

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK YAKLAŞIMININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
KAMU SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

H. Çağla ADALAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

TEMMUZ – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK YAKLAŞIMININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
KAMU SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

H. Çağla ADALAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 30/07/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Asım Saldamalı	ASİM S.	Başarılı
Prof. Dr. Ünal H. Özden	Ünal H. Özden	Başarılı
Doç. Dr. K. Ozan Özer	K. Ozan Özer	Başarılı

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

H. Çağla ADALAN

30.07.2016



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Asım SALDAMLI'ya ve desteklerini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Ünal H. ÖZDEN'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

H. Çağla ADALAN

30.07.2016



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TÜRKİYE’DE KAMU SEKTÖRÜ	4
BÖLÜM 2: LİDERLİK KAVRAMI VE TEMEL ESASLARI	7
2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	7
2.2. Liderlik ve Yöneticilik Farklılığı	10
2.3. Liderlik Kuramları	14
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	14
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım	15
2.3.2.1. Ohio State Araştırmaları.....	15
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	17
2.3.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi	17
2.3.2.4. Mc Gregor X ve Y yaklaşımı	19
2.3.2.5. Sistem 4 Yaklaşımı.....	20
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	21
2.3.3.1. Fred Fiedler’ın Etkin Liderlik Yaklaşımı	22
2.3.3.2. Hersey ve Blanchard’ın Etkin Liderlik Tarzı Eğrisi.....	23
2.3.3.3. Liderlikte Yol – Amaç Yaklaşımı	25
2.3.3.4. Vroom ve Yetton’un Liderlik Modeli	27
2.3.3.5. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi:	27
2.3.3.6. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Modeli.....	30
2.3.4. Liderlik Yaklaşımlarının Özet Değerlendirmesi.....	31
2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları	31
2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları:	31

2.4.1.1. Otokratik Liderlik	32
2.4.1.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik	32
2.4.1.3. Hümanist veya Babacan Liderlik	33
2.4.1.4. Liberal Liderlik	34
2.4.1.5. Bürokratik Liderlik:	35
2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları	35
2.4.2.1. Karizmatik Liderlik.....	36
2.4.2.2. Etkileşimci Liderlik	38
2.4.2.3. Dönüşümcü Liderlik	40
2.4.2.4. Stratejik Liderlik	42
2.4.2.5. Otantik Liderlik.....	43
2.4.2.6. Hizmetkar Liderlik.....	44
BÖLÜM 3: MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARI	46
3.1. Motivasyonun Tanımı	46
3.2. Motivasyon Araçları.....	47
3.3. Motivasyon Teorileri.....	48
3.3.1. Kapsam teorileri.....	48
3.3.1.1.Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı:.....	49
3.3.1.2. Alderfer’in ERG Kuramı	51
3.3.1.3. Herzberg’in Çift Etmen Kuramı	51
3.3.1.4. McClelland’ın Başarı Gereksinimi Kuramı	52
3.3.2. Süreç Teorileri	53
3.3.2.1. Sonuçsal Şartlandırma – Pekiştirme Teorisi	54
3.3.2.2. Beklenti Teorileri	54
3.3.2.3. Eşitlik Teorisi:.....	58
3.3.2.4. Amaç Teorisi:.....	59
BÖLÜM 4: LİDERLİK VE MOTİVASTON	60
4.1. Liderlik ve Motivasyon İlişkisi	60
4.2. Liderin Motivasyon Araçları.....	61
4.2.1. Ekonomik Araçlar	62

4.2.1.1. Ücret Artışı.....	62
4.2.1.2. Primli Ücret.....	62
4.2.1.3. Kara Katılma.....	63
4.2.1.4. Emeklilik Planı:	63
4.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar:.....	63
4.2.2.1. Çalışmada Özgürlük Alanı.....	64
4.2.2.2. Gruplara Katılma ve Ait Olma İsteği.....	64
4.2.2.3. Değer ve Statü.....	64
4.2.2.4. Gelişme ve Başarı	65
4.2.2.5. Çevreye Uyum	65
4.2.2.6.Öneri Sistemi	65
4.2.2.7. Olumlu Örgütsel İklim – Psikolojik Güvence	66
4.2.2.8. Sosyal Uğraşlar	66
4.2.2.9. Kişiliğe ve Özel Yaşama Saygı.....	66
4.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	66
4.2.3.1. Amaç Birliğı.....	66
4.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	67
4.2.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	67
4.2.3.4. Kararlara Katılma.....	68
4.2.3.5. İletişim	68
4.2.3.6. İş Genişletme	68
4.2.3.7. İş Zenginleştirme	69
4.2.3.8. İş Rotasyonu.....	69
4.2.3.9. Performans Değerlendirme	69

BÖLÜM 5: KAMU KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMI VE ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONLARI OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA..... 71

5.1. Araştırmanın Amacı	71
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	71
5.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Analiz Teknikleri.....	72
5.4. Araştırma İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	73

5.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	73
5.4.2. Yönetici Davranışları İle ilgili Bulgu ve Değerlendirmeler.....	74
5.4.2.1. Liderlik Yaklaşımı İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasında İlişki.....	79
5.4.3. Çalışanların Motivasyonu İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	81
5.4.4. Yönetici Kaynaklı Motivasyonun Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi.....	86
5.4.5. Algılanan Liderlik Yaklaşımları İle İşgören Motivasyonu Arasında İlişki	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA	92
ÖZGEÇMİŞ.....	98

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ERG	: Existence, relatedness, growth
LPC	: Least Preferred co-worker
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Problem, Güç ve Otorite Tipolojisi	9
Şekil 2: Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	16
Şekil 3: Blake Mouton Yönetim Matriksi	18
Şekil 4: Fiedler'in Durumssallık Modelinde Lider Davranışlarının Gösterilmesi	23
Şekil 5: Hersey ve Blanchart Etkin Liderlik Tarzı Eğrisi.....	24
Şekil 6: Reddin 3D Leadership Model, Reddin International	28
Şekil 7: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	49
Şekil 8: Vroom'un Beklenti Kuramı	56
Şekil 9: Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	57

