1. Davranış Şartlandırması Teorisi

Burrhus Frederic Skinner tarafından ortaya konan bu teori davranışların sonuçları üzerinde durur. Skinner, bir davranışın sonucuna verilecek olan tepkinin davranışın yapılma sıklığını etkilediğini savunur.

Eğer kişi yaptığı davranışlar sonucunda, haz verici, memnun edici olarak nitelenen sonuçlarla karşılaşıyorsa muhtemelen kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından acı verici, hoşlanılmayan, üzücü olan sonuçlar ise muhtemelen kişi o davranışı tekrar göstermekten kaçınacaktır (Koçel, 2004: 476).

#### Şekil 2.4: Sonuçsal Koşullandırma Teorisi'ne Ait Süreç



**Kaynak:** Öztürk, 2002:22

Şekil 2.4'de görüldüğü gibi organizmanın davranışlarının sonucu ya ödülle ya da ceza ile karşılık bulmaktadır.

Pavlov ve Skinner'in hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalarda belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edeceğini, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyeceği sonucuna varmışlardır. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucunda memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2000: 24). Bu teoride olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört ana yöntem yoluyla davranış pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır (Eren, 2000: 24).

Bu teoride ödüller güçlendirici durumdadır. Böylelikle, ödüllendirilen davranışın sürekliliği sağlanmış olur. Cezalar ise, istenmeyen davranışın tekrarlanmamasını sağlar. Ancak, ödül ya da cezaların verilme zamanı da, davranış

etkileyici bir unsurdur. Aksi takdirde, verilen ödül veya cezanın davranış üzerindeki etkisi beklenen sonucu vermeyecektir.

### **2.5.1.2.2. Bekleyiş Teorileri**

Bekleyiş teorilerinden birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

#### **2.5.1.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Vroom'un geliştirdiği bu modele göre is ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Eren, 2001: 349).

Modelde kişinin belli bir iş için gayret göstermesi iki faktöre bağlanmıştır (Koçel, 2007: 446).

- Valens: Kişinin ödülü arzulanma derecesini ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi -1 ile +1 arasında bir değer olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır.
- Bekleyiş: Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancını ifade eder. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer ki belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse bekleyiş 0 değerini alacaktır.

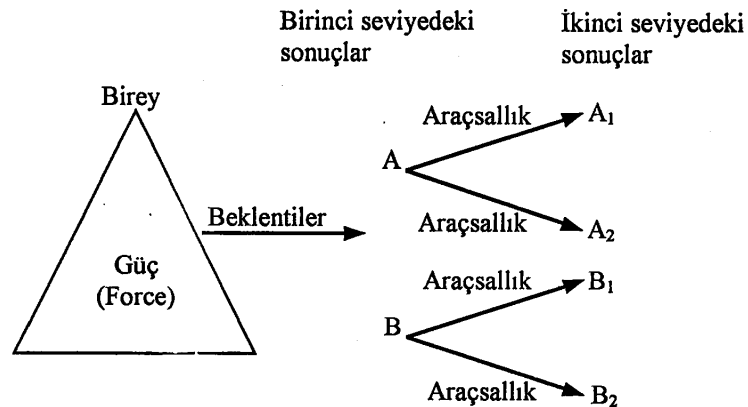
Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu durumu formüle etmek gerekirse Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak ifade edilebilir.

Modelin üçüncü bir kavramı ise araçsallık kavramıdır. Buna göre kişi belirli bir gayretle belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir (maaş artışı gibi). Esasında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır (Koçel, 2007: 446).

Teori gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir (Eren, 2001: 357).

Dolayısıyla Vroom'un teorisinin örgütteki personeli güdülemek için kullanılabilir tekniklerin geliştirilmesine fazla bir katkıda bulunmadığı ileri sürülmektedir.

**Şekil 2.5:** Vroomun Beklenti Modeli



**Kaynak:** Onaran, 1983: 74

Vroom'a göre para, terfi, tanınma gibi sonuçlar birinci seviyedeki sonuçlardır. Bunların yalnız başına bir değeri yoktur. Fakat bu birinci seviyedeki sonuçlar yiyecek, giyecek, barınma gibi ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesine araç olarak ortam hazırlamaktadır. Araçsallıkta da tıpkı valens gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır (Onaran, 1983: 74).

#### **2.5.1.2.2.2. Lawler-Porter Modeli Teorisi**

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta fakat bazı noktalarda bu modele güçlendirici bazı ilaveler yapmaktadır (Koçel,2004:448). Bu ilavelerden birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine, ikincisi ise örgütlerdeki işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarına ilişkindir (Eren, 2001: 355).

Burada önemli bir husus da, bireyin doyumunu etkileyen ödüllendirmenin adaletli olup olmadığıdır. Başka bir ifadeyle, her işgören kendisine verilen ödülü başkalarına verilen ödüller ile kıyaslayacak, başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu olumsuz etkilenecektir (Eren, 2001: 440).

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.

Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuşlardır. Onların teorisine göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır. Başka bir ifadeyle; Porter – Lawler'in motivasyon teorisi çok değişkenli olsa da gerçekte bir performans – tatmin modelidir. Böyle olmakla teori, iki değişken arasındaki ilişkiyi, önceki geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak ortaya koymaktadır. Önceden yüksek düzeydeki tatminin, yüksek düzeyde performans yarattığına inanılırken, Porter ve Lawler modeli, bir yandan çeşitli değişkenleri de bünyesinde ihtiva ederek, performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır (Eroğlu, 2004: 278).

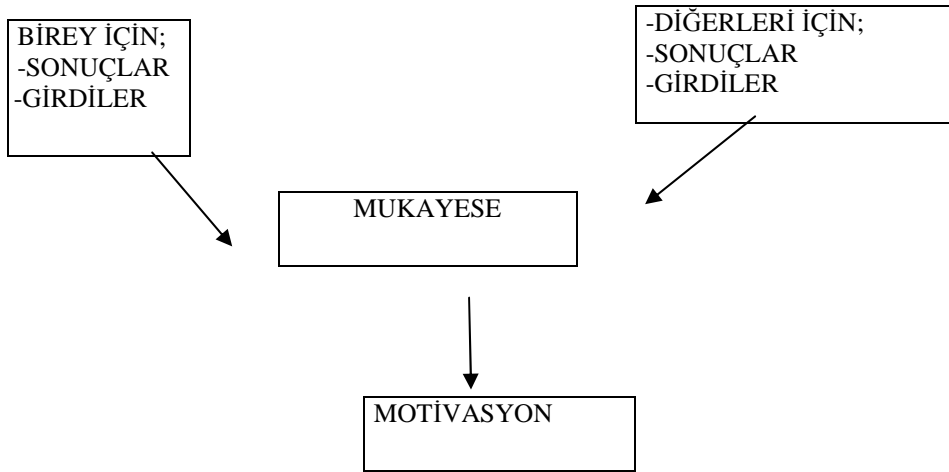
Bu teoriye yöneltlen en önemli eleştiri, bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiride bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 2007: 653).

### **2.5.1.2.3. Eşitlik Teorisi**

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bireyin kendisinin girdi ve çıktıları ile başkalarının girdi ve çıktıları karşılaştırmaya dayanan kaynakların dağıtımının eşitliğinin motivasyonel etkisine odaklanmıştır (Locke ve Latham, 2004: 389).

Bu teoriye göre; çalışanların iş ilişkilerinde yöneticilerden eşit bir davranış görmeleri, onların motivasyon seviyesini etkileyen temel faktördür. Kişinin çalışma ortamı ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlik duygusu onun motivasyon seviyesini ve dolayısıyla iş başarısı ve iş doyumunu etkileyecektir. Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak mukayese etmektedir. Böylece çalışanların örgüte sundukları girdiler ile örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusudur (Can, 2005: 331).

Örgütte çalışanların ücretleri, iş güvenceleri, terfi şansları, iş ilişkileri, güvenlik ve hoşça vakit geçirmeleri gibi uygulamalarda eşitlik durumu onların motivasyonunu etkileyen temel faktörlerdir. V. Stocy Adams tarafından ortaya konulan ve Tablo2.7 'de unsurları ve birbiri ile ilişkilerinin yer aldığı bu motivasyon teorisinde; insanlar eşit olmayan uygulama ve ödüllere karşı çok hassastır.

**Tablo 2.7:** Motivasyon Unsurları ve Birbirleri İle İlişkileri

**Kaynak:** Eroğlu,2004:287

Adams'a göre organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil ise bu durumda sonuç olumlu olacaktır. Kişiler ya aynı tempoda çalışmayı sürdürecekler ve yahut ta daha yüksek performansla çalışacaklardır.

Bu teori dört temel kavrama dayanmaktadır (Can,2005: 183-184).

- Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- Diğerleriyle Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler yada gruplar,
- Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vs gibi,
- Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.

Kıyaslanabilir bir diğer bireyin getirisi

$$\frac{\text{Getiri}}{\text{Bireyin Kendi Girdileri}} = \frac{\text{Kıyaslanabilir Bir Diğer Bireyin Getirisi}}{\text{Kıyaslanabilir Bir Diğer Bireyin Girdileri}} \text{ 'dır.}$$



Eğer iş gören bu formülde bir denge görmez ise, ya daha az çalışarak ya da daha çok çalışarak bu eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Bu formülün eşitliği durumunda kişinin bu durumu düzeltmek için gösterebileceği davranışları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Koçel,2007: 654).

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi, ücretin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma,
- Sonucun değiştirilmesi; daha yüksek ödül veya ücret talebi,
- Çaba ve sonuç tanımlarının, mantıki tanımların değiştirilmesi, böylece eşitliğin azaltılması
- İşi terk etme; istifa, iş yeri içinde yer değiştirme talebi ya da devamsızlık yapma,
- Başkalarını, sarf ettikleri çabaları azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirmedi.

Eşitlik teorisinde en büyük görev yöneticiye düşmektedir. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır. Her şeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir (Efil, 2006:157). Bu teorinin eksik yanı ise; ödüllendirme ve katkılar sübjektif bir değer taşımasıdır. Birisinin eşit algıladığını, bir başkası adil bulmayabilir (Eroğlu, 2004: 291).

## **2.6. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **2.6.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, bireylerin farklı düzeyde motivasyon duymasına yol açan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenler bu başlık altında ele alınmaktadır

- Yaş: Genç ve yaşlı işgörenler arasında motivasyon bakımından negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinden daha fazla motivasyon duydukları belirtilmektedir. Genç yaşlardaki işgörenlerin yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine

ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır.

- **Eğitim Düzeyi:** Yapılan çalışmalara genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile motivasyonun azalacağı doğrultusundadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır.
- **Medeni Durum:** Çeşitli çalışmalarda, evli işgörenlerin, bekarlara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Herzberg'in evli işgörenler üzerinde yaptığı araştırmasında ise evli olan ve olmayan kadın işgörenler farklı iş doyum düzeyi gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir.
- **Statü ve Kıdem:** Motivasyon ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, motivasyonlarının yüksek olduğu ileri sürülmektedir. İşgörenlerin örgütsel konumu yükseldikçe, motivasyon düzeylerinde de artış olduğu görülmektedir.
- **Cinsiyet:** Kadın ve erkek çalışanların motivasyon düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olduğuna ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığını belirtmektedir.
- **Sosyal Kültürel Çevre:** İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerde, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme, duygularını da tatmin ederler. Bu nedenle içinde bulunulan sosyal çevrenin motivasyon üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu düşünülmektedir.

### 2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörleri; yapılan işin kendisi, ücret, iş güvenliği, gelişme imkanları, yükselme imkanları, çalışma ortamı ve şartları, yönetim ve yöneticilerin niteliği ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler olarak gruplandırarak belirtmektedir.

Başaran, örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım,

yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgören motivasyonu üzerinde belli bir etkiye sahiptirler (Akıncı, 2002: 5).

- İş ve Niteliği: Yapılan iş ve niteliği, işten duyulan doyumda önemli etkendir. İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan motivasyon üzerinde etkili olur. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkanının az olması gibi nedenler motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir.
- Yönetim ve Denetim: Bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği, motivasyon üzerinde büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına elverişli olan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek motivasyon sağlamak ve yöneticilerin dostça, nazik ve samimi olması, çalışanların sağlığı ve sorunlarına eğilmesi durumunda motivasyonunun önemli bir ölçüde arttığı gözlenmiştir.
- Ücret: Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin, yeterli ve adil olmasını isterler. Ücretlerin, maaşın dışında kalan sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar vb. adlar altında yapılanlarının çalışanların kendilerini hem örgütlerin bir parçası olarak görmelerini hem de güdülenmelerinde ve dolayısıyla motivasyon düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaları nedeniyle önemleri daha da artmaktadır.
- Gelişme ve Yükselme İmkanları: İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur.
- Yükselme; çalışana, kişisel ilerleme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu olanak, kişinin kendine güvenini artırır, çalışanın kendini güçlü görmesini sağlar.
- Çalışma Şartları: Genel olarak çalışanlar, ısı, nem, havalandırma, ışık, sessizlik, rahatlık, tehlikesiz olan işyerlerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer

vermektedir. Çalışanlara bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de motivasyon için gerekli görülmektedir.

- İş Arkadaşlarıyla İlişkiler: Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır. Çalışanların birbiriyle ilişkileri zayıf, ilgileri kopuk ve bu ilgi insana yönelik değil de sadece göreve ilişkinse, samimiyet kolayca yitirilebilir ve bu ilişkiler hemen otoriter bir ilişkiye dönüşebilir.
- Örgütsel Ortam: Bireyin çalıştığı örgüt ve yönetimi, önemli motivasyon etkenlerinden biridir. Örgütte personelin tutumlarının önemli etkenlerinden biri de, iletişim ağıdır. Bu bakımdan örgütteki ilişkileri iletişime bağlamak yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları, personel örgütteki iletişimden memnun ise, onun örgüt ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirdiğini göstermektedir.

Çalışanın içinde bulunduğu örgütün; doğası, yönetimi, iletişim sistemi, uygulanan örgüt politikası, örgütün içinde bulunduğu toplumca tanınmış olması, hizmet çevresinin geniş ve etkin olması, çalışanın işten duyduğu motivasyon üzerinde önem taşımaktadır. Toplumca iyi tanınan, değer ve önem verilen bir örgütte önemli gibi görünen bir unvana sahip olma, kişilerin sosyal konumunu etkiler.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE MOTİVASYONUN**  
**ETKİLERİ**

### 3.1. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ

Liderler, işletmelerin uzun dönemli rekabet stratejilerini oluşturarak vizyonunu belirleyerek, vizyonun işletmedeki tüm birey ve gruplar tarafından benimsenmesini sağlarlar. İşletmelerin yenilik için gerekli entelektüel zeka, merak, coşku ve heyecan dolu liderler ve bunların yönlendirdiği çalışanlara sahip olmaları, müşteriye takip etmekle yetinmeyip onları yönlendirecek yeni ürün ve hizmetlere geleceğe hazırlanmalıdır. Bunu yaparken müşterinin beklentilerini de hiçbir zaman ihmal edilememelidir (İslam, 2002: 54).