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Reddin 3D Leadership Model, Reddin International.....	29
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	73
Tablo 3: Yönetici Davranışları ile İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı.....	74
Tablo 4: Yönetici Davranışları ile İlgili Faktör Analizi.....	76
Tablo 5: Yönetici davranışları ile İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 6: Otokratik Liderlik ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi.....	79
Tablo 7: Bürokratik Liderlik ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi.....	80
Tablo 8: Hümanist Demokratik Liderlik ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi.....	81
Tablo 9: Katılımcılara Göre Motivasyon Unsurları İle İlgili Frekans Dağılımı.....	82
Tablo 10: Motivasyon İle İlgili Faktör Analizi.....	84
Tablo 11: Yönetici Davranışları İle İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 12: Yönetici Kaynaklı Motivasyon Açısından Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi.....	87
Tablo 13: Korelasyon Matrisi.....	88

Tezin Başlığı: Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama	
Tezin Yazarı: H. Çağla ADALAN	Danışman: Prof. Dr. Asım SALDAMLI
Kabul Tarihi: 30 Temmuz 2016	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 98 (tez)
Ana bilim dalı: İşletme Yönetimi	Bilim dalı: İşletme Yönetimi
<p>Bu çalışmada kamu sektöründe çalışanların motivasyonu ile liderlik tarzları arasında bir etkileşimin varlığı araştırılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul Anadolu yakasındaki kamu kuruluşlarıdır. Örneklem olarak 24 okul , 1 adliye ve 1 vergi dairesi alınmıştır. Bu kurumlarda çalışan 805 kişi ile anket çalışması yapılmış ve elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiştir.</p> <p>Çalışmadan derlenen beyanlar faktör analizine tabi tutulmuş ve 3 liderlik türü ile 5 motivasyon faktörü belirlenmiştir. Liderlik türleri; hümanist-demokratik, bürokratik ve otokratik liderliklerdir. 5 motivasyon faktöründen sadece biri araştırma konusu ile ilgili olduğundan “lider etkileşimli motivasyon faktörü” adı verilmiştir. Lider etkileşimli motivasyon faktörünün bahsi geçen üç liderlik tarzı ile ilişkisi korelasyon matrisi üzerinden çıkarılmıştır. Her üç liderlik tarzı ile motivasyon arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmada ayrıca katılımcıların demografik özellikleri ile üç liderlik tarzı arasındaki ve yine demografik özellikleri ile lider etkileşimli motivasyon arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Yaşa ve kıdeme bağlı özelliklerle lider etkileşimli motivasyon arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Lider, Yönetici, Motivasyon, Motivasyon araçları, Kamu sektörü	

Title of the Thesis: A Study on the Effect of Leadership Approach to Employee Motivation for The Corresponding Public Sector	
Author: H. Çağla ADALAN	Supervisor: Prof. Dr. Asim SALDAMLI
Date: 30 Temmuz 2016	Sayfa Sayısı: ix (pre text) + 98 (main body)
Department: Business Management Bilim dalı: Business Management	
<p>In this study, it was studied the availability of an interaction between motivation and leadership styles of the people working in public sector.</p> <p>The universe of the study is thr public sector in Asian side of İstanbul city. The sample of the study consist of 24 schools, 1 judicial court and 1 tax office. A questionnaire was held with 805 individuals working in above mentioned public corporations, and results were statistically analyzed. Statements gathered by the survey were undergone functional analysis, and resultant 3 leadership styles and 5 motivational factors were identified. Leadership styles are humanistic – democratic, bureaucratic and autocratic leadership styles. One of the five motivation functions was related to the study and was called leader-related motivational factor and the relation to three leadership styles was identified by correlation matrix. It was defined a relation between each of three leadership styles and leadership-related motivational factor. It was also questioned a relation between demographic features of the surveyed and the three leadership styles together with leader-related motivation. It was also defined a relation between leader –related motivation and features based on age and the year in the corperation.</p>	
Keywords: Leader, Manager, Motivation, Motivational tools, Public sector	

GİRİŞ

Ülkemizde, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren uluslararası organizasyonların dayatmaları ile devletleşmenin azaltılması yoluna gidilmiştir. Elde kalan kamu kuruluşlarının da dünyada da geçerli olan “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışına adapte edilerek yönetilmesi çalışmaları başlatılmıştır. Amaç; devletin üzerindeki ağır mali külfeti azaltmak ve vatandaşa verilen hizmeti dengeli, kalite ve memnun edici bir niteliğe kavuşturmadır.

Yaşanan siyasi ve mali sıkıntılar devletleri 1980 sonrasında dünyada ve sonrasında da Türkiye’de kamu sektöründen küçülme ve kaynakların daha verimli kullanılacağı bir yapıya geçme konusunda harekete geçirmiştir. Zaman içinde, satışını gerçekleştirdiği kamu kurumlarının yeni sahiplerinin yönetiminde zarar eden konumdan çıkışını gözlemleyen devlet bu durumu sorgulamaya başlamıştır. Bu amaçla kamu sektörü yönetim anlayışını özel sektör yönetim anlayışına uyarlama çalışmaları hızlanmıştır.

Teknolojik gelişmelerin hızı ve sayısındaki artış ile iletişim yoluyla dünya sınırlarının kalkması neticesinde, işletmelerin kıyasıya rekabet çarkının içerisinde var olma ve hayatta kalma çabaları farklı düşüncelerini, yeni yönetim şekillerini, yeni örgütsel yapıları devreye sokmuştur. Bu koşullarda işletmelerin en önemli varlığı çalışanları durumuna gelmiştir.

Son yıllarda çalışanların değişim gösteren davranışları, ekonomilerde ağırlığın sanayi sektöründen hizmet sektörüne kayması, şirketleri birbirinden ayırıştıran unsurun insan kaynağına dönüşmesi yönetim tekniklerinde çalışan merkezli yaklaşımları gündeme getirmiştir.

Çalışanların memnuniyeti, aidiyet duygusunun geliştirilmesi, kişisel amaçlarının şirket amaçları ile paralel hale getirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, doğru görevlere atanması, kariyer planı, performans takibi, örgütlerin başarısı ve verimliliği için önem arz etmektedir. Bu noktada liderler ve onların yönetim stillerinin kritik rolü ön plana çıkmaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi ve yüksek performans göstermesi için çalışanların şirketin vizyon ve stratejilerini benimsemiş olması, şirket hedefleri ve amaçları ile kişisel hedefleri arasında bir bağ oluşması, görev ve sorumluluklarını adanmışlıkla yerine getirmeleri gerekmektedir. Çağımızda, liderlerin kıyasıya rekabetin

yaşandığı ortamda sadece örgüt içindeki değil dışındaki değişkenlere de odaklanması, değişimlere ayak uydurabilmesi kaçınılmazdır. Bu amaçla liderin, örgütünün yapısını, çalışanlarının özelliklerini, hem örgütün hem de çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi şarttır. Tehditleri fırsata dönüştürebilmek için çalışanları ile bazen proaktif bazen reaktif yaklaşımlarda bulunması, bu değişken ortamda mevcut stratejisini aralıklarla gözden geçirip, gerektiğinde güncellemeler yapması ve bunu çalışanlarına kabul ettirebilmesi gerekmektedir. Liderin, adeta bir geminin kaptanı gibi rotasını şaşırmadan fırtınalı havada zarar görmeden yoluna devam edebilmesi onun başarısını gösterir. Liderin başarısı örgütün başarısıdır. Liderin tüm bunları tek başına yapması mümkün değildir. Sahip olduğu güç, ekibini etkileme ve ikna becerisi, vizyon ve stratejileri iyi aktarabilmesi, doğru insanı doğru yere yönlendirmesi, onların içindeki potansiyeli saptaması, çıkarması, yaptığı işten memnun olmalarını sağlaması, sorumluluk almalarını ve çözüm üretip, bilgi ve tecrübelerini yeri geldiği zaman kullanmalarını sağlaması gerekmektedir.

Kamu sektöründe de özel sektör çalışma prensiplerine benzer uyarlamaların hayata geçirilmesi nedeniyle çalışanın oryantasyonu, motivasyonu, kariyer planı, performansı ve performans ölçümü gibi konular mercek altına alınmaya başlanmıştır. Aşırı bürokrasi ve hiyerarşiden kurtulmak için daha küçük birimlerle yönetim, olabildiğince yalın organizasyonlar yoluna gitme üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.

Yeniden yapılanma çalışmalarının bir konusu da Lider-çalışan etkileşimi ve iletişimidir. İnsan kaynağının en kritik ve en maliyetli unsur olduğu kamu sektöründe ekonomiklik ve verimlilik hedeflerine varabilmek için detayda lider-çalışan etkileşiminin üzerinde de ciddiyetle durulması ve çalışılması gerekmektedir. Çünkü çalışanın memnuniyeti ve buna bağlı olarak ortaya koyacağı performans hem kişisel olarak çalışana, hem yöneticisine, hem kurumuna, hem hizmet verdiği vatandaşa ve hatta ekonomiye kadar yansiyacaktır.

Bu çalışmada “Liderlerin yönetim tarzlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi kamu sektöründe nasıldır?” sorusu irdelenmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde kamu sektörü, sektördeki son durum, kamu sektöründe liderlik konularına değinilmiştir. İkinci bölümde liderlik kavramı ve tarihsel gelişiminden kısaca bahsedilmiş, sonrasında lider ve yönetici karşılaştırması yapılmıştır. Geleneksel ve çağdaş liderlik tarzlarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde motivasyonun tanımı ve önemi anlatılmış ve

motivasyon teorilerinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde lider motivasyon ilişkine değinilmiş, liderin motivasyon araçları açıklanmıştır.

Beşinci bölümde kamu sektöründen yapılan alan çalışması ile liderlik tarzları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı kapsamda demografik özelliklerle liderlik tarzları ve demografik özelliklerle motivasyon arasındaki ilişkilere de bakılmıştır.

Sonuç bölümünde alan çalışmasının kısıtları, sonuçları ve öneriler paylaşılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM: TÜRKİYE’DE KAMU SEKTÖRÜ

Siyasi ve ekonomik gelişmelerin tetiklemesiyle hantal, verimlilikten uzak, maliyetli kamu sektöründe küçülme ve daha etkin yönetilme çalışmaları dünyada ilk olarak 1980’li yıllarda hayatımıza girmiştir. Çünkü kızışan rekabet ortamında devletlerin de daha güçlü ve rekabetçi olabilmesi için kaynaklarını daha verimli kullanması zorunlu hale gelmiştir. Kamuya tahsis edilen kaynakların giderek sınırlandırılması nedeniyle kaynakları daha verimli kullanmak adına yeni yapılanmalar ve teknikler üzerinde düşünceler geliştirilmeye başlanmıştır. Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı denilen bu süreçte özel sektör pratiklerinin ve uygulamalarının kamuya uyarlanması konusu gündeme gelmiştir. Yeni yaklaşım, içerisinde plan ve süreçlere bağlı olmanın yanında insan kaynakları yönetimi gibi yeni kavramları da barındırmaktadır ki bu kavramlar kamu sektörü için yeni kavramlardır (Özer, 2005: 3-10).