Aile işletmelerinde devir ve devretme ile ilgili tanımlara bakıldığında Applegate ve Handler'ın "Aile işletmesini, ailenin mülkiyetinde kalması amacıyla liderliğin bir sonraki kuşağı temsil eden aile üyesine geçirilmesidir" ifadesi ile karşılaşılmaktadır (Günver, 2002). Aile işletmesinin bir özelliği olarak ifade edilen mülkiyetin aile de kalması durumundan dolayı işletmenin yönetiminin ve hatta liderliğin bir sonraki kuşağı temsil eden aile üyesine geçirilmesi olan devir; tek bir olay değil uzun bir dönemi kapsayan bir süreç olarak tanımlanır (Günver, 2002).

Geleneksel yapıda liderin rolü organizasyonun vizyonunu oluşturmak, uygun bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurmak ve çalışanları bir bütün olarak kontrol etmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda ise liderin rolü paylaşılan bir vizyonu oluşturmak, çalışanları yetkilendirmek, katılımı canlı tutmak, yetkilendirme ve karizmatik liderlik yoluyla tüm örgütte etkin bir karar alma sürecini teşvik etmekten oluşmaktadır (Öneren, 2008: 163-178).

### 3.2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLER VE MOTİVASYON

Yönetim faaliyetlerinin özü olan insan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir. Personelin verimliliğinin artırılmasını teşvik eden faktörlerin araştırılması gerekir. Bu faktörlerden en önemlisi personelin ihtiyaçlarını uyaran motivasyon yapısını ortaya çıkarmaktır. İşgörenin hangi şartlarda nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgiye sahip yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansı çok daha yüksektir.

İşgörenlerin etkin ve verimli çalışabilmesi kendilerini iyi algılayabildikleri durum ve şartlara bağlıdır. Yoksa örgüt ile işgörenler arasındaki psikolojik anlaşma bozulacak ve bundan da çoğunlukla örgüt ve yönetim zararlı çıkacaktır. Örgüt ve işgörenin beklentilerini dengelemeyen bu anlaşmanın bozulmasıyla örgüt ya hiçbir şey yapmayacak ya işgöreni uyarıp sonra da işten çıkaracak ya da onu motive edecektir. Dolayısıyla motivasyon, örgütü bu tür sorunlardan koruyan etkili bir araçtır.

### **3.3. AİLE İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLER VE MOTİVASYON**

İşgörenler, örgüte mal yada hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amaçları gerçekleştirmelerinin karşılığında kendilerine bazı şeyler vaat edilerek belirli bir yöne kanalize edilirler. İşgörenler genel olarak ekonomik ve psiko-sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. İşgörenler esas olarak çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler.

Motivasyonda en önemli konu işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek önünde, ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir.

Motivasyon işgörenlerin ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması ve bu ihtiyaçlara uygun metotların sağlanmasıyla olur. Motivasyon bireyin çaba ve faaliyetlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirmeyi başarabilmek için ise bireyin ihtiyaçlarını, arzu ve beklentilerini karşılayabileceği bir ortamı hazırlamak gerekir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar vasıtasıyla tatmin ederek işgörme arzusunu arttıracaktır.

### **3.4. MOTİVASYON TEORİLERİNİN YÖNETİME KATKILARI**

İnsanın birey olarak farklı olması farklı ihtiyaçlarının ve beklentilerinin olması nedeniyle motivasyon teorilerin hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Motivasyon teorilerini, yönetime yaptıkları katkılar itibariyle bütünlük içinde aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Koçel, 2007: 655).

**Tablo 3.1: Motivasyon Teorilerinin Yönetime Yaptığı Katkıları**

<b>Teori</b>	<b>Ağırlık Noktası ve Katkısı</b>
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır. Bir ihtiyacın tatmini, bir diğer ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Yönetici; fizyolojik, güvenlik, sosyal vb. temel ihtiyaçların giderilmesi sonucu ortaya çıkan tatmin edilmiş insanlar ile örgütsel başarıya ulaşabileceğini bilmelidir.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir. Bu nedenle yönetici, yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edici, motive edici faktörleri devreye sokmak için örgütte tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmalıdır.
Başarım İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir. Yönetici kişilerin farklı başarı beklentilerine göre farklı motivasyon yöntemleri kullanılması gerektiğini bilmelidir.
ERG(VAG) Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar. Burada ihtiyaç sıralaması, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımındakine göre daha basittir. Bu ihtiyaçlar; varolma, aidiyet ve ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Yöneticiler, çalışanlara kendini gerçekleştirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak daha iyi motivasyonu sağlayabilirler.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir. Yönetici adil bir sistem çerçevesinde ödül ve cezayı kullanarak motivasyonu artırabilir.
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarı ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptir. Yöneticiler, çalışanların davranış seçimleri ve buna etki eden faktörlere göre motivasyonu artırabilirler.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır. Eşitsizlik algılanan durumda kişi bu eşitsizliği giderici davranışa yönelecektir. Yöneticiler olabildiğince eşitsizlikten kaçınarak motivasyonu artırabilirler.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır. Motivasyonu artırmada yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluk önemlidir.

**Kaynak:** Koçel ,2007: 655

### 3.5. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE MOTİVASYONEL ÇALIŞMA ORTAMI YARATMAK İÇİN ÖNERİLER

Organizasyonun yüksek beklentisini karşılamak üzere bütün çalışanlar için içine sokulmalıdır. Böylece çalışanlar hem kendilerine değer verildiği ve yönetimin bunu takdir ettiği duygusunu yaşarlar, hem de önemsendiklerini fark ederek motivasyonlarını artırırlar. Motivasyonun temelinde ihtiyaçların karşılanması gelir. 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 fark edilmesi 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 işletmenin 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 varolduğunu 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 yetişme sürecinde şartlanarak başkalarına bağımlı yaşamaya dönüşebilir. Mesela kişinin önce ailesine ilerleyen zamanlarda da eşine bağımlı olarak yaşaması gibi.

- Güvende olma ihtiyacı: İnsanın doğasında güvende olması yatar. Çocukken yabancı birinin kucağında ağırlama, 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 ihtiyacıdadır. 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 değişiklikte 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 varolduğundan 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 (Tiryaki,2008:101-102).

### **3.6. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE LİDER AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ**

Lider bireysel olarak grup üyelerinden ihtiyaç duyulan çaba düzeyinin yaratılması ve sürdürülmesinden, amaçlara ulaşma ve grubunda bu amaçlara ulaşabilmesini sağlama yollarında grup üyelerinin çabalarını yönlendirilmesinden, grup üyeleri arasında çabaların eşgüdümlemesinin sağlanmasından ve son olarak da grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla grup üyelerinin görevlerinin kolaylaştırılmasından sorumludur.

Lider ve çalışanlar motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Lider motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırken (Genç, 2004: 241), çalışanlar da liderin pozisyon veya faaliyetlerinden etkilenecek motive olurlar.

Liderin başarısı, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Koçel, 2004: 434).

Motivasyon, liderin fonksiyonları arasında kilit bir role sahiptir. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütün ayakta durması ve örgütün rekabet üstünlüğüne sahip olması için lider kendisini ve çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive etmelidir. Aksi takdirde iyi motive edilmeyen grup üyeleri, gereken performansı gösteremeyecek, dolayısıyla hedeflenen amaca ulaşamayacaktır.

Lider için çalışanların etkin bir performans sergilemeleri hem kendi hem de örgüt başarısı için gereklidir. Etkin bir performans da etkin bir motivasyon ile gerçekleşebilir. Bundan dolayı, çalışanların performans ve motivasyonu birbirine bağımlı, birbirlerini tamamlayan birer liderlik fonksiyonlarıdır. Örgüt amaçları lehine çalışmalarını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken de lider hiç bir zaman herkesin aynı

özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir (Genç, 2004: 241). Çalışanların farklılıklarının sonucunda farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu, bundan dolayı farklı özendirme ve teşviklerin çalışan motivasyonunda etkili olacağını bilincinde olmalıdır.

Motivasyon süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Lider çalışanlarını motive ederken sadece örgüt amaçlarına odaklanıp, çalışanların kişisel amaçlarını göz ardı ederse çalışanlarını etkin bir şekilde motive edemez. Bundan dolayı, lider çalışanları motive ederken örgüt amaçları ve kişisel amaçları bütünleştirmelidir.

### **3.7. LİDERİN BAŞLICA MOTİVASYON TEŞVİK ARAÇLARI**

Her bir çalışanın aynı teşvik araçları ile motive edilmesi oldukça güçtür. Bundan dolayı, çalışan motivasyonunda etkin pek çok teşvik aracından söz edilir. Bir bakıma teşvik araçlarının etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitim düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 146).

İçsel motivasyon görevin kendisinin doğal tatmini için görevi yerine getirmeyi içerirken; dışsal motivasyon görevi yerine getirmenin sonucu olarak elde edilen koşulsal ödüller için görevi yerine getirmeyi içerir (Porter vd, 2003: 46). Çalışan işi elde edeceği maddi ve manevi ödüllerden dolayı yapıyorsa, çalışan dışsal olarak motive olmuştur. Bunun aksine, çalışan işi sevdiği için, eğlenceli bulunduğu için yapıyorsa, çalışan içsel olarak motive olmuştur. Ancak, içsel ve dışsal ödüllerin tamamıyla birbirinden ayrı olmadığı hatırlanmalıdır. Pek çok teşvik edici hem içsel hem de dışsal etkiye sahip olabilir (Luthans, 2002: 258). Örnek olarak, çalışanın görevinde gösterdiği başarının sonucunda ödül alması, çalışanın kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığı için içsel, belli bir davranışın sonucunda elde ettiği için dışsal olarak motive edilmiş olur (Keser, 2006: 62). Tablo 3.2' de motivasyon teşvik araçları gösterilmiştir.

**Tablo 3.2:** Motivasyon Teşvik Araçları

Motivasyon Teşvik Araçları	
İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
-İş Tasarımı -Katılımcı Yönetim -Güçlendirme -İşinin Önemli Olduğunu Hissettirme	-Para -Ödül ve Ceza -Açık İletişim -Geri Besleme

**Kaynak:** Keser,2006:62

### 3.7.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon ile çevreyle ilişkide bulunmak, kişisel çıkarları takip etmek, yetenek ve becerileri uygulamak ve geliştirmek için gerekli olan çabayı göstermek için motivasyon sağlanmış olur (Reeve, 2001: 118-119). İçsel motivasyon iş tasarımı, katılımcı yönetim, güçlendirme ve işinin önemli olduğunu hissettirme boyutlarıyla incelenecektir.

#### 3.7.1.1. İş Tasarımı

İş tasarımı verimlilik amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir. Yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini inceler (Can, 2005: 247).

Bilginin yaygınlaşması ve teknolojik gelişmeler gibi yenilikler işin yapılış şeklinde köklü değişikliklere neden olmuş; pek çok çalışanın bilgiye kolay erişim sayesinde sorumluluğu artarken pek çok çalışanın da yaptığı iş teknolojik gelişme sayesinde parçalara bölünmüş sorumluluğu azalmıştır. İşin niteliğinde yaşanan değişim, çalışan birey için işin anlamını ve önemini yeniden şekillendirmektedir (Özen, 2005: 95).

İşlerin yeniden tasarımını etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler teknoloji, ekonomik faktörler, hükümetin çıkardığı kurallar ve düzenlemeler, örgütte çalışanların yetenek, tutum ve motivasyonuna ilişkin özelliklerdir (Can, 2005: 248).

### 3.7.1.2. Katılımcı Yönetim

İnsanlar kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği duyarlar. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, astların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve onların düşüncelerinden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli yönetici için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan bir fikri, etkili bir özendirme unsurudur (Eren, 2003: 577-578).

Katılımcı yönetim sayesinde, çalışan kendisini ilgilendiren durumlarda söz sahibi olmaktadır. Böylelikle, örgüt içinde önemsendiğini ve değer verildiğini hisseder ki bu da çalışanı motive edebilecektir. Ayrıca, karar verme sürecinde yer alan, bu kararın oluşmasında söz sahibi olan çalışanlar oluşan kararı daha kolay bir şekilde benimseyecek ve bu kararı uygulamak için kolay bir şekilde motive olabilecektir. Bununla birlikte çalışanlar örgütün her uygulamasında ne kadar bulunurlarsa o kadar örgüte bağlanır. Ayrıca, örgütü başarılı kılmak için bütün enerjilerini kullanma konusunda motivasyonları yüksek olur (Önen ve Tüzün, 2005: 107).

Lider çalışanlarını motive etmek için durum hakkında çalışanlarının fikirlerini almalı, bu fikirleri değerlendirmeli ve bu fikirler doğrultusunda karar almalıdır. Bu davranış şekli “birisini için çalışma” yerine “birlikte çalışma” havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2004: 520; Eren, 2003: 577).

### 3.7.1.3. Güçlendirme

Güçlendirmede asıl amaç kişiyi işin sahibi haline getirmektir. Diğer bir ifade ile güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissetmelerini, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artmasını, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymalarını, olayları kontrol edebileceklerini inanmalarını ve organizasyonun amaçların doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını ifade eder (Pekdemir, 2001: 595).

Güçlendirme sadece motivasyon artırıcı dışsal bir faktör olmanın ötesinde, çalışanların kendi yeteneklerine olan güvenlerinin artırılmasına da katkı sağlayan bir

unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yetenek ve becerilerine duyulan güven ifade edilmekte ve tüm bunların sonucunda örgütsel hedeflere daha rahat ulaşılabilir. Kısacası güçlendirmenin esası, “iş fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini geliştirerek fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirerek çalışanın işin sahibi haline gelmesini sağlamaktır” (Koçel, 2007: 300).

Personel güçlendirme ile ilgili en uygun tanımlamaya göre; güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır (Koçel, 2007: 300).

#### **3.7.1.4. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek**

Kişiler, yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır (Eren, 2008: 432).