Eroğlu (2010: 228) YKY anlayışının katılımcı, şeffaf ve performans odaklı olduğundan bahsetmektedir. Bu anlayışın içerisinde var olan kavramları ise şöyle sıralamaktadır:

- Etkin, tutumlu ve verimli yönetim
- Sonuç odaklı yönetim
- Esnek hiyerarşi/örgüt yapısı, dar merkez
- Ekonomik hizmet sunumu
- Minimal devlet anlayışıyla girişimci ruh
- Katılımcı yönetim
- Piyasa mekanizması
- Yurttaş odaklılık olmayı önermektedir
- Performans odaklı değerlendirme
- Açık yönetimde açıklık
- Azalan bürokrasi
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması
- Stratejik planlama, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi özel sektör yönetim teknikleri
- Hizmet içi eğitim
- Ücret dengesi

- Liyakat
- İnsan kaynakları planlaması

Dünyadaki YKY yaklaşımı 1980'lerle Türkiye için de önem arz etmeye başlamıştır. Mali buhranlar, siyasal krizler, küreselleşme, AB'ne kabul çalışmaları gibi etkenlerle Türkiye'de Kamu sektöründe küçülme çalışmaları, özelleştirme çalışmaları, verimlilik-etkinlik çalışmalarının yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu süreçte YKY yaklaşımı üzerinde de çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Çakmak (2013: 101-105), küreselleşmenin örgütsel işleyişi, çalışma koşullarını, işgücü niteliklerini değişime uğrattığından bahsetmektedir. Türkiye'de 1983 yılı ile devlet kadrolarında sözleşmeli personel politikasının getirildiğini, 1990'larda da taşeronlaşma çalışmalarına başlandığına değinmektedir. Devletin üzerindeki kamu yükünü azaltmak ve ana işlerine odaklanmasını sağlamak için özelleştirme çalışmalarının 1980 sonrasında başladığını ve 2003 yılı itibariyle hızlandırdığını anlatmaktadır.

Yazar (2013: 155-156), YKY yaklaşımında idare (administration) yerine yönetim (management) kavramının geçerli olduğunu izah etmektedir ki bu, işletme yönetimi yöntemlerinin kamuya uyarlanmasıdır. Geline günümüz koşullarında, kamu kurumlarının da yoğun siyasal ve toplumsal ilişkilerinin arasında, müşterisi olan vatandaşlarının beğenisini kazanabilmek için bir takım reformlar yapması gerektiğinden bahsetmektedir. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları (TKY), personel yönetiminden insan kaynaklarını yönetimine geçiş çalışmaları, e-devlet uygulamaları bu reformların en önemlileridir.

Eroğlu (2010: 229-230) ise 2007 yılında yürürlüğe giren 9. Kalkınma Planı AB standartları ve YKY anlayışına istinaden atılacak adımların saptandığını ve şöyle sıralandığını söylemektedir;

- Norm kadro uygulaması,
- Hizmet içi eğitim,
- Performansa göre değerlendirme,
- Esnek çalışma modelleri,
- Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımında yaygınlık
- Katılımcı yönetimin sağlanması.

2009-2013 yıllarının Devlet Personel Başkanlığının Stratejik Planı'nda ise yönetim sürecinde en önemli unsurun insan unsuru olduğuna değinen yazar, “insan kaynakları yönetimi” ne geçildiğinin de altını çizmektedir. İş analizlerinin yapılması, kadro ve unvan standardizasyonu, motivasyonun artırılması konularında çalışmalar yapılmasının hedeflendiğini belirtmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI VE TEMEL ESASLARI

2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik, antik çağdan günümüze kadar farklı bakış açıları ile tanımlanmaya çalışılan, yönetim yönünden, siyasal ve sosyal yönlerden hakkında araştırma, tez, makale, kitaplar üretilen, üzerine birçok teori, yaklaşım geliştirilen ancak hala hemfikir olunamayan bir kavramdır (Barutçugil, 2014: 26). Liderlik tanımı yapılmaya çalışılırken etkili liderlik nasıl olmalıdır? Başarılı yönetim nasıl olur? Gibi konular da açıklanmaya çalışılmaktadır ve Amazon'daki binlerce liderlik üzerine kitap da bunun bir kanıtıdır.

Liderliğin kişinin doğuştan gelen bir takım özelliklerinin bileşimi ile ilgili olduğunu söyleyen ilk çalışmalardan sonra, kişinin görünmeyen veya hissedilemeyen bazı özelliklerinin kişinin davranışları ile ortaya konduğunu, yani kişinin karakterinin karşı tarafta bir etki yarattığını ileriye süren görüşler ortaya çıkmıştır. İlk teorisyenler durumsal koşulları göz ardı etmiştir. Fakat sonradan kişinin karakteri ne olursa olsun içinde bulunulan durum buna elverişli değilse bir liderin ortaya çıkmasının mümkün olamayacağı düşüncesi gelişmiştir. Bir başka görüş kişinin karakteri her ne kadar liderliğe elverişli olsa da liderlik yapmaya niyeti yoksa lider olunamayacağı şeklindedir. Farklı bir bakış açısı da lider ve liderlik kavramlarının tanımlaması ile ortaya çıkmaktadır. Lider bir takım özellikler ve davranışlarla lider olmaya hazır olabilir ancak liderlik için tek kişiye değil bir gruba yani izleyicilere ihtiyaç vardır.

Motivasyon konusu üzerine çalışan bazı teorisyenler ise “insanların ihtiyaçlarının tatmini için bir lider rolüne ihtiyaç vardır” demektedir. Liderin bir takım rolleri ve fonksiyonları uygun şekilde ortaya koyan kişi olduğunu söyleyen bir başka grup ise bunun için “etki ve güç” kavramlarına ihtiyaç duyulacağını söylemektedir. Liderliği başarı ile ilişkilendiren yaklaşımlar olmakla birlikte tek başına başarının da yeterli olmadığı da savunulmaktadır.

Son dönemlerdeki çalışmaların pek çoğu liderlik ve yönetici tanımlamaları üzerine olmuştur. Örgütlerin hangisine daha çok ihtiyacı vardır? Farkları nelerdir? Ortak noktaları var mıdır? Günümüzde örgütlerin içerisinde liderliğe ihtiyaç duyulup duyulmadığı bile bir tartışma konusudur. Modern eğitim metotları ve iletişimin hızının liderliği gereksiz kıldığı söylenmektedir. Kimi örgüt, lider rolünü kullanmamaya gayret ederken kimi örgüt ise lider rolü boşluğunu doldurmaya çalışmaktadır. Asıl soru hangi örgüt için hangi

durumun daha doğru olduğudur. Görüldüğü gibi üzerinde hala tam bir fikir birliği olmadan çalışmalar günümüze kadar uzanmaktadır. Özetlemek gerekirse liderlik, yukarıda bahsi geçen kişisel özellikler ve davranışlar, uygun ortam, yetki, güç, izleyici topluluğu, istek ve arzu, ihtiyaç olduğu sürece bunların birkaçının ya da tümünün birleşimi ile oluşabilecektir (Henman, 2015: 1-7).