#### **3.7.2. Dışsal Motivasyon**

Bir görevin ya da etkinliğin tamamlanması için sağlanan ödüllerle oluşturulan motivasyona dışsal motivasyon denir (Karip, 2003: 177).

İşgören motivasyonunu dışsal motivasyon araçlarına odaklanarak ele alan teorisyenler, işgörenleri “Kişisel çıkarlarını rasyonel olarak maksimize eden kişiler” olarak varsayımlardır. Bu yüzden işgörenler davranışlarının ücret, terfi gibi belli başlı

sonuçlara yol açacağına inanıyorlarsa dışsal motivasyon araçlarını etkili bir motivasyon kaynağı olarak kullanacaklardır.

### 3.7.2.1. Para

Örgütün çalışan üzerinde sahip olduğu belki de en önemli teşvik aracı, paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır (Can, 2005: 245). Para, çalışanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladığı için onu çalışmaya motive eden bir faktördür (Telman, 2004: 25).

Paranın çalışanlar üzerinde gözardı edilemeyecek bir etkisi olmasına rağmen, bütün çalışanlar üzerinde aynı motive edici etkiyi göstermesi beklenmemelidir. Lider para faktörünü kullanırken adil ve haklı bir şekilde kullanılmalıdır. Adil ücret, eşit ücret değildir. Adil ücret, bir örgütün kendi kapasitesi çerçevesinde, hakkıyla ve kişiler arasındaki performansı ayırt ederek ücret ödemesidir (Ülsever, 2003: 9). Bunun yanında, çalışanlar kendi yaptıkları işlere benzer işleri yapan, benzer konumlardaki kişilerle yaklaşık olarak aynı ücreti almak isterler. Beklentilerini karşılayan haklı ve adil bir ücret motivasyonu arttırır. Ancak yaptığı işten sıkılmış, organizasyondan soğumuş ve hiçbir beklentisi kalmamış bir kişiye beklentisinin çok üzerinde ücret yada prim verilse bile, kişinin motivasyonu sağlanamayabilir (Barutçugil, 2004: 219).

### 3.7.2.2. Ödül ve Ceza Sistemi

İşletmede çalışmanı motive etmek için kullanılan ödüller; sözlü ve yazılı takdir, terfi, olumlu geri bildirim, sosyal hak ve olanaklar sağlamak, uygun bir çalışma ortamı yaratmak, ücret artışı, maddi ödüller şeklinde olurken; yine örgütte kullanılan cezalar; sözlü ve yazılı uyarı, olumsuz geri bildirim, ücret kesintisi, hak ödülün verilmemesi veya işten ayırma şeklinde olabilir. İşletme içerisinde ödül ve ceza kullanma yetkisine lider sahiptir. Ancak ödül ve ceza kullanılırken liderden yapması beklenen, mükafat ve tehditlerin oluşturduğu bir kombinasyonla çalışanları motive etmesidir (Adair, 2003: 54).



Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların ve koşulların iyileştirilmesi, çalışanın işinde daha verimli çalışmasına olumlu etki eder (Genç, 2004: 237).

Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir (Koçel, 2007: 443).

Cezalandırmanın fiziksel acı veren bir şekilde olması gerekmez. Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, işine son verme, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi afişe etme gibi uygulamaların hepsi cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Fakat yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzu ediyorsa cezalandırma kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık, kızınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Koçel, 2007: 446).

### 3.7.2.3. Açık iletişim

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır.

Açık iletişim kalite sağlar. İşletme içerisinde işgörenlere iş yaptırırken veya iş verirken bunu ifade ediş biçimi işi yapacak olan kişi üzerinde motivasyon açısında olumlu ya da olumsuz etki yapabilir. Hunter, üç farklı söyleyiş tarzının olduğundan söz eder. Bunlar:

Olumlu tarz birinden bir şeyi yapmasını istemektir. Örneğin; ‘‘Mehmet, rica etsem dosyayı getirir misin?’’ gibi. Olumsuz tarz birine bir şeyi yapmasını emretmektir. Örneğin; ‘‘Mehmet! Dosyayı getir!’’ gibi. Yansız tarz ise sadece bir ifadedir. Örneğin; ‘‘ Mehmet, masanın üzerinde bir dosya var.’’ gibi. Hunter’a göre en motive edici

söyleyiş tarzı, olumlu tarzıdır. Olumsuz tarzda kişi kızabilir, içerleyebilir ve bu durum ise karşı isteksizlik yaratır. Yansız tarz ise kişiyi ne olumsuz etkiler ne de motive eder (Önen ve Tüzün, 2005: 60).

#### **3.7.2.4. Geri Besleme**

Yapılan iş hakkında, o işin ne kadar iyi yapıldığına dair işi yapanlara bilgi verilmesini ifade eden faktördür. Geribildirim işten hemen sonra verilmelidir. Ayrıca geribildirimler yapılan işe göre farklılık arz etmelidir. Geri bildirimler olumlu ya da olumsuz olabilir.

### **3.8. LİDERLİĞİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİLERİ**

İyi bir lider çalışanlarını bir birey olarak görmelidir, bu çalışmalarının karşılığını da çok geçmeden alacaktır. Motivasyon insan doğasını anlamak demektir. Motivasyon bir işletmenin varlığında ve başarısında zaruri bir faktördür ve öğrenilmesi şart olan bir yetenektir. Maddi bir ödüllendirme karşısında çalışanlar elbette olumlu tepki verecektir ama işlerini, işletmelerini veya yöneticilerini sevmiyorsa yapabileceklerinin en iyisini yapmıyorlar demektir. Lider takımda motivasyonun sağlanması için kilit üyedir. Sahip olduğu davranış tarzı ve liderlik rolleri ile motivasyonun sağlanmasında başrolde dirler. Diğer rollerin desteği ile motive etme rolünü çok iyi üstlenir ve uygular. Lider, bilgi, karizma ve yetenekleri ile üyelere güven verir, motivasyon için gerekli ortamı sağlar. Üyeler iyi bir lidere sahip olmanın gururu ve güveni ile işlere daha hırslı sarılır ve başarılı olurlar.

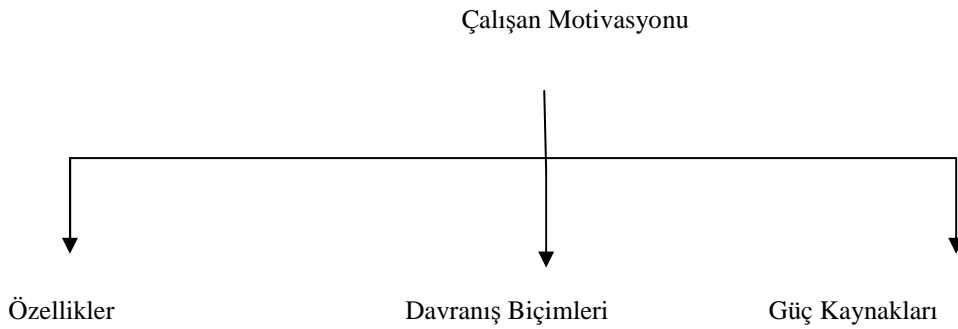
İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu oluşturan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle, bir takımda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının motivasyon oluşturma dereceleri, diğer bir ekibin aynısı olamaz. O halde, bir takımda motivasyonu sağlayan liderin, başka bir ekipte bu motivasyonu sağlayamayacağı söylenebilir.

Motivasyon; üyelerin içindeki özgürlük duygusuna bağlılıktan kurtulmaya, hayal edilen yaşam tarzını yaşamaya bağlıdır. Tamamen özgür olmak bağımsız olmak

mümkün olmasa da bunlara ulaşma ve serbest çalışma isteği üyelerin hep içinde vardır. Takım lideri bu duygulardan hareketle, üyelere baskı yapmaz, onları tehdit etmez ve motivasyonunu yükseltmek için serbestlik tanır (Ertürk, 2007: 77-78).

Çalışan motivasyonu ayrılmaz bir şekilde liderliğe bağlıdır. Liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi sadece kullandığı özendirme ve teşvik araçları ile gerçekleşmemektedir. Liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimi ve güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir (Latham ve Ernst, 2006: 191).

### Şekil 3.1: Çalışan Motivasyonu



**Kaynak :** Latham ve Ernst, 2006:191

#### 3.8.1. Liderlik Özelliklerinin Etkisi

Liderin sahip olduğu özellikler liderlik etkinliğini belirleyen faktörler olarak incelenmiş; pek çok liderlik özellikleri ortaya konmuştur. Bu liderlik özelliklerinin lideri diğer grup bireylerinden ayıran faktörler olduğu öne sürülmüş, belirlenen özelliklere sahip bireyin lider olacağı varsayılmıştır.

Liderin özellikleri araştırıldıkça daha fazla özellik ortaya konmuştur. Bundan dolayı liderin etkinliğini belirleyen özelliklerin ortaya konması zorlaşmıştır. Bunun da ötesinde, lideri lider yapan faktör olarak belirlenen özelliklere grubun diğer üyelerinin de sahip olabileceği belirlenmiştir. Bunun sonucunda liderlik özelliklerinin bireyi lider yapmak için yeterli olmadığı ifade edilmiştir.

Liderlik, başkalarının işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlamayı içeren bir roldür. Bundan dolayı, liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında liderin sahip olduğu duygusal yeterlilikler oldukça önemlidir.

Liderin üstlendiği sorumlulukları yerine getirilebilmesi için bir liderde göreve ilişkin bilgi ve becerilerin ve duygusal rollere ilişkin yeteneklerin bir arada bulunması gerektiği açıktır (Barutçugil, 2004: 268). Bir başka deyişle, liderin liderlik süreci içerisinde çevre, izleyici ve amaç faktörlerinde meydana gelen değişimler karşısında, duruma ayak uydurabilmesi için örgütün kültürü, vizyonu ve misyonunu benimsemiş olması, örgüt faaliyetleri konusunda bilgiye sahip olması ve izleyicileri ile bağ oluşturabilecek yeteneğe sahip olması gerekmektedir.

Çalışanların durumunun farkında olan lider, kendisini onların yerine koyabilecek ve çalışanlarını kolaylıkla anlayabilecektir. Böylelikle, lider çalışanlarının belli bir durumda nasıl tepki vereceğini, hangi davranışta bulunacağını sezebilecektir.

Duygusal zekası yüksek lider kalpleri ile hareket eder ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlar (Nahavanandı, 2000: 54). Bir başka deyişle, çalışanları arasında olumsuz bir ortamın oluşmasına engel olur. Bununla ötesinde duygusal zekası yüksek lider, örgütün karşılaştığı tehditler, olaylar ve fırsatlar sürecinde daha fazla bilgi elde etmek için duyguları kullanır (George, 2000: 1040); çalışanları belli bir vizyon etrafında birleştirir.

### **3.8.2. Lider Davranış Biçimlerinin Etkisi**

Lider davranış biçimlerinin etkisini açıklamak için liderin davranış biçimi oldukça önemlidir. Lider davranışları ilişkisel ve görevsel davranışlar olmak üzere iki boyutta irdelenmiştir (Mullins, 2002: 277).

- **Görevsel davranış:** Lider çalışanların hareketleri için talimatlar oluşturur, çalışanlar için amaçlar belirler, çalışanların rollerini ve bu rolleri nasıl yükleneceklerini tanımlar.
- **İlişkisel davranış:** Lider çalışanları ile ikili iletişim geliştirir, onları dinler ve onlara destek ve teşvik sağlar.

Lider ne kadar düşünceli, destekleyici ve çalışan odaklı olursa, çalışanların görevlerini iyi şekilde çabalamaları o kadar çok olacaktır.

Lider, davranış biçimini seçerken içinde bulunduğu ortamın koşullarına dikkat etmelidir. Ancak sadece içinde bulunulan ortamın koşullarına uygun davranış biçiminin seçilmesi lideri etkin kılmak için yeterli olamayabilir. Bundan dolayı, lider kendini, örgütü ve çalışanları tanımalı ve bunlara ortam koşullarını dikkate alırken bu koşulları da dikkate almalı ve bundan sonra uygun olan davranış biçimini geliştirmelidir. Kendi özelliklerini, örgütün yapısını ve çalışanların özellik, bilgi ve becerilerini göz ardı ederek liderin sergilediği davranış biçimi gereken etkiyi gösteremeyecektir. Lider, içinde bulunulan ortama, örgütün yapısına, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun dönüşümcü, etkileşimci veya serbest bırakıcı davranış biçimini sergileyen lider, çalışanları kolaylıkla motive edebilecektir.

### **3.8.3. Liderlik Güç Kaynaklarının Etkisi**

Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da bir şeyin nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir (Genç, 2004: 143).

Diğer bir tanıma göre güç, bir kişinin başkalarını istediği yönde davranışa yönetebilme yeteneğidir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir (Doğan, 2005: 80). Moral, motivasyon, iş tatmini, sorun çözme ve karar alma ve takım çalışması gibi birçok yönetim konusu güç ile doğrudan bağlantılıdır (Barutçugil, 2004: 301). Liderin gücü elde etme biçimleri ve sorunları çözmek için kullanma tarzları, yönetimin etkinliğini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını doğrudan etkileyen bir konudur (Barutçugil, 2006: 211).

Etkin bir lider her bir güç kaynağına yeterli seviyede sahip olmayı ve sahip olduğu bu güçleri yararlı bir şekilde kullanmayı sağlamalıdır. Böylelikle bazı durumlarda yetersiz kalan güç kaynağının yerine diğer güç kaynağını kullanabilir. Bu da liderin mevcudiyetinin ve etkinliğinin devamını sağlar.

Liderin sahip olduğu gücün kaynağı değiştikçe, çalışanların bu güce göstereceği tepki de değişecektir. Ödüllendirme, cezalandırma, biçimsel güç gibi örgütsel güç kaynaklarına karşı çalışanların daha çok itaat ederek ve karşı koyarak tepki

vermeleri beklenirken, uzmanlık ve karizmatik gibi kişisel güç kaynaklarına çalışanların öncelikle bağlılık ve daha sonra itaat göstermeleri beklenecektir. Dolayısıyla liderin güç kaynağı değiştikçe, çalışanları üzerindeki etkisi ve sonuç olarak çalışan motivasyonu değişebilecektir. Ayrıca, liderin gücü kullanabilme yetenekleri ve tarzları, çalışan motivasyonunu ve yetkinliklerini geliştirip zenginleştirebileceği gibi bitip tükenmesine de neden olabilir (Barutçugil, 2004: 300). Bundan dolayı, liderin sahip olduğu güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir.

Biçimsel güç kullanımı karşısında, çalışanlar kendini bu güce uymak zorunda hisseder. Bu zorunluluğun çeşitli sebepleri olabilir. Bu sebepler arasında kültürel değerler ve örgüt ilke ve yöntemlerinin benimsenmesi yer alabilir. Bu gibi nedenlerle, çalışanlar belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir (Koçel, 2004: 386).

Ödüllendirme gücü, ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür; çalışanların liderin isteklerine ödül alma, gururlandırılma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymalarını ifade eder. Doğru ve bilinçli bir şekilde kullanılan ödüllendirme gücü, liderin çalışanlar üzerindeki etkisini arttıracaktır.

Cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan herşey güç kaynağıdır (Koçel, 2004: 386). Cezalandırma gücü, lider tarafından uygulanabilecek potansiyel cezaları içermektedir.

Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu özel bilgi, yetenek ve uzmanlığa dayanır. Biçimsel güç, ödüllendirme ve ceza gücü örgütsel kaynaklı iken, uzmanlık gücü kişisel özellik kaynaklıdır. Liderin uzmanlık gücüne sahip olup olmadığını, liderin sahip olduğu bilgi ve yetenekler belirler. Bir başka deyişle, liderin sahip olduğu uzmanlık ne kadar önemli olursa ve ne kadar az kişi bu uzmanlığa ulaşabilirse liderin sahip olduğu uzmanlık gücü de o kadar fazladır. Bir örgütte lider, özgün bir uzmanlığa sahip ve bu uzmanlık karar almak için önemli ise, bu liderin uzmanlık gücünün olduğu söylenebilir.

Liderin uzmanlık gücüne sahip olması her ne kadar liderin bilgi, yetenek ve uzmanlığına bağlı ise de, çalışanların bu bilgi, yetenek ve uzmanlığı algılamasına da bağlıdır. Çalışanlar liderin sahip olduğu bilgi, yetenek ve uzmanlığı değerli buluyorsa, lider uzmanlık gücüne sahip olabilecektir. Bunun da ötesinde, uzmanlık gücü, liderin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar, çalışanların liderin bilgisine güvenme

derecesine de bağlıdır (Çelik, 2003: 69). Bir başka deyişle, liderin sahip olduğu bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık çalışanlar tarafından ne kadar değerli olarak kabul edilir ve çalışanlar bunlara ne kadar güvenirse, liderin uzmanlık gücü o kadar etkili olacaktır.

Liderin kişiliğinin çalışanlara ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir (Koçel, 2004: 387) .Uzmanlık gücünde olduğu gibi, karizmatik güçte de belirleyici faktör, örgütsel kaynaklar değil, kişinin kendisidir.

### **3.9. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİĞİN MOTİVE EDİCİ UYGULAMALARI**

Çalışmaya başlayan genç aile bireyi, bağlı olduğu birimin yöneticisine tabi olmak zorundadır. Çocuklara, şu mesaj açık ve net olarak verilmektedir: “İşyerinde, taşıdığınız soyadınızın size sağlayacağı hiçbir ayrıcalık söz konusu değildir.” Bu mesaj, iki açıdan fayda sağlamaktadır:

a-Diğer işgörenlerin, patron çocuklarının da kendileri ile aynı şartlarda çalıştığını görünce motivasyonlarının artması,

b-Genç aile bireylerinin kendi iç disiplinlerini sağlama, ayrıcalıklı (imtiyaz) oldukları psikolojisinden kurtulmaları ve ayrıca, iş görenlerin çalışma şartlarını yaşayarak öğrenme ve onların psikolojilerini anlamalarının sağlanmasıdır (Alayoğlu, 2003).

Performansa dayalı ödüllendirme sistemi ile kurum içi iletişim ve sosyalleşmeyi artırıcı sosyal paylaşım ağlarının, çalışanların gerek yaptıkları iş ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olmalarını ve gerekse kendi fikirlerini de üstlerine ileterek yaratıcılıklarını ortaya koyabilmelerini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sayede çalışanların motivasyonuna da katkı sağlanabilecektir.

İşyerlerinde çalışanları daha çok motive olmaya yönelten çeşitli motivasyon uygulamaları mevcuttur. Bunlardan başlıcaları (Önen, 2005):

- 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 bir şeyler öğrenmek, 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 çalışmaları da kişileri motive eden unsurlardandır.
- Ayın En İyi Elemanının 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 işletmeye 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 İçinde 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 yönelir.



### 3.10. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİĞİN MOTİVASYON DÜŞÜRÜCÜ UYGULAMALARI

İşgören işini ne kadar çok severse sevsin, işi kendisine ne kadar uygun olursa olsun, işyerindeki motivasyonunu düşüren birtakım faktörler vardır. Bunlar (Önen, 2005: 84):

- 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;

Berber Çalışılan İnsanlara 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 İşler: 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.

- **Yıkıcı İç Rekabet:** Çalışanlar birbirlerini destekleyecek ya da birbirlerinin eksiğini 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 uyarının onur kırıcı olmaması gerekir. Eleştiri yapmanın kuralı, önce pozitif geribildirim vermek arkasından eleştiri getirmektir. Bu şekilde kişinin eleştiriden ders alarak yanlışı 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 İyi Denetlememek:** İnsanlar her ne kadar sürekli denetlenmekten hoşlanmazlarsa, hiç denetlenmemek de insanları rahatsız eder. Çünkü yaptıkları işlerin fark edilmesini isterler. Hiç denetimde bulunmamak, çalışanlarda yapılan işin önemli olmadığı hissini uyandırır.
- **İkiyüzlülük:** Kişilerin yüz yüze 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.

### **3.11. MOTİVE OLMUŞ İNSANLARLA ÇALIŞMANIN YARARLARI**

Motive olmuş insanlarla çalışmanın yararlarından bazıları şunlardır (Bakan, 2004: 316):

- İş belirlenmiş zaman içerisinde ve doğru standarda uygun olarak yapılır.
- İnsanlar iş yaparken zevk alır ve kendilerine değer verildiğini düşünürler.

- Başarı durumu ilgili kişiler tarafından izlenir ve fazla denetlemeye gerek kalmaz.
- Moral durumu yüksek olur. Bu da mükemmel bir iş ortamı sağlar.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN  
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ ÜZERİNE İŞILDA SÜT SANAYİ  
İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA**

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı; aile işletmelerinde yönetsel liderliğin işgörenlerin motivasyonu üzerine etkilerinin olup olmadığının incelenmesidir. İşgören motivasyonunu arttıran yönetsel liderlik boyutlarına dikkat çekilmiş ve çözüm önerileri getirilmiştir.

#### **4.2. ARAŞTIRMAYA AİT EVREN VE ÖRNEKLEM**

Aile işletmelerinde yönetsel liderliğin işgörenlerin motivasyonu üzerine etkilerinin olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmada araştırma evrenini, Kütahya ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri, araştırma örneklemini aile işletmesi olan Işıl Süt Sanayi oluşturmuştur. İşletmedeki yönetici sayısı 13, işgören sayısı 67 olmak üzere toplamda 80 kişidir.

İşletme seçilirken aile işletmesi yöneticilerinin yönetsel liderlik özellikleri taşıyıp taşımadığına dikkat edilmiştir. Işıl Süt Sanayi’de yöneticilere uygulanan (EK-1) “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” sonuçları incelendiğinde yöneticilerin yönetsel liderlik özelliklerini sergiledikleri görülmüştür.

#### **4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Kütahya ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesi personeline yönelik anket formu uygulanmıştır. Anket formlarından 2 tanesi liderlere, 1 tanesi işgörene uygulanmıştır. Bu anket formlarından EK-1’deki sorular işletmedeki liderlerin yönetsel liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadığını ölçmeye çalışırken, EK-2’deki anket soruları liderlerin demografik özelliklerini ve liderlerin yönetsel liderlik özelliklerini ne derecede taşıdığını ölçmeye çalışmaktadır. İşgörene uygulanan EK-3’te yer alan anket soruları ise, liderin yönetsel özelliklerinin işgörenlerin motivasyonuna etkisini ölçmeye yöneliktir.

Liderlere uygulanan anket formundaki sorular Bass-Avolio tarafından oluşturulmuş “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”ndeki sorulardır. Daha önceden geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış bir çalışmadan alınarak teze uyarlanmıştır (Teczan; 2006). İlk olarak “Çoklu Liderlik Ölçeği”ndeki sorular işletmedeki liderlere uygulanmış

ve liderlerin yönetsel liderlik özellikleri sergilediği sonucuna varılmıştır. İkinci aşama olarak liderlere uygulanan ankette yer alan soruların ilk 6'sı liderin demografik özelliklerini ve 7,8,9,10,11,12,13 numaralı sorular yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunu, 14,15,16,17 numaralı sorular yönetsel liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutunu ve 18,19,20 numaralı sorular yönetsel liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutunu ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır (Ek-2).

EK-3'teki işgörenlere uygulanan anket formundaki ilk 14 soru liderlerinin yönetsel liderlik özelliklerini ne derecede taşıdıklarını ölçmeye yönelik sorulardır. Diğer 17 soru işgörenlerin motivasyonlarını ölçmeye yönelik sorulardır. Motivasyon faktörlerinden katılcı yönetimi 21-32-33, güçlendirme faktörünü 15-28-31, para faktörünü 16, ödül ve ceza faktörünü 17-18-19-20-25-26-27-30, açık iletişim faktörünü 22-23-24-29 numaralı sorular motivasyonu ölçmeye çalışmaktadır (EK-3). İşgörenlerde yönetsel liderliğin motivasyon üzerine etkisini ölçmek için kullanılan motivasyon ile ilgili sorular Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmalarında kullandıkları ölçekler ve daha önceden geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış bir çalışmadan alınarak teze uyarlanmıştır (Bayrakçı; 2010).

Anket formlarında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. (5) kesinlikle katılıyorum,(4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şıklarından kendi düşüncelerini en iyi ifade edeni işaretlemeleri istenmiştir. Bir tutum ölçeği olarak kabul edilen Likert tipi sorularla olumludan olumsuz doğru yapılan derecelemede anket katılımcılarının konu hakkındaki düşünceleri tespit edilebilir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

İşgörenlerin algıladıkları liderlik ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik açısından Farkları incelemek için Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne

yönde deęiŖeceęini görmektir. İŖgörenlerin Liderlik algılarının, motivasyona etkilerini incelemek için Lineer Regresyon Analizi kullanılmıŖtır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak deęerlendirilmiŖtir.

**Tablo 4.1:** Çalışan ve Lider Anket Soruları İçin Alfa Değerleri

Çalışan ve Lider Anket Soruları İçin Alfa Değerleri	
Çalışan	,8593
Lider	,8298

#### 4.4. İŖLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ

AraŖtırma yapılan aile iŖletmesi, gıda sektöründe süt ve süt ürünleri imalatı yapmak üzere 1941 yılında Kütahya’ da kurulmuŖtur. İŖletmenin yönetim kurulu üyeleri aile fertlerinden oluŖmaktadır. Yönetici sayısı 13, iŖgören sayısı 67 olmak üzere toplamda 80 kiŖi çalışmaktadır.

Fabrika binası 15 dönüm arazi üzerinde kurulmuŖ olup, 1800 m<sup>2</sup> kapalı olanda üretimini gerçekteŖtirmektedir. Yeni binaya geçiŖten sonra ürün çeŖit inde artırıma gidildiği KaŖar Peynir - Pastörize PoŖet Süt - Homojene Yoğurt üretimine baŖlandıęı belirtilmiŖtir.

İŖletmede Üretim müdürlüğünü Firma sahibi Nadir IŖılda yapmakta olup kardeŖi Faruk IŖılda Mal alım ve Pazarlama bölümüne bakmaktadır. Fabrika sorumlu müdürü Tuba IŖılda Doğan 4. nesil olarak çalışmalara destek vermektedir. AraŖtırma yapılan aile iŖletmesi hakkında bilimsel etiğe uygun olmayacağından dolayı ayrıntılı bilgi verilmemiŖtir.

#### 4.5. ARAŖTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

AraŖtırmanın yapılmasında geçerli olan kapsam sınırlılıklar aŖaęıda belirtilmiŖtir.

1-Anket verdiğimiz iŖletmelerin birçoğu anketi yapmayı kabul etmemesidir.

2-Araştırma anketi Işılda Süt Sanayi’de görev yapan yönetici ve işgörenlere uygulanmıştır.

3- Aile işletmesi olan ışılda süt sanayiye uygulanmasının nedeni, uygulanan ölçek sonuçları yöneticilerinin yönetsel liderlik özelliklerini taşımasıdır.

4-Bu çalışmadaki yorumlar ankette alınan cevaplara göre yorumlanmıştır. Bu araştırmanın farklı illerde ve farklı işletmelerde değişik sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır.

5-Araştırma anket sorularıyla sınırlıdır.

6-Araştırma kurulan hipotezlerle sınırlıdır.

#### 4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Aile işletmelerinde yönetsel liderliğin işgörenlerin motivasyonu üzerine etkilerinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada etkiyi anlamak için ana hipotez kurulmuştur;

**Ana Hipotez;** “Yöneticinin yönetsel liderlik davranışı ile işgörenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır. ”

Yönetsel liderliğin alt boyutları;

- Koşullu Ödüller: İyi performans, zamanında olan iş tamamlamaları için verilen ödüllerdir. Lider ve astlar hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi gerektiği konusunda ve bunun karşılığında hangi ödül olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Tamamıyla etkindir.
- İstisnalarla Yönetim-Aktif: İzleyerek ve araştırarak kural ve standartlardan sapmaların tespiti ve düzeltici çalışmalarda bulunmaktır. Lider, aktif olarak hataları, yanlışları ya da standart ve normlardan sapmaları izler. Etkinliği düşüktür. Hatalara odaklanması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.
- İstisnalarla Yönetim-Pasif: Sadece standartlara ulaşılmadığında müdahale eder. Yani, lider, pasif olarak hata ya da problemler çıkana kadar bekler, ardından harekete geçer. Etkin değildir.



Motivasyonun alt boyutları;

- Katılımcı yönetim: Çalışan kendisini ilgilendiren durumlarda söz sahibi olmaktadır. Böylelikle, örgüt içerisinde önemsendiğini ve değer verildiğini hisseder ki bu da çalışana motive edebilecektir.
- Güçlendirme: Asıl amaç kişiyi işin sahibi haline getirmektir. Diğer bir ifade ile güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissetmelerini, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artmasını, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymalarını, olayları kontrol edebileceklerini inanmalarını ve organizasyonun amaçların doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlama uygulamaları ve koşulları ifade eder.
- Para: Çalışanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladığı için onu çalışmaya motive eden bir faktördür.
- Ödül Ve Ceza Sistemi: Örgütte çalışana motive etmek için kullanılan ödüller; sözlü ve yazılı takdir, terfi, olumlu geri bildirim, sosyal hak ve olanaklar sağlamak, uygun bir çalışma ortamı yaratmak, ücret artışı, maddi ödüller şeklinde olurken; yine örgütte kullanılan cezalar; sözlü ve yazılı uyarı, olumsuz geri bildirim, ücret kesintisi, hak ödülün verilmemesi veya işten ayırma şeklinde olabilir.
- Açık iletişim: Haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim, insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir.