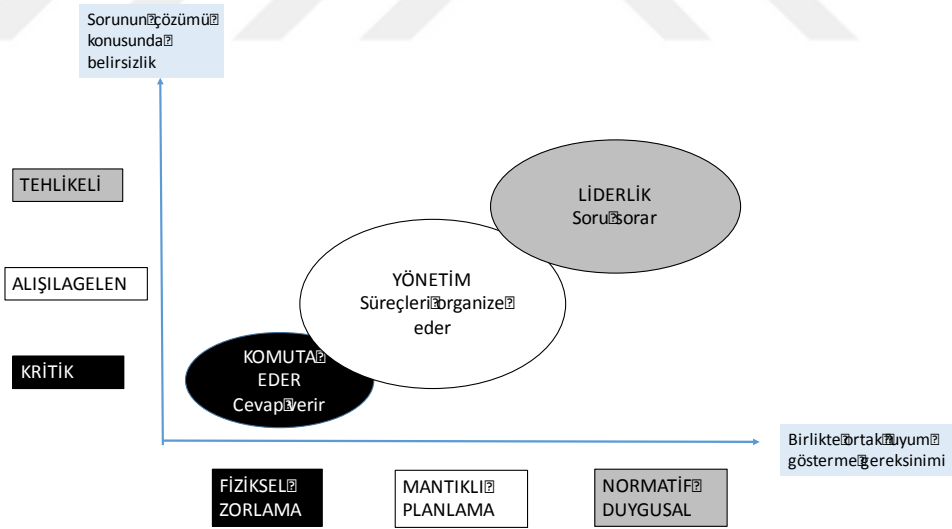
Chaundry (2012: 258), liderliğin örgütlerin amaçlarına ulaşması için gerekli bir silah olduğunu ve onsuz hedeflere ulaşmanın imkansız olduğunu söylerken, Çırpan (1999: 1), liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bunları yapabilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmak olarak tanımlamaktadır. Ellis (2015: 65) ise liderliğin ekibine yön tayin etme işi olduğundan bahsetmektedir. Konuya başka bir açıdan yaklaşan Özüpek ve Aktan (2008: 71), “otorite ile güç arasında dengeyi kurabilen kişi”nin lider olduğunu söylemektedir.

Liderleri yapısal bozukluklara, eksikliklere ve kaos ortamlarına direnen ve bunları çözmek için üzerinde düşünen kişiler olarak gören Zaleznik’in (2004: 2) yanında Kotter (2001), durumu daha da özetleyerek, liderliğin değişim ile nasıl baş edebileceğini bilmek olduğunu söylemiştir çevirimiçi: http://www.berlinschool.com/fileadmin/Redaktion/images/april2014_newsletter/JohnKotterWhatLeadersReallyDo_HBR2001.pdf. (erişim tarihi: 15.12.2015).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2013: 208), “Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren kimse liderdir“ açıklamasını yaparken, Koçel (2014: 667) farklı bir noktaya dikkat çekerek, liderliğin organizasyonların daha az hiyerarşik olmasının, daha küçük takımlardan oluşmasının, çalışanı güçlendirme, yetkilendirme çalışmalarının bir neticesi olduğunu ifade etmektedir ve bulunduğu pozisyonun gereği elde edilen otoriteyi kullanan kişilerin artık yöneticilik değil liderlik yaptıklarını söylemektedir.

Yapılan tanımlamaların kimisi liderliği kişiliğe, kimisi süreçlere, kimisi bulunulan pozisyona, kimisi de sonuç yaklaşımına göre açıklamaktadır. Pozisyon boyutuyla bakıldığında, liderliğin; formel-enformel, yatay-dikey, kaynak ve otoritenin merkezde toplanmış olması ya da dağılmış olması durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Kişilik yaklaşımına göre ise “nasıl biri olduğunuz” sorusunun cevabı lider

olup olmadığını belirlemektedir. Bu tanım, klasik liderlik yaklaşımlarından “Özellikler Yaklaşımı” nı çağırılmaktadır. Liderin “manyetik çekim alanı” nın olması karşısındaki etkilemesine yardımcı olacaktır. Bu yaklaşımı tamamlayan, zaman zaman da onunla çelişen bazı tanımlamalarda ise liderliğin salt kişisel bir şey olmadığı, kolektif bir şey olduğu ve lider ile takipçilerinin arasında duygusal bir bağın var olduğu söylenmektedir. Liderliği sonuç odaklı olmakla açıklayan yaklaşım ise örgütlerde liderlik potansiyeli olan pek çok insanın olabileceğini ancak hedeflenen sonuca ulaşabilen, hatta bunu aşabilen şahısların lider olabileceğini, liderin çalışanla arasında duygusal bir bağ olmadan da sonuca ulaşabileceğini iddia etmektedir. Bu yaklaşımda sonuca giden yolda katkısı olan diğer unsurlar göz ardı edilmektedir. (çalışanlar, iletişim, metotlar, süreçler, vb.) Liderliğin süreçlerle bağlantılı olduğunu söyleyen yaklaşıma göre ise liderin lider olabilmesi için var olan üstünlüklerinden çok, içinde bulunduğu duruma göre davranış sergilemesi ve takipçilerine de bunu kabul ettirmiş olması gerekmektedir. İçinde bulunulan duruma, takipçilerin lidere bağlılıklarına, ve takipçilerin kişiliklerine, yetkinliklerine ve duygusal durumlarına göre yaklaşımlar da değişiklik göstermektedir. (Grint, 2010: 3-12)



Şekil 1: Problem, Güç ve Otorite Tipolojisi

Kaynak: Keith Grint, (2010), Leadership A Very Short Introduction, Newyork: Oxford University Press Inc.: 20

Liderliğin kültürel boyutundan bahseden Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001: 559), uzun bir süre araştırmacıların Amerika’da iyi olan bir yönetim tarzının diğer ülkelerde de aynı

şeklide iyi ve etkili olacağı düşüncesinde olduklarını, sonrasında ise yönetsel davranışların, tutumların, değerlerin, liderden beklenenlerin, liderin beklentilerinin ülkeden ülkeye, kültürden kültüre, örgütten örgüte farklılık gösterdiğinin anlaşıldığını ifade etmektedir. Güç mesafesi, belirsizliklerden kaçınma, maskülen veya feminen olma ve bireysellik - kolektif olma kavramlarının toplumsal kültür ve örgütsel kültür üzerindeki etkisinin de dikkate alınması kaçınılmazdır.