Boyutları oluşturan sorular liderlere uygulanan ankette (Ek-2);

Koşullu Ödüller: 7-8-9-10-11-12-13 numaralı sorular,

İstisnalarla Yönetim-Pasif: 14-15-16-17 (ters yönlü) numaralı sorular,

İstisnalarla Yönetim-Aktif: 18-19-20 numaralı sorular,

Boyutları oluşturan sorular işgörenlere uygulanan ankette ise (Ek-3);

Katılımcı Yönetim: 21-32-33 numaralı sorular,

Güçlendirme: 15-28-31 numaralı sorular,

Para: 16 numaralı soru,

Ödül ve Ceza Sistemi: 17-18-19-20-25-26-27-30 numaralı sorular,

Açık İletişim:22-23-24-29 numaralı sorular, şeklinde tanımlanan alt boyutlar ışığında yardımcı hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın ana hipotezini desteklemek üzere gerek literatür ve gerekse uygulama aşamalarında yönetsel liderliğin ve motivasyonun alt boyutlarından yola çıkarak yardımcı hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: İşletmede uygulanan Yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun katılcı yönetim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşletmede uygulanan Yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun güçlendirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: İşletmede uygulanan Yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun para boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: İşletmede uygulanan Yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun ödül ve ceza boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: İşletmede uygulanan Yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun açık iletişim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: İşletmede uygulanan Yönetsel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun katılcı yönetim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: İşletmede uygulanan Yönetsel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun güçlendirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: İşletmede uygulanan Yönetsel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun para arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H<sub>9</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun ödöl ve ceza boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>10</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun açık iletişim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>11</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim-aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun katılmacı yönetim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>12</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun güçlendirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>13</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun para boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>14</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun ödöl ve ceza boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>15</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun açık iletişim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 4.7. BULGULAR

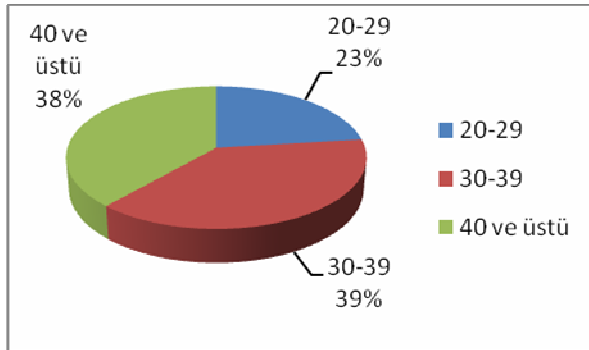
### 4.7.1 Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.2:** Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

		N	%
Yaş	20-29	3	23,1
	30-39	5	38,5
	40 ve üstü	5	38,5
	Toplam	13	100,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 4.2. 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 3'ü (% 23,1) 20-29 yaş, 5'i (% 38,5) 30-39, 5'i (% 38,5) 40 ve üstü yaş aralığındadır.

**Şekil 4.1:** Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

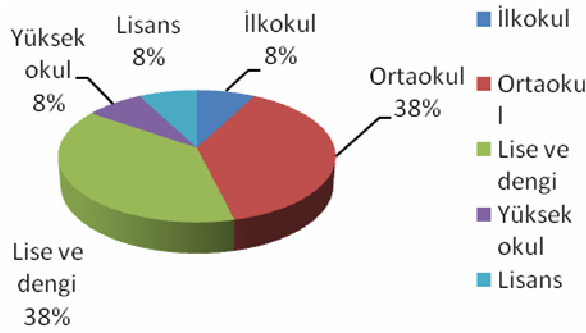


**Tablo 4.3:** Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim düzeyi		
İlkokul	1	7,7
Ortaokul	5	38,5
Lise ve dengi	5	38,5
Yüksek okul	1	7,7
Lisans	1	7,7
Toplam	13	100,0

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 4.3. 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 1'ü (% 7,7) İlkokul, 5'i (% 38,5) ortaokul, 5'i (% 38,5) lise(ve dengi), 1'i (% 7,7) Yüksekokul ve 1'i lisans (% 7,7) mezunudur.

**Şekil 4.2:** Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

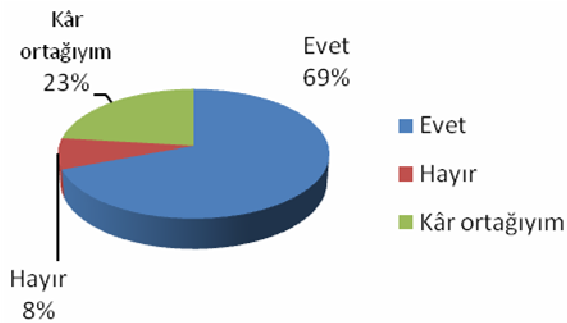


**Tablo 4.4:** Yöneticilerin Ücretli Çalışan Olma Durumuna Göre Dağılımı

Ücretli Çalışan	Evet	9	69,2
	Hayır	1	7,7
	Kâr ortağıyım	3	23,1
	Genel Toplam	13	100,0

İşletmedeki yöneticilerin 9'u (% 69,2) ücretli çalışan, 1'i (% 7,7) işletme sahibi, 3'ü (% 23,1) Kâr ortağıdır.

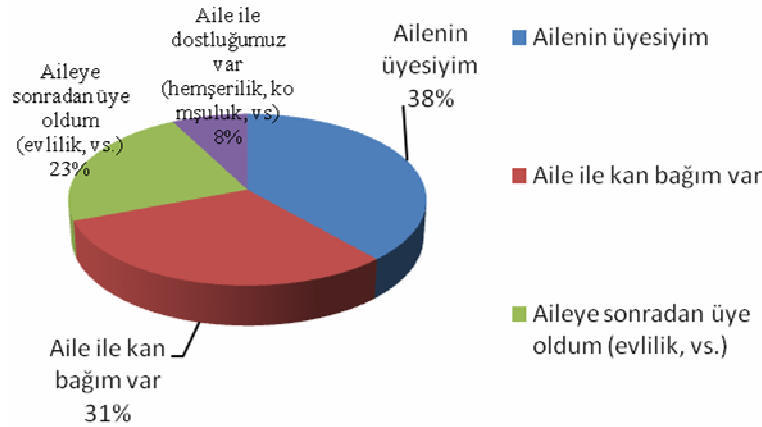
**Şekil 4.3:** Yöneticilerin Ücretli Çalışan Olma Durumuna Göre Dağılımı



**Tablo 4.5:** Yöneticilerin İşletme Sahibi Yakınlığına Göre Dağılımı

<b>İşletme Sahibi ile Yakınlığı</b>	Ailenin üyesiyim	5	38,5
	Aile ile kan bağı var	4	30,8
	Aileye sonradan üye oldum (evlilik, vs.)	3	23,1
	Aile ile dostluğumuz var	1	7,7
	Toplam	13	100,0

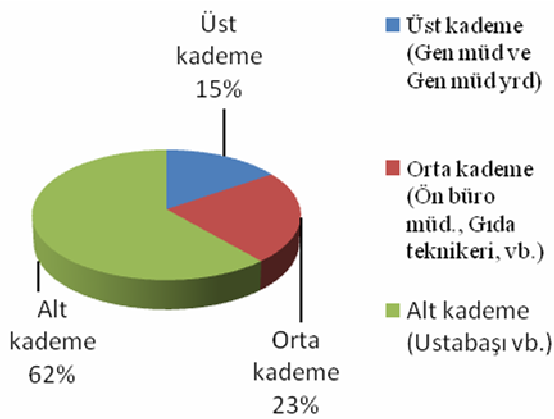
Araştırmaya katılan yöneticilerin 5'i (% 38,5) Ailenin üyesi, 4'ü (% 30,8) Aile ile kan bağı, 3'ü (% 23,1) Aileye sonradan üye (evlilik, vs.), 1'i (% 7,7) Aile ile dostluğu (hemşerilik, komşuluk, vs) mevcuttur.

**Şekil 4.4:** Yöneticilerin İşletme Sahibi Yakınlığına Göre Dağılımı**Tablo 4.6:** Yöneticilerin İşletmedeki Görev Dağılımı

<b>İşletmedeki Görevi</b>	Üst kademe (Gen müdür ve Genel müdür Yardımcısı)	2	15,4
	Orta kademe (Ön büro müdür, Gıda teknikeri, vb.)	3	23,1
	Alt kademe (Ustabaşı vb.)	8	61,5
	Toplam	13	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin 2'si (% 15,4) Üst kademe (Gen müdür ve Gen müdür Yardımcısı), 3'ü (% 23,1) Orta kademe (Ön büro müdür, Gıda teknikeri, vb 8'i (% 61,5) Alt kademe (Ustabaşı vb.) görevindedir.

**Şekil 4.5:** Yöneticilerin İşletmedeki Görev Dağılımı

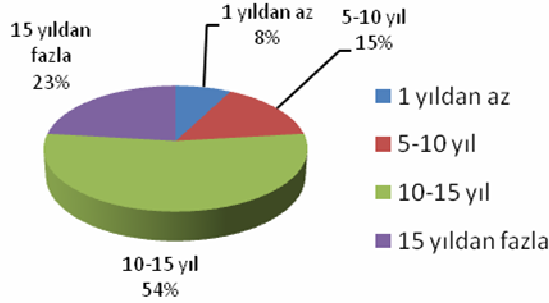


**Tablo 4.7:** Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresine Göre Dağılımı

İşletmedeki Görev Süresi	1 yıldan az	1	7,7
	5-10 yıl	2	15,4
	10-15 yıl	7	53,8
	15 yıldan fazla	3	23,1
	Toplam	13	100,0

İşletmedeki yöneticiler 1'i (% 7,7) 1 yıldan az, 2'si (% 15,4) 5-10 yıl, 7'si (% 53,8) 10-15 yıl, 3'ü (% 23,1) 15 yıldan fazla zamandır işletmede görev yapmaktadır.

**Şekil 4.6:** Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresine Göre Dağılımı



#### 4.7.2. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadığını belirlemek amacıyla yapılan anket çalışmasında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.(5) kesinlikle katılıyorum,(4)katılıyorum,(3) kararsızım,(2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.8:** Ölçekteki Maddelerin Ortalamaları

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Ss
1.İşgörenlerimin çabaları karşılığında onlara destek olurum.	13	3	5	4,77	,599
2.Eleştirel varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim.	13	2	4	2,77	,599
3.Sorunlar ciddi hale gelinceye kadar karışmam.	13	5	5	5,00	,000
4.Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde odaklanırım.	13	5	5	5,00	,000
5.Önemli konular oluştuğunda karışmaktan kaçınırım.	13	2	4	3,00	,577
6.Önemli değer ve inançlarımdan bahsederim.	13	2	4	2,85	,689
7.Gerektiğinde ortada olmam.	13	2	4	2,85	,801



**Tablo 4.8:** (Devam) Ölçekteki Maddelerin Ortalamaları

8.Sorunları çözerken farklı bakış açıları ararım.	13	2	4	3,00	,707
9. Gelecekte olumlu bir şekilde bahsederim.	13	2	4	2,92	,862
10.İşgörenlerim benimle beraber çalışmaktan gurur duyarlar.	13	2	5	2,77	,832
11.Performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan işgörenlerimle ayrıntılı bir şekilde görüşürüm.	13	4	5	4,85	,376
12.Harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini beklerim.	13	4	5	4,92	,277
13. Ulaşılması gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.	13	2	5	2,92	,862
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.	13	2	4	2,54	,776
15.Zamanımı işgörenlerime işi öğretmek ve onları yetiştirerek geçiririm.	13	2	3	2,62	,506
16.Belirlenen performans hedeflerini başardıklarında ne beklentileri gerektiğini belirtirim.	13	5	5	5,00	,000
17. Bir şeyi düzeltmem için öncelikle o şeyin kötüleşmesi gerekir.	13	4	5	4,92	,277
18. Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçerim.	13	2	4	2,85	,899
19. İşgörenlerime grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım.	13	2	4	2,85	,801
20. Harekete geçmem için problemlerin sürekli bir hale gelmesi gerekir.	13	5	5	5,00	,000
21. İşgörenlerime saygı duyacağı şekilde davranırım.	13	2	5	3,15	,987
22. Tüm dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak için toplarım.	13	3	5	4,77	,599
23. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünürüm.	13	2	4	3,00	,707
24. İşgörenlerimin bütün hatalarından haberdarımdır.	13	4	5	4,92	,277
25. Tavırlarım güç ve güven hissi verir.	13	2	5	3,00	1,000
26.Gelecek için zorlayıcı bir vizyon belirlerim.	13	2	4	2,85	,689
27. Standartları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanırım.	13	2	5	4,77	,832
28. Karar almaktan çekinirim.	13	2	5	3,15	,987
29. İşgörenlerimin her birine farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan bireyler olarak davranırım.	13	2	4	2,62	,768
30.İşgörenlerimin sorunları farklı görüş açılarından ele almalarını sağlarım.	13	2	3	2,62	,506
31.İşgörenlerimin güçlü yönlerini geliştirmelerine yardım ederim.	13	2	4	2,54	,660
32. Görevin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar öneririm.	13	2	3	2,31	,480

**Tablo 4.8:** (Devam) Ölçekteki Maddelerin Ortalamaları

<b>33.</b> Acil sorulara cevap vermeyi geciktiririm.	13	2	4	3,00	,577
<b>34.</b> Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	13	2	4	2,54	,660
<b>35.</b> Beklentiler karşılandığında memnuniyetimi belirtirim.	13	3	5	4,85	,555
<b>36.</b> Hedeflere ulaşılacağına dair güvenimi belirtirim.	13	2	4	2,77	,725
<b>37.</b> İşle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıyım.	13	4	5	4,85	,376
<b>38.</b> Tatmin edici liderlik yöntemleri uygularım.	13	4	5	4,85	,376
<b>39.</b> İşgörenlerimden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.	13	2	4	2,92	,641
<b>40.</b> Üstüme karşı işgörenlerimi temsil etmede başarılıyım.	13	2	5	3,38	,768
<b>41.</b> Tatmin edici bir şekilde işgörenlerimle çalışırım.	13	2	5	3,15	,899
<b>42.</b> Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıyım.	13	4	5	4,77	,439
<b>Genel Ortalama</b>	13	3,21	3,83	<b>3,5751</b>	,16434

Yöneticilere uygulanan yönetsel liderlik ölçeğindeki ortalama puanlar incelendiğinde yöneticilerin yönetsel liderlik özelliklerini sergiledikleri görülmüştür. Puan aralığı,  $x = 3,57$  olarak bulunmuştur. 3.40-4.19 “yüksek” olarak değerlendirildiği için işletmedeki yöneticilerin yönetsel liderlik özelliklerini taşıdıklarını ifade edebiliriz.

### 4.7.3. İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik ile Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Açısından Farka İlişkin Bulgular

**Tablo 4.9:** İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik ile Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Açısından Farka İlişkin Bulgular

	Yönetici		İşgören		MW	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Koşullu Ödüller	4,231	0,348	4,267	0,379	428,500	0,926
İstisnalarla Yönetim-Pasif	4,096	0,781	4,455	0,535	310,000	0,092
İstisnalarla Yönetim-Aktif	3,667	0,638	4,050	0,581	289,000	0,051

Araştırmaya katılan işgören ve yöneticilerin Koşullu Ödüller, İstisnalarla Yönetim-Pasif İstisnalarla Yönetim-Aktif puanları ortalamaları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Diğer bir deyişle; aile işletmesinde ki işgörenlerin algıladıkları yönetsel liderlik ile yöneticilerin sergiledikleri yönetsel liderlik aynıdır. Yani işletmede algılanan liderlik sergilenen liderlik ile aynıdır. Bu durumda da yönetici ve işgören grupları arasında fark anlamlı değildir.

Bu durum liderin yönetsel liderlik özelliklerini taşıdığını işgörenlerinde bunun farkında olduğunu göstermektedir.

#### 4.7.4. İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik ile Motivasyonun İlişkinine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.10:** İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik ile Motivasyonun İlişkinine İlişkin Bulgular

		Koşullu Ödüller	İstisnalarla Yönetim-Pasif	İstisnalarla Yönetim-Aktif
<b>Katılımcı Yönetim</b>	<b>r</b>	0,111	0,263	0,352
	<b>p</b>	0,372	<b>0,032</b>	<b>0,003</b>
	<b>N</b>	67	67	67
<b>Güçlendirme</b>	<b>r</b>	0,240	0,103	0,244
	<b>p</b>	0,050	0,407	<b>0,046</b>
	<b>N</b>	67	67	67
<b>Para</b>	<b>r</b>	0,271	0,218	0,322
	<b>p</b>	<b>0,026</b>	0,077	<b>0,008</b>
	<b>N</b>	67	67	67
<b>Ödül Ve Ceza Sistemi</b>	<b>r</b>	0,118	0,027	0,208
	<b>p</b>	0,340	0,831	0,091
	<b>N</b>	67	67	67
<b>Açık İletişim</b>	<b>r</b>	0,128	0,162	0,269
	<b>p</b>	0,300	0,190	<b>0,028</b>
	<b>N</b>	67	67	67

Yukarıdaki tablo hipotezlerin sınanmasını sağlamaktadır.

**H<sub>1</sub>: İşletmede uygulanan Yönetimsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun katılımcı yönetim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Katılımcı yönetim alt boyutu ile koşullu ödüller alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,111$ ;  $p=0,372>0,05$ ). İşletmede liderin zamanında teslim edilen işler için işgöreni ödüllendirmesi ile işgörenin bu durumda

işletme içerisinde söz sahibi olması arasında bir ilişki yoktur. Bu durum işgöreni motive etmemektedir. İşletme içerisinde lider ve işgören hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi gerektiğini bilerek davranır. İşgören her zamanki performansında çalışırken ödüllendirilmesi motivasyonunu etkilemez. Bu durum da  $H_1$  Hipotezi red edilir.

**$H_2$ : İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun güçlendirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Yukarıdaki tablodan da görölmektedir ki; güçlendirme alt boyutu ile koşullu ödüller alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,240$ ;  $p=0,050>0,05$ ). İşgörenin işletme içerisinde kendini işin sahibi gibi hissetmesi için liderin işletme içerisinde neler yapılması gerektiğini açıklaması ve karşılığında ödül olduğunu belirtmesi işgöreni motive etmez. Hatta işgörenin motivasyonunu düşürebilir. İşgörenin insiyatif kullanması için liderin koşullu ödüller kullanmasına gerek yoktur.  $H_2$  Hipotezi red edilir.

**$H_3$ : İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işgörenlerin motivasyonunun para boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Para alt boyutu ile koşullu ödüller alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %27,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,271$ ;  $p=0,026<0,05$ ). Buna göre para alt boyutu puanı arttıkça koşullu ödüller alt boyutu puanı da artmaktadır. Lider performansları sonucu işgörenleri ne kadar çok maddi olarak desteklerse işgören motivasyonu o kadar artacaktır. Bu %27 lik artış aynı zamanda vaktinde teslim edilen işler için liderin çalışanlarının güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını gidermesi ile de ilişkilidir.  $H_3$  Hipotezi kabul edilir.

**H<sub>4</sub> : İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun ödül ve ceza boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Ödül ve ceza sistemi alt boyutu ile koşullu ödüller alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=0,118$ ;  $p=0,340>0,05$ ). İşğören rutin yaptığı işler için takdir, terfi, sosyal hak alması motivasyonunu etkilememektedir. Yaptığı işler karşılığında hangi ödülü alacağını bilir. Aynı zamanda sözlü veya yazılı uyarı, ücret kesintisi, işten ayırma gibi cezalara başvurulması da motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Analiz sonucunda da anlamlı ilişki bulunamadığı için H<sub>4</sub> Hipotezi red edilir.

**H<sub>5</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun açık iletişim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Açık iletişim alt boyutu ile koşullu ödüller alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,128$ ;  $p=0,300>0,05$ ). Yani İşletme içerisinde tüm çalışanlar arasındaki bilgi akışı işğörenin yaptığı işlere bağı değildir. Bilgi akışı yada çalışanların birbiriyle ilgili olması motivasyon artırıcı etkisi yoktur. H<sub>5</sub> Hipotezi red edilir.

**H<sub>6</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun katılımcı yönetim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Katılımcı yönetim alt boyutu ile istisnalarla yönetim-pasif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %26,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,263$ ;  $p=0,032<0,05$ ). Buna göre katılımcı yönetim alt boyutu puanı arttıkça istisnalarla yönetim-pasif alt boyutu puanı da artmaktadır. Lider, pasif olarak hata yada problemler çıkana kadar beklediğinde çalışan kendisini ilgilendiren durumlar hakkında söz sahibi olacağı için olumlu yönde etkilenmektedir. Bu ifadeye göre; Yönetmel liderin İstisnalarla yönetim-pasif boyutunun

motivasyonun katılımcı yönetim boyutu üzerindeki etkisi pozitif yönde %26 dır.  $H_6$  Hipotezi kabul edilir.

**$H_7$ : İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun güçlendirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Güçlendirme alt boyutu ile istisnalarla yönetim-pasif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,103$ ;  $p=0,407>0,05$ ). İşğören işletmede harekete geçmesi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artması için liderin pasif durumda olması gerekmez. Liderin pasif olarak hata çıkana kadar beklemesi ile işğörenin motive olması arasında analizden de anlaşılacağı üzere bir ilişki yoktur. Anlam ifade etmez.  $H_7$  Hipotezi red edilir.

**$H_8$ : İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun para arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Para alt boyutu ile istisnalarla yönetim-pasif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,218$ ;  $p=0,077>0,05$ ). Çalışanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılanarak motive olması ile liderin işletme de etkin olmaması arasında bir ilişki yoktur. Bu iki durum birbirini etkilemez ve işğörenin motivasyonu arasında ilişki yoktur.  $H_8$  hipotezi red edilir.

**$H_9$ : İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun ödül ve ceza boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Ödül ve ceza sistemi alt boyutu ile istisnalarla yönetim-pasif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,027$ ;  $p=0,831>0,05$ ). Yönetmel liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu işğören motivasyonlarından ödül ve cezayı etkilememektedir. Buna göre işletmede lider hedeflere ulaşamadığında harekete geçmesi ile çalışanın terfi yada ceza alması arasında bir ilişki yoktur. Bu iki boyut birbirini etkilememektedir.  $H_9$  Hipotezi red edilir.

**H<sub>10</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- pasif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun açık iletişim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Açık iletişim alt boyutu ile istisnalarla yönetim-pasif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,162$ ;  $p=0,190>0,05$ ). Liderin işletmedeki olaylar karşısında son anda harekete geçerek genelde pasif davranması ile işğörenlerin birbiriyle ilgili olması arasında bir ilişki yoktur. Birbirlerini etkilememektedir. Bu yüzden H<sub>10</sub> Hipotezi red edilir.

**H<sub>11</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun katılımcı yönetim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Katılımcı yönetim alt boyutu ile istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %35,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,352$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Buna göre katılımcı yönetim alt boyutu puanı arttıkça istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu puanı da artmaktadır. Lider işletme içerisinde aktif bir rol aldığında işğörende kendini ilgilendiren konularda söz sahibi olma imkanı bulduğu için motivasyonu artmaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre bu iki boyutun birbirini %35 oranında etkilediği gözlenmektedir. Lider ne kadar aktif rol oynar ve hataları düzeltici çalışmalar içerisinde girerse işğörene de yönetime katılma imkanı oluştuğu için kendini motive olmuş hissedecektir. H<sub>11</sub> Hipotezi kabul edilir.

**H<sub>12</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun güçlendirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Güçlendirme alt boyutu ile istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %24,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,244$ ;  $p=0,046<0,05$ ). Buna göre güçlendirme alt boyutu puanı arttıkça istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu puanı da artmaktadır. Liderin işletmede standartlara ulaşmak için tespit yapmasıyla işğörenin kendi bilgi ve uzmanlığına olan güvenini arttırması arasında anlamlı ilişki vardır.



Birbirlerini % 24 oranında olumlu olarak etkilemektedirler. Lider aktif olarak hataları izledikçe çalışanın olayları kontrol edebileceklerine olan inanışları artarak motive olmaktadır. Bu durumda H<sub>12</sub> Hipotezi kabul edilir.

**H<sub>13</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun para boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Para alt boyutu ile istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %32,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,322$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Yönetmel liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutunun işğörenin motivasyonunun para boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Liderin hatalardan kaçınmak için işğöreni fizyolojik ve maddi olarak ihtiyaçlarını karşılaması işğörenin motivasyonunu % 32 oranında pozitif yönde etkilemektedir.H<sub>13</sub> Hipotezi kabul edilir. Buna göre para alt boyutu puanı arttıkça istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu puanı da artmaktadır.

**H<sub>14</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun ödül ve ceza boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Ödül ve ceza sistemi alt boyutu ile istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,208$ ;  $p=0,091>0,05$ ). Liderin aktif olarak hatlar izlemesi ile işğören motivasyonunun arttıran veya azaltan ödül ve cezalarla arasında bir ilişki yoktur. Birbirlerini etkilemektedirler. Liderin yanlışlara odaklanıp düzeltici çalışmalar yapmak için işğörene ödül ve ceza vermesi arasına bir ilişki yoktur.H<sub>14</sub> Hipotezi red edilir.

**H<sub>15</sub>: İşletmede uygulanan Yönetmel liderliğin İstisnalarla yönetim- aktif boyutu ile işğörenlerin motivasyonunun açık iletişim boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Açık iletişim alt boyutu ile istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %26,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,269$ ;  $p=0,028<0,05$ ).

Lider hataları çözmek için işgörenele iletişim halinde bulunması arasında% 27 lik pozitif bir ilişki vardır. Bu liderlik boyut ve motivasyon boyutu birbirini anlamlı şekilde ifade eder.  $H_{15}$  Hipotezi kabul edilir. Buna göre açık iletişim alt boyutu puanı arttıkça istisnalarla yönetim-aktif alt boyutu puanı da artmaktadır. Lider işgörenele ne kadar iyi iletişim içerisinde bulunursa işgörenin motivasyonu o derece artar.

#### 4.7.5. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Katılımcı Yönetime Etkisine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.11:** İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Katılımcı Yönetime Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Katılımcı Yönetim	Sabit	3,410	6,311	<b>0,000</b>	3,592	<b>0,018</b>	0,105
	Koşullu Ödüller	-0,041	-0,325	0,746			
	İstisnalarla Yönetim-Pasif	0,118	1,265	0,211			
	İstisnalarla Yönetim-Aktif	0,195	2,383	<b>0,020</b>			

Katılımcı Yönetim düzeyinin Liderlik algısı boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=3,592$ ;  $p=0,018<0,05$ ). Yapılan araştırma işgörenlerin algıladıkları liderliğin motivasyonun katılımcı yönetim alt boyutuna etkisi olduğunu göstermektedir. Yani liderin sergilediği yönetsel liderlik özellikleri işgörenin kendini ilgilendiren olaylarda söz sahibi olmasını sağlayarak motive etmektedir.

İstisnalarla Yönetim-Aktif 1 birim arttığında Katılımcı Yönetim 0,195 birim artmaktadır. ( $\beta=0,195$ ;  $t=2,383$ ;  $p=0,020<0,05$ ). Yönetsel liderlik boyutlarından istisnalarla yönetim-aktif motivasyon boyutlarından katılımcı yönetimi verilen oranda arttırmaktadır. Liderin hata yapmaktan kaçınması ile işgörenin yönetime katılarak motivasyonun artması arasında olumlu bir artış görülmektedir.

Koşullu Ödüller Katılımcı Yönetimini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,325$ ;  $p=0,746>0,05$ ). İstisnalarla Yönetim-Pasif Katılımcı Yönetimini istatistiksel

olarak etkilememektedir( $t=1,265$ ;  $p=0,211>0,05$ ). İşgörenin işletme içerisinde söz sahibi olması ile liderin koşullu ödüller kullanması arasında bir ilişki yoktur. Aynı zamanda işletmede önemsendiğini ve değer verildiğini hissederek motive olması ile liderin olaylar karşısında pasif davranması arasında bir ilişki yoktur. Birbirlerini etkilememektedirler.

Liderlik algısı, Katılımcı Yönetimini 0,105 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,105$ ). İşgörenin algılamış olduğu liderlik algısı motivasyonun alt boyutlarından katılımcı yönetimi %11 oranında açıklamaktadır. %89 u diğer değişkenlerle açıklanabilmektedir.