Eken, Özturgut ve Craven'e göre (2014: 154-156), liderlikle ilgili yapılan araştırmaların çoğunda, liderlik tanımlarında "insanları etkilemek" tabiri kullanılmaktadır. Lider, izleyicilerini etkilemek için liderlik vasıflarını kullanmaktadır. (değerler, etikler, yetenekler, inanışlar, vb.) Ancak günümüzde liderlerin geçmiştekinden daha karmaşık ve çoklu kültürel ortamlarda var olabilmesi için, farklı koşullarda farklı özelliklerini, yeteneklerini, davranışlarını ve bilgilerini harmanlayıp farklı liderlik tarzları ortaya koymaları zorunlu hale gelmiştir.

Liderin yönetim tarzı ile çalışanların motivasyonel ihtiyaçlarının nasıl bir kombinasyonda olduğu da örgütün etkinliğinin önemli bir göstergesidir (Bubble, Juras ve Matic, 2014: 163).

2.2. Liderlik ve Yöneticilik Farklılığı

Örgütler için yönetici mi, lider mi gereklidir sorusu pek çok yazar ve teorisyenin üzerinde durduğu bir konu olmuştur. Her yazar ve teoriyene göre farklı tanımlar olsa da iki kavramı birbirinden ayırmak için genel birkaç kriterden bahsedilebilir.

Abraham Zaleznik (1977) yöneticilerin problem çözen, örgütün varlıkları ile çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayan kişi olduğunu ayrıca, kararlı, cesur ve azimli, zeki, yönlendirici, analitik, toleranslı ve iyi niyetli olmaları gerektiğini söylemektedir (çevirimiçi: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> erişim tarihi: 15.12.2015).

Henman (2015: 4-5) ise ilgili yazısında, Levitt'in yönetimi şöyle açıkladığından bahsetmektedir; "Yönetim; bir durumun mantıklı bir şekilde değerlendirilip ne yapılması gerektiğine dair amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesi, gerekli kaynakların belirlenmesi, yapılması gerekenlerin organize edilmesi ve sonrasında da kontrol edilmesidir" demektedir. Yöneticilerin her ne kadar amaçlara,

kaynaklara, örgütsel yapıya ve insanlara konsantre olsalar da aslında problem çözücü olduklarını vurgulamaktadır. Yöneticilerin görev ve sorumlulukları somut, ölçülebilir ve gözlemlenebilir. Liderlerin de pratikte aynı şeyleri yaptığı söylene de bunlara ek olarak lideri açıklarken; vizyoner, karizmatik, proaktif, amaç odaklı gibi tanımlar da kullanılmaktadır.

Yönetici denilince zorluklarla başa çıkmanın, tahmin edilebilen ve bir düzene ve sisteme dayanan durumların akla geldiğini söyleyen Kotter (2001: 2-4), günümüzde sadece bu kavramlarla örgüt başarısından söz etmenin mümkün olmadığını da eklemektedir. Ona göre başarılı olmak için değişime ayak uydurmak gerekmektedir. Yönetici ve lider ayrımını aşağıdaki gibi özetlemektedir.

Yöneticisi bütçe ve planlama ile ilgilidir. Lider ise yön belirleme ile ilgilidir.

Yönetimin amacı tahmin edilebilen ve istenilen sonuçları elde etmektir. Liderlik fonksiyonu ise içinde değişimi ve değişimin yönünü tayin etmeyi barındırır.

Yönetici, personel alımı ve organizasyon ile ilgilidir, lider onların uyumlandırılması ile ilgilidir.

Yönetici iş ile insan arasındaki uyum için çalışır. Planlar yapar ve etkin bir şekilde yürütmek için çalışır. Lider ise vizyon ile insan arasındaki uyum için çalışır. Örgütün içindeki ve dışındaki, ilgili tüm insanları alternatif bir geleceğe ikna etmeye çalışır.

Yönetici kontrolle ve problem çözmekle ilgilidir, lider motivasyonla ilgilidir. Yönetici önceden belirlenmiş işlerin düzenli ve doğru bir şekilde yapılması için çalışır. Lider ise insanların aidiyet duygusunu, idealizmini ve öz saygısını harekete geçirmek için çalışır.

Yöneticinin istikrardan yana, liderin ise değişimden yana olduğunu ifade eden Kotter (2001: 4), artık günümüz dünyasında örgütlerin bu zıtlığın arasında bir yerde denge kurarak hayatta kalabileceğini belirtmektedir. Yöneticilik ve liderliğin birbirinden farklı ama aynı zamanda birbirini tamamlayan yanları olduğunu, karmaşık koşulların var olduğu sistemde örgütler için her ikisine de gerek duyulduğunu vurgulamaktadır. İyi bir yönetimle örgütün istikrarı, ürün ve hizmetlerinin kalitesi ve karlılığından söz edilebilir. Ortamın çetin rekabet koşulları ve kaygan yapısı içerisinde örgütün sadece hedeflerini verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmesi hayatta kalması için yeterli değildir. Nüfusun

ve iş gücünün sayısal ve yapısal olarak değişmesi, teknolojinin gelişmesi, ekonomik nedenlerle pazarın büyümesi veya daralması, küreselleşme gibi faktörler işin içine girdiğinde bugün için doğru olan bir şey, yarın için eksik ya da yanlış olabilir. Lider böylesi durumlarda değişimin örgütler için kaçınılmaz olduğu konusunda insanları etkileyen, onlara ilham veren, ikna eden kişidir. Bunu yaparken onların ait hissetme, tanınma, takdir görme, kendini saygın hissetme, hedefleri başarma arzusu hissetme gibi duygularını da harekete geçirmektedir.