#### 4.7.6. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Güçlendirmeye Etkisine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.12:** İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Güçlendirmeye Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Güçlendirme	Sabit	3,089	5,051	<b>0,000</b>	2,184	0,099	0,051
	Koşullu Ödüller	0,223	1,546	0,127			
	İstisnalarla Yönetim-Pasif	-0,044	-0,415	0,680			
	İstisnalarla Yönetim-Aktif	0,147	1,591	0,117			

Güçlendirme düzeyinin Liderlik algısı boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. ( $F=2,184$ ;  $p=0,099>0,05$ ). Yani işgörenin algıladığı liderlik algısı ile motivasyonu güçlendirme boyutu arasında bir ilişki kurulamamıştır. İşgörenin algıladığı liderlik ile kendilerine olan güvenlerinin artmasının arasında bir bağ yoktur.

#### 4.7.7. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Paraya Etkisine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.13:** İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Paraya Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Para	Sabit	2,419	3,331	<b>0,001</b>	3,461	<b>0,021</b>	0,101
	Koşullu Ödüller	0,238	1,389	0,170			
	İstisnalarla Yönetim-Pasif	0,049	0,389	0,698			
	İstisnalarla Yönetim-Aktif	0,219	1,990	<b>0,050</b>			

Para düzeyinin Liderlik algısı boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=3,461; p=0,021<0,05).

İstisnalarla Yönetim-Aktif 1 birim arttığında para 0,219 birim artmaktadır.( $\beta=0,219$ ; t=1,999; p=0,050<0,05). Lider kural ve standartlardan sapmaların tespitinde bulunurken işgörenin de ihtiyaçlarını karşılayarak onu motive etmektedir. Bu oransal artış 1'e 0,219 dur.

Koşullu Ödüller Parayı istatistiksel olarak etkilememektedir(t=1,389; p=0,170>0,05). İstisnalarla Yönetim-Pasif Parayı istatistiksel olarak etkilememektedir (t=0,389; p=0,698>0,05). İşgörenin motivasyonunu arttıran para alt boyutu liderin iş tamamlamaları için verdiği ödüllerden ve hatalar ortaya çıkana kadar beklemesinden etkilenmektedir. Motivasyonunda değişiklik olmamaktadır.

Liderlik algısı, Parayı 0,101 oranında açıklamaktadır(R<sup>2</sup>=0,101). İşgörenin algılamış olduğu liderlik algısı motivasyonun alt boyutlarından parayı %10 oranında açıklamaktadır. %90 u diğer değişkenlerle açıklanabilmektedir.

#### 4.7.8. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Ödül ve Ceza Sistemine Etkisine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.14:** İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Ödül ve Ceza Sistemine Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Ödül Ve Ceza Sistemi	Sabit	3,926	7,627	<b>0,000</b>	1,192	0,320	0,009
	Koşullu Ödüller	0,085	0,701	0,486			
	İstisnalarla Yönetim-Pasif	-0,058	-0,652	0,517			
	İstisnalarla Yönetim-Aktif	0,126	1,614	0,111			

Ödül ve Ceza Sistemi düzeyinin Liderlik algısı boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. (F=1,192; p=0,320>0,05).

Analize göre; işgören motivasyonunun alt boyutlarından olan ödül ve cezalar ile işgörenin algılamış olduğu liderlik algısı birbirinden etkilenmemektedir. Liderlik algısının büyük bir kısmını motivasyonun diğer alt boyutları oluşturmaktadır. Çalışanların çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların ve koşulların iyileştirilmesiyle yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Liderlik algısı, ödül ve cezayı 0,009 oranında açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,009). İşgörenin algılamış olduğu liderlik algısı motivasyonun alt boyutlarından parayı %1 oranında açıklamaktadır. %99 u diğer değişkenlerle açıklanabilmektedir.

#### 4.7.9. İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Açık İletişime Etkisine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.15:** İşgörenlerin Algıladıkları Liderliğin Motivasyon Alt Boyutlarından Açık İletişime Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Açık İletişim	Sabit	3,319	5,184	<b>0,000</b>	1,780	0,160	0,034
	Koşullu Ödüller	0,043	0,286	0,776			
	İstisnalarla Yönetim-Pasif	0,047	0,430	0,669			
	İstisnalarla Yönetim-Aktif	0,174	1,794	0,078			

Açık İletişim düzeyinin Liderlik algısı boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. (F=1,780; p=0,160>0,05).

İşgörenin işletme içerisinde kendini ifade edebilmesi, birbiriyle alakalı olması ile yöneticinin sergilediği liderlik özellikleri ile arasında bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. İşgörenin arkadaşlarıyla olan ilişkisini liderin yönetsel özellikleri etkilememektedir. Yönetici ve astlar arasındaki bilgi akşınında yönetsel liderin boyutlarının arasında bir anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmektedir.

Liderlik algısı, ödül ve cezayı 0,034 oranında açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,034). İşgörenin algılamış olduğu liderlik algısı motivasyonun alt boyutlarından parayı %3 oranında açıklamaktadır. %97 u diğer değişkenlerle açıklanabilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada kamu kurumları dışındaki işletmelerin büyük bir bölümünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin ömürleri çok kısa olmakta ve büyük bir kısmının faaliyeti ikinci ve üçüncü kuşağa devredilemeden sona ermektedir. Aile işletmelerinin yaşam süreleri açısından Türkiye'deki duruma bakıldığında, işletmelerin büyük çoğunluğunun aileler tarafından yönetildiği ve birinci kuşağın egemen olduğu, son zamanlarda 2. kuşağa devreden işletmelerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak 3. ve 4. kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu tespit edilmektedir.

Günümüzde aile işletmelerinin de 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.

İşletmeler sahip oldukları insan faktörünü amaçları doğrultusunda yönlendirebildikleri sürece rekabet ortamında etkili güce sahip olabileceklerdir. Bundan dolayı, günümüzde işletmelerin başarısı yöneticilerin kendilerini geliştirerek liderlik özellikleri kazanmalarıyla ve işgörenlerini etkilemelerine bağlıdır. Yönetimsel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar.

Bu çalışmada, anket uygulaması yapılan işletmede yöneticilerin gösterdiği yönetsel liderlik tarzının çalışanların motivasyonunda ne derece etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır. İstatistiksel yöntem ve bilimsel metotlarla kullanılmıştır.

Aile işletmesinde yönetsel liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla araştırma için seçilen Türkiye'de Kütahya ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinin çalışanlarının katılımıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre;

İşletmedeki yönetsel liderin zamanında yapılan işler için işgörenleri maddi olarak ödüllendirmesiyle motivasyonlarının pozitif yönde arttığı görülmektedir. Bir başka deyişle, analiz sonucunda işletmede uygulanan yönetsel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile motivasyonun para boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buradan da anlaşılmaktadır ki; liderler ve işgörenler hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi ve karşılığında hangi ödül olduğu konusunda hem fikirdirler. İşgören maddi olarak ödüllendirildiğinde de motivasyonu artmaktadır.

İşletme içerisinde lider, pasif olarak hata yada problemler çıkana kadar beklediğinde çalışan kendisini ilgilendiren durumlar hakkında söz sahibi olacağı için olumlu yönde etkilenmektedir. Bu ifadeye göre; Yönetsel liderin İstisnalarla yönetim-pasif boyutunun motivasyonun katılcı yönetim boyutu üzerindeki etkisi pozitiftir. Bu iki boyut arasında dikkat edilmesi gereken işgören üzerinde gerilim yaratmadan olumlu etkiyi sağlayabilmektir.

Araştırmamızda yönetsel liderlin hatalar oluşmadan veya oluşuktan sonraki süreçte düzeltici çalışmalar yapması ve önlem almak için işgörenlerin düşüncelerine ve iş tecrübelerinden faydalanması çalışanların motivasyonlarını arttırmaktadır. Lider sorun oluşmadan çözümleyerek ve bu sırada İşgörenlere yaptıkları işlerle önemsendiği hissini yaşatarak motivasyonlarını arttırdığı gözlenmektedir.

İşgören motivasyonunu arttırmak için kullanılan ödül ve ceza sistemi, güçlendirme, açık iletişim boyutları ise liderin etkinliğini azalttığı istisnalarla yönetim-aktif boyutunda anlam kazanmaktadır. Yani işgörene lider yetki verdikçe, düşüncelerini açıklama fırsatı ortamı oluşturdukça, işgörenlerle iletişime geçerek yaptıkları işe olan bağlılıklarını arttırdıkça motivasyonlarının arttığı gözlenmiştir. Yönetsel liderin ödül ve cezalar üzerinde sahip olduğu zorlayıcı gücün motivasyon arttırmada olumlu etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Diğer yandan araştırma yaptığımız aile işletmesi için liderin işletme içerisinde etkin olmayan sadece sorunlar ortaya çıktığında ve hedeflerine ulaşamadığında müdahale edip motivasyon alt boyutlarından faydalanmak istediğinde olumlu sonuç alamayacağı analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum, işletmede yönetsel liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutunun işgören motivasyonu üzerinde etkisi olmadığını ifade etmektedir.



Sonuç olarak, yönetsel liderin işgörenin motivasyonun arttırabilmek için işletme içerisinde işlerin zamanında yerine getirilmesi konusunda gerekli açıklamalar yapması gereklidir. İşgörene işletmenin bir parçası olduğu hissini yaşatmalıdır. İşletme içerisinde oluşabilecek sorunlara işgörene rahatsızlık vermeden müdahale etmelidir. İşgörenele daima iletişim içerisinde bulunmalıdır. İşgöreni iş yüküne göre yetkilendirmeli, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayarak çalışmaya motive etmelidir.

**EKLER**

**EK-1****LİDERLERE UYGULANAN ANKET FORMU****AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN  
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA ANKET FORMU**

Bu anket formu ile aile işletmelerinde yönetsel liderliğin işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Lütfen, tüm sorulara size göre en uygun cevap seçeneğine (X) işareti koyarak işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ebru YÜCE  
Yüksek Lisans Öğrencisi

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>LİDER OLARAK;</b>					
1.İşgörenlerimin çabaları karşılığında onlara destek olurum.					
2.Eleştirel varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim.					
3.Sorunlar ciddi hale gelinceye kadar karışmam.					
4.Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde odaklanırım.					
5.Önemli konular oluştuğunda karışmaktan kaçınırım.					
6. Önemli değer ve inançlarımdan bahsederim.					
7.Gerektiğinde ortada olmam.					
8.Sorunları çözerken farklı bakış açıları ararım.					
9. Gelecekte olumlu bir şekilde bahsederim.					
10.İşgörenlerim benimle beraber çalışmaktan gurur duyarlar.					
11.Performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan işgörenlerimle ayrıntılı bir şekilde görüşürüm.					
12.Harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini beklerim.					
13. Ulaşılması gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.					
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
LİDER OLARAK;					
15.Zamanımı işgörenlerime öğretmek ve onları yetiştirerek geçiririm.					
16.Belirlenen performans hedeflerini başardıklarında ne beklentileri gerektiğini belirtirim.					
17. Bir şeyi düzeltmem için öncelikle o şeyin kötüleşmesi gerekir.					
18. Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçerim.					
19. İşgörenlerime grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım.					
20. Harekete geçmem için problemlerin sürekli bir hale gelmesi gerekir.					
21. İşgörenlerime saygı duyacağı şekilde davranırım.					
22. Tüm dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla basa çıkmak için toplarım.					
23. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünürüm.					
24. İşgörenlerimin bütün hatalarından haberdarım.					
25. Tavırlarım güç ve güven hissi verir.					
26.Gelecek için zorlayıcı bir vizyon belirlerim.					
27. Standartları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanırım.					
28. Karar almaktan çekinirim.					
29. İşgörenlerimin her birine farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan bireyler olarak davranırım.					
30.İşgörenlerimin sorunları farklı görüş açılarından ele almalarını sağlarım.					
31.İşgörenlerimin güçlü yönlerini geliştirmelerine yardım ederim.					
32. Görevin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar öneririm.					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktiririm.					
34. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.					
35.Beklentiler karşılandığında memnuniyetimi belirtirim.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güvenimi belirtirim.					
37. İşle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıyım.					
38. Tatmin edici liderlik yöntemleri uygulayırım.					
39. İşgörenlerimden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
LİDER OLARAK;					
40. Üstüme karşı işgörenlerimi temsil etmede başarılıyım.					
41. Tatmin edici bir şekilde işgörenlerimle çalışırım.					
42. Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıyım.					

## EK-2

## LİDERLERE UYGULANAN ANKET FORMU

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN  
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA ANKET FORMU

Bu anket formu ile aile işletmelerinde yönetsel liderliğin işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Lütfen, tüm sorulara size göre en uygun cevap seçeneğine (X) işareti koyarak işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ebru YÜCE  
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Belirtilen yaş aralığından durumunuza uygun olanı işaretleyiniz: ( ) 20-29      ( ) 30-39      ( ) 40-49      ( ) 50-59      ( ) 60 ve üstü
2. Eğitim durumunuza uygun olanı işaretleyiniz: ( ) İlkokul      ( ) Ortaokul      ( ) Lise ve Dengi ( ) Yüksek Okul      ( ) Lisans      ( ) Yüksek Lisans
3. İşletmete ücretli çalışıyorum ( ) Evet      ( ) Hayır      ( ) kâr ortağım
4. İşletme sahibi aile ile olan yakınlığınız nedir? ( ) Kurucu aile ile iş dışında hiçbir yakınlığımız yok ( ) Ailenin üyesiyim ( ) Aile ile kanbağım var ( ) Aileye sonradan üye oldum (evlilik, vs) ( ) Aile ile dostluğumuz var (hemşerilik, komşuluk, vs)
5. İşletmedeki göreviniz nedir? ( ) Üst Kademe ( Genel Müdür ve Genel.Müdür.Yardımcısı ( ) Orta Kademe(Ön Büro Müdür, Gıda teknikeri .vb.) ( ) Alt Kademe ( Ustabaşı vb.)
6. İşletmedeki görev süreniz? ( ) 1 yıldan az      ( ) 1-5 yıl      ( ) 5-10 yıl      ( ) 10-15 yıl      ( ) 15 yıldan fazla

Aşağıdaki yargılar hakkında, düşüncelerinizi uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>LİDER OLARAK;</b>					
7. İşgörenlerin İşle ilgili ihtiyaçlarını karşılamada başarılıyım.					
8. Çabaları karşılığında işgörenlere destek olurum.					
9. Tatmin edici liderlik yöntemleri uygulayım.					
10. Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıyım.					
11. Performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan işgörenlere ayrıntılı bir şekilde görüşürüm.					
12. İşgörenler için belirlenen performans hedeflerini başardıklarında ne beklmeleri gerektiğini belirtirim.					
13. İşle ilgili Beklentilerimi karşıladıklarında memnuniyetimi belirtirim.					
14. Harekete geçmek için problemlerin sürekli bir hale gelmesini beklerim.					
15. Bir şeyi düzeltmek için öncelikle o şeyin kötüleşmesi gerekir.					
16. Harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini beklerim.					
17. Sorunlar ciddi hale gelinceye kadar karışmam.					
18. Tüm dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak için toplarım.					
19. Standartları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanırım.					
20. İşgörenlerin bütün hatalarından haberdarımdır.					