Zaleznik (2004: 6-16), yönetici ve liderlerin motivasyon anlamında, düşünme ve harekete geçme anlamında farklı yapıda insanlar olduklarını görüşündedir. Liderlerin yeni fikirlere cevap veren değil, yeni fikirleri şekillendiren kişiler olduklarını, reaktif değil proaktif olduklarını söylemektedir. Liderin, durumu değiştirmek, bir imaj ve beklenti yaratmak ve bunları gerçekleştirmek için yön tayin etmek ve arzu edilen hedefleri belirlemekle ilgili kişiler olduğunu anlatmaktadır.

Yönetici, mümkün olan ve var olan olanaklarla insanları, hedefleri, kararları, uygulamaları birleştirerek işleri yürütür ve bu esnada ödül, ceza, baskı enstrümanlarını kullanır. Lider ise kişileri etkiler, onlara ilham verir, harekete geçirir. Yönetici işin nasıl yapılması gerektiğine odaklanmıştır. Lider ise kararların ve olayların kişiler için ne ifade ettiği ile alakalıdır. Yönetici kişilerle indirekt ilişkiler kurar, lider ise gerektiğinde direkt ilişki içinde olur.

Yöneticinin belirli amaçlara ulaşmak için var olan kaynakları verimli kullanmaya odaklı olduğunu, liderin ise verimlilik konusunu altındakilere bıraktığını, nereye doğru gidildiği ve ne olacağı konularına odaklılığından bahseden Çırpan (1999:1), yöneticinin örgütteki pozisyonundan gelen bir etkileme gücüne sahip olduğunu, buna karşın liderin kendisinden gelen bazı özellikler nedeniyle başkalarını etkilediğini vurgulamaktadır. Yöneticinin çalışanlarını kontrol altında tutarak ve parasal ödüllerle hedeflere ulaşmaya çalıştığını, liderin ise kişilerin başarı elde etme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını güdüleyerek yol aldığını ifade etmektedir. Liderliğin sistem, felsefe değişikliği ile ilgili olduğunu söylemektedir.

Elde edilecek sonuçlar bakımından da yönetici ve lider arasında fark vardır. Yönetici, belirlenmiş bütçeden ve zaman limitinden sapmadan sonuçlara ulaşma yolundayken,

lider, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, daha yaratıcı iş gücü ile başarılı sonuçlar elde etme çabasıdır.

Leblebici'ye (2008: 63) göre, 21.yüzyılda liderlik anlayışının ve liderlik ile ilgili rollerin farklılaşması, yöneticilerin, geleceğin dünyasını şekillendirecek liderlik rollerini yerine getirebilir beceri ve tecrübelerine sahip olmalarını gerektirecektir. Yönetici ve liderin otoritelerinin kaynağı farklı olmakla birlikte her iki rol de bilgi, beceri ve tecrübe gerektirmektedir. Aksi durumda yönetici örgütün kaynaklarını verimli kullanmada ve bu esnada çalışanları da güdüyor olmakta yetersiz kalacaktır.

Yazar, Gatewood, Taylor ve Ferrel'den alıntı yaparak, yönetimin beyni etkilediğini, liderliğin ise kalp ve ruha seslendiğini söylemektedir. Bennis'ten yaptığı alıntıda ise yöneticinin sadece yönettiğini, liderin ise yönetirken yenilikler yaptığını ifade etmektedir. Yöneticinin elindekileri koruma eğiliminde, liderin ise onları geliştirme eğiliminde olduğunu, yöneticilerin çalışanları baskı ve kontrol altında tuttuğunu, liderin ise çalışanlarını geliştirdiğini, yöneticinin kısa vadeli, liderin uzun vadeli düşündüğünü, yöneticinin “nasıl?” ve “ne zaman?”, liderin “ne?” ve “niçin?” sorularını sorduğunu, yöneticinin takip ettiğini, liderin ise icat ettiğini, yöneticinin statükocu olduğunu, liderin meydan okuyucu olduğunu anlatmaktadır.

Sonuç olarak örgütlerin doğru yöne odaklanmadan başarıyı yakalaması olasılık dışıdır. Doğru yönde ve yolda ilerleyerek hedeflenene ulaşmak adına yürütülen çalışmalar tamamlayıcı çalışmalardır. Bu durumda örgütler hem yöneticiye hem de lidere ihtiyaç duyacaktır. Özetle, yönetsel liderlik gerekecektir (Çırpan,1999:3). Örgüt için liderlik de, yöneticilik de gerekli ve önemlidir. Geleceğin yöneticisi, vizyon geliştiren, bunu çalışanları ile paylaşan, onlara benimseten, vizyona uygun misyon belirleyen, yenilikleri uygulayan, astlarına güvenen ve onları yetkilendiren, risk alabilen, astlarının gelişimi için ortam hazırlayan ve bunu teşvik eden ve bunlara ek olarak gerekli tüm yönetim becerilerine sahip olan kişi olacaktır (Leblebici, 2008:70). Yönetimde “lider yönetici” kavramından bahsederken bu kişilerin az bulunan değerli mücevherler gibi olduklarını söyleyen Plucknette (2014: 18), “Lider yönetici” nin ortak amaçlar, politikalar ve yönlendiricileri kavrayan, toplam başarı için çalışanlarına değer veren, onları motive eden kişiler olduğundan bahsetmektedir.