**EK-3****İŞGÖRENLERE UYGULANAN ANKET FORMU****AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL LİDERLİĞİN İŞGÖRENLERİN  
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDA ANKET FORMU**

Bu anket formu ile aile işletmelerinde yönetsel liderliğin işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Lütfen, tüm sorulara size göre en uygun cevap seçeneğine (X) işareti koyarak işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Ebru YÜCE****Yüksek Lisans Öğrencisi**

Aşağıdaki yargılar hakkında, düşüncelerinizi uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Liderimiz; işle ilgili ihtiyaçlarımızı karşılamada başarılıdır.					
2. Liderimiz; çabalarımız karşılığında bize destek olur.					
3. Liderimiz; tatmin edici liderlik yöntemleri uygular.					
4. Liderimiz; örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıdır.					
5. Liderimiz; performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan arkadaşlarımızla ayrıntılı bir şekilde görüşür.					
6. Liderimiz; belirlenen performans hedeflerini başardığımızda ne beklememiz gerektiğini belirtir.					
7. Lider; işle ilgili beklentilerini karşıladığımızda memnuniyetini belirtir.					
8. Liderimizin; harekete geçmesi için problemlerin sürekli bir hale gelmesi gerekir.					
9. Liderin; bir şeyi düzeltmesi için öncelikle o şeyin kötüleşmesi gerekir.					



	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
LİDER OLARAK;					
10. Lider harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler.					
11. Liderimiz; sorunlar ciddi hale gelinceye kadar karışmaz.					
12. Liderimiz; tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak için toplar.					
13. Lider; standartları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanır.					
14. Liderimiz; bütün hatalarımızdan haberdardır.					
15. İşletmede kurum amaçlarının açıkça belirlenmesi önemlidir.					
16. Ücret düzeyi ve adil olması önemlidir.					
17. Sağlık hizmetlerinin düzeyi önemlidir.					
18. İş güvencesinin olması önemlidir.					
19. Sosyal güvencelerin varlığı önemlidir.					
20. Takım çalışması önemlidir.					
21. Değer verilmek önemlidir.					
22. Çalıştığımız aile işletmesinde özel hayata saygı gösterilmesi önemlidir.					
23. Fiziksel çalışma koşullarının düzeyi önemlidir.					
24. Yapılan iyi işler için takdir edilmek önemlidir.					
25. Ekonomik ödül önemlidir.					
26. Yaratıcılığımı kullanmak için fırsat bulmak önemlidir.					
27. Saygı görmek önemlidir.					
28. Terfi imkanının olması önemlidir.					
29. Bağımsız hareket edebilmek ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilmek önemlidir.					
30. Alınan kararlara katılabilmek önemlidir.					
31. Yapılan işe göre yetki ve sorumluluk alabilmek önemlidir.					

## KAYNAKÇA

- ADAI, John Eric, (2003), **Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?**, Çev: S. Uyan, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- AKDOĞAN, Asuman, (2000), “Aile İşletmelerin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:16, Kayseri.
- AKINCI, Zeki, (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4, Antalya.
- ALAYOĞLU, Nihat, (2003), **Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları: 42, İstanbul.
- ARSLAN, Cengiz ve Mehmet, GÜLLÜ, (2009), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri” **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 11,Hatay.
- ARSLAN, Ahmet, (2004), **Farabi İdeal Devlet**, Vadi Yayınları, Ankara.
- ATAMAN, Göksel, (2002), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATEŞ, Özgür, (2005), **Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara.
- AYKAN, Ebru, (2004), “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, **Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı: 17, Kayseri.
- BAKAN, İsmail, (2004), **Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- BALTAŞ, Acar, (2005), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 6’ncı Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- BARUTÇUGİL, İsmet, (2006), **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BASS, Bernard M. (1985), **Leadership: Good, Better, Best**, Organizational Dynamics, Winter.
- BAŞOĞLU, Uğur D., (2006), “Askeri Liselerde Eğitim-Öğretim Gören Takım Sporunu Yapan, Bireysel Spor Yapan ve Spor Yapmayan Öğrencilerin Liderlik Özellikleri”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BAYRAKÇI, Eylem, (2010), “Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi**, Isparta.
- BLACK, J. Stewart and Lyman W. PORTER, (2000), **Management: Meeting New Challenges**, Prentice-Hall, New Jersey.
- BRISLIN, Richard W., (2005), “Kabıgıng, Florencio, Macnab, Brent, Zukıs, Bob, Worthley, Reginald”, **Evolving Perceptions Of Japanese Workplace Motivation, International Journal Of Cross Cultural Management**, Vol: 5, No: 1.
- BUDAK, Gülay, (2004), **İşletme Yönetimi**, İzmir.
- BUDAK, Gülay, (2003), **Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- CAN, Halil, (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANSEL, Yavuz, (2002), “**Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**”, [http://www.akilvezeka.com/haber\\_detay.asp?haberID=699](http://www.akilvezeka.com/haber_detay.asp?haberID=699) (15.06.2011).
- CELEP, Cevat, (2004), **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CEMALOĞLU, Necati, (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 5-1.
- CHICKEN, John C., (2002), **Yönetim ve Girişimcilik**, Çev: Beyhan Kurt, Epsilon, İstanbul.
- CLARK, Ted, (2005), “**Editorial**”, **Family Business Quaterly**, Vol:15, No:4.

- ÇELİK, Vehbi, (2003), **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A Yayınları, Ankara.
- DOĞAN, Selen, (2005), **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul.
- EFİL, İsmail, (2006) , **Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, (2000), “Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, (2007), **Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İgiad Yayınları. İstanbul.
- EREN, Erol, (2003), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- EREN, Erol, (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 11.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah, (2004), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami, (2005), **Aile İşletmeleri**, Alfa Yayınları:1601, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami, (2005), **Aile İşletmeleri: Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- GARİH, Üzeyir, (2004), **Yönetim Teknikleri**, Hayat Yayınları:92, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah, (2004), **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GEORGE, Jennifer M., (2000), **Emotions And Leadership: The Role of Emotional And Leadership: The Role of Emotional Intelligence**, Human Relations, C.53, Sa:8.
- GÖKER, Aml Z. ve Tengiz, ÜÇOK, (2006) “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, **2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı**, İstanbul.
- GÖKSEL, Ataman, (2002), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- GÜNVER AKINGÜÇ, Bahar, (2002), **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, (2010), **Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi**, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- KARİP, Emin, (2003), **Çatışma Yönetimi**, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- KARPUZOĞLU, Ebru, (2004), “Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul.
- KAVAS, Erkan, (2002), “Eğitim Denetiminde Liderlik”, **Ders Ödevi EBB 501 Eğitim Denetimi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, (2003), **Lider ve Liderlik**, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- KESER, Aşkın, (2006), **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa-Aktüel Yayınları, İstanbul.
- KIREL, Çiğdem, (2001), “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 1, No. 1 51, Eskişehir.
- KIRIM, Arman, (2001), **Aile İşletmelerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık: 293, İşletme Kültürü Dizisi 1. Baskı, İstanbul.
- KIRIM, Arman, (2003), **Aile İşletmelerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık; 2.Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2004), **1. AİK Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2007), **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Onbirinci Baskı, Arkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- LATHAM, Gary P. and Christopher, ERNST, (2006), **Keys To Motivating Tomorrow’s Workforce**, Human Resource Management Review, C.16.

- LOCKE, Edwin A. and Gary P. LATHAM, (2004), **What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century**, Academy of Management Review, C.29., Sa:3.
- LUTHANS, Fred, (2002), **Organizational Behavior**, Mcgraw- Hill, Boston.
- LUSSIER Robert N. and Christopher F. ACHUA, (2004), **Leadership: Theory, Application and Skill Development**, South-Western Yayıncılık , Minnesota.
- MAHANEY, C. Robert and Albert L., LEDERER, (2006), **The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards For Developers on Information Systems Project Success**, Project Management Journal, Vol: 37, No: 4.
- MOTTAZ J. Clifford, (1985), **The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction**, The Sociological Quarterly, Vol: 26, No: 3.
- MULLINS, Laurie, (2002), **Management and Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Harlow.
- MPM ( **Milli Prodüktivite Merkezi**)’nin Anahtar Gazetesi, Mart 2005 Sayısı.
- NAHAVANDI, Afsaneh, (2000), **The Art And Science of Leadership**, Prentice Hall, New Jersey.
- ÖNEN, Levent ve M. Burak, TÜZÜN, (2005), **Motivasyon**, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- ÖNEREN, Melahat, (2008), “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt: 4, Sayı: 7., Zonguldak.
- ÖZDEMİR, Özlem ve Dilek, BİRBİL, (2007), “Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi” **Araştırma Raporu**, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- ÖZEN, Serap, (2005), **Değişim Sürecinde İşin Anlamı, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Edt: Askın Keser, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZKAYA, Meltem Onay ve Canan, Muter, ŞENGÜL, (2006), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt.21, Sayı:1, İzmir.

- PAKSOY, Mahmut, (2002), **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:282, İstanbul.
- PAZARCIK, Orhan, (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması Ve Yönetişimi”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul.
- PEKDEMİR, Işıl, Fatih SEMERCİÖZ, Muhteşem BARAN ve Elif KARABULUT, (2001),“Organizasyonlarda Değişim:1195-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **9. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri**, İstanbul.
- PORTER, Lyman Gregory A., BIGLEY, and Richard M. STEERS, (2003), **Motivation And Work Behavior**, 7. Basım, Mcgraw-Hill, Boston.
- REEVE, Johnmarshall, (2001), **Understanding Motivation And Emotion**, John Wiley Sons, Inc., New York.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAĞLAM, Necdet, (2002), “Aile İşletmelerinde Yeniden Yapılanma”, **Sanayide Yeni Ufuklar Eskişehir Sanayi Odası Dergisi**, Sayı:22, Eskişehir.
- SERİNKAN, Celalettin, (2002), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi”, **Maltepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Y. 1, S. 2, İstanbul.
- SİLAH, Mehmet, (2001), **Çalışma Psikolojisi**, Selin Kitabevi, Ankara.
- SOLMUŞ, Tarık, (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, Ankara.
- SUNGURLU, Melek, (2001), **Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (2004), **Öğretim Liderliği**, Pegem A Yayıncılık, Ankara,
- TELMAN, Nursel ve Pınar, ÜNSAL, (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

- TEZCAN, Yelda, (2006), “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ULUKAN, Cemil, (2005), “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, Eskişehir.
- ULUYOL, Osman, (2004), “Aile İşletmeleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler”, Yüksek Lisans Tezi, **İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Malatya.
- URAL, Tülin ve Betül, BALIKÇIOĞLU, (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İle İşletme Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, **1.Kongre**, İstanbul.
- ÜLSEVER, Cüneyt, (2003), **Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**, XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Om Yayınevi, İstanbul.
- YALÇIN, Azmi ve Rıdvan, GÜNEL, (2004), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- YAVUZ, Ercan, (2008), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”,Yayınlanmış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- YAZICIOĞLU, İrfan ve Hakan, KOÇ, (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya.
- YILDIRIM, Özlem ve Betül, ÜSDİKEN, (2006), “Türkiye’de Aile Holdinglerinde Kurumsal İkim: Profesyonelleşme ve Aile Merkezli Yapıyı Koruma”, **14. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, Erzurum.
- YİĞİT, İhsan ve Refika, BAKOĞLU, (2004), “Türkiye’deki Holding ve Grup İşletmelerin Büyüme Biçimleri İçerik Analizi”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul. Yönetimi, S.321, Siyasal Kitabevi, Ankara.



YÜCEL, İslam, (2002), “Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışının Oluşması ve Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri”, **Standart Ekonomik ve Etnik Dergi**, Sayı: 487.

ZEL, Uğur, (2001), **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

## DİZİN

- A
- Açık İletişim, xii, 81, 102, 113, 124
- Aile İşletmeleri, , v, viii, ix, 5, 10, 12, 14, 15, 16, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 143
- B
- Başarma İhtiyacı, x, 56, 58, 76
- Bekleyiş Teorisi, x, 63, 76
- Ç
- Çift Faktör Teorisi, x, 56, 57, 76
- D
- Davranışsal Yaklaşım, ix, 34
- Dışsal Motivasyon, xi, 81, 83
- E
- Eşitlik Teorisi, x, 66, 76
- Etkin Liderlik, ix, 40
- G
- Güçlendirme, xi, 81, 82, 101, 102, 113, 116, 117, 120, 121
- İ
- İçsel Motivasyon, xi, 81
- İş Tasarımı, xi, 81
- K
- Katılımcı Yönetim, 81
- Koşullu Ödül, 52, 100, 102, 112, 113, 119, 120, 121, 122, 124
- Kurumsallaşma, 21, 23, 24, 26, 136, 138, 139, 141, 142
- L
- Liderlik, v, ix, x, xi, xii, 29, 32, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 49, 52, 87, 88, 89, 97, 99, 109, 112, 113, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143
- M
- Modern Yaklaşım, ix, 43
- Motivasyon, v, vi, x, xii, 1, 55, 57, 63, 67, 69, 74, 76, 79, 80, 81, 86, 98, 119, 120, 121, 122, 124, 136, 139, 140
- Ö
- Ödül ve ceza, 115, 116, 118
- P
- Para, xi, 81, 84, 101, 102, 113, 114, 116, 118, 121
- Profesyonel Yönetim, ix, 20
- S
- Süreç Teorileri, x, 55, 60
- Y
- Yönetici, 29, 30, 31, 32, 48, 76, 99, 112, 124
- Yönetim, viii, ix, xi, 14, 15, 17, 18, 19, 25, 38, 39, 46, 48, 53, 70, 73, 82, 100, 101, 102, 112, 113, 119, 120, 121, 122, 124, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143
- Yönetsel Lider, 2, 3, x, 46