2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olarak üç başlık altında incelenecektir.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

20. yy.'ın başlarında lideri tanımlamak adına yapılan ilk çalışmalar, askeri ve siyasi liderlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi konusunda olmuştur. Buldukları döneme etki eden bu kişiliklerin hangi özellikleri ile içinde buldukları grupları etkilediği üzerinde düşünülmüştür. Ortaya çıkan ilk görüş; lider doğduğunu, lider olacak kişinin zaten bir takım fiziksel, duygusal sosyal ve zihinsel özelliklerle yaratıldığını, liderliğin sonradan kazanılan bir şey olmadığını ve bu niteliklerin lideri diğerlerinden farklı kıldığını iddia etmektedir. Bu görüş, kişinin sahip olduğu bir kısım özelliklerin kişiyi lider yaptığı, fiziksel, sosyal, zihinsel ve duygusal bu özelliklerin her koşulda lideri ön plana çıkaracağını savunmaktadır. Günümüze kadar uzanan bu çalışmalarda "lider doğulur" yaklaşımından yola çıkılarak, "bir takım kazanımlarla da lider olunur" düşüncesine kadar gelinmiştir. Tead (1935), Gibb (1947), Jenkins (1947), Schoenfeld (1948), Stogdill (1948) ilk ve detaylı çalışmaları yapan araştırmacılarıdır. En kapsamlı araştırmayı Stogdill yapmıştır. Sonuçlar, liderliğin, izleyenleri belirli bir amaca yönlendirme sırasında gösterilen yetenekler sayesinde kazanılan statü ve rol olduğu yönündedir. Ancak bunun yanında bireyin belirli özelliklerinin olmasının her durumda onu lider yapmadığı, bu özelliklerin etkisinin durumdan duruma değişiklik arz ettiği de bir takım teorisyenler tarafından savunulmuştur.

1991 yılında Kirkpatrick ve Locke yaptıkları çalışmada, liderlerin genel olarak; dürtü, motivasyon, doğruluk ve dürüstlük, özgüven, bilişsel yetenek ve mesleki bilgi gibi temel özelliklere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Bunlara ek olarak liderlerin; karizma, yaratıcılık, esneklik özelliklerinin de ayırt edici olduğunu, vizyon oluşturup yaymada ve hedeflere ulaşmakta destekleyici olduklarını iddia etmişlerdir. Bu özelliklerin doğuştan da olabileceğini sonradan da kazanılabileceğini ifade etmişlerdir (Erkutlu, 2014: 33).

Barutçugil de kitabında (2014: 30-31) özellikler yaklaşımını iki başlıkta incelemiştir:

- Kalıtsal değerler teorisi
- Kazanılan değerler teorisi

90’larda sosyal zekanın da karşıdakini anlama ve ortama uyum sağlama konusunda liderlik için önemli bir kriter olduğu sonucuna varılmıştır (Erkutlu, 2014:34). Ancak bu özelliklerin göreceli olması, ölçülememesi, zaman zaman bu niteliklere sahip olmayan liderlerin de olması gibi nedenlerle “Özellikler Yaklaşımı” adı verilen bu yaklaşımın liderliği açıklamakta yetersiz kaldığı kanısına varılmıştır. İçinde bulunulan koşullar ve buna ek olarak o koşulları destekleyecek liderlik özelliklerinin varlığı, liderliği etkin kılacaktır açıklaması daha anlamlı bir açıklamadır. Grint (2010, 85), kitabında özellikler kuramının konuya bireysel yaklaştığının oysa liderliğin ilişkiler yumağı olduğunun, dolayısıyla da kuramın yetersiz kaldığının altını çizmektedir.

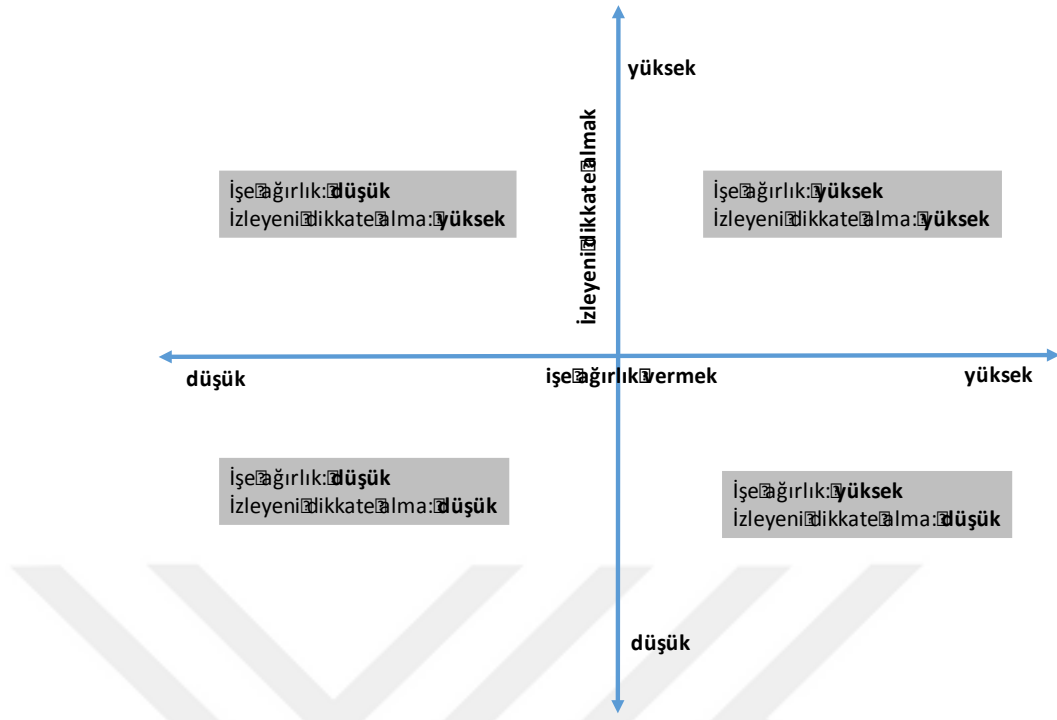
Günümüzde geçerli olan vizyoner olmak, dönüşümcü olmak, karizmatik olmak, gibi yeni liderlik özellikleri de kişileri ayırt edici özelliklerdir ve özellikler yaklaşımının hala geçerli olduğunu göstermektedir ancak konunun durumsallık yaklaşımı ile birlikte değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım liderliğin ilişkilere dayanan bir kavram olduğunu, bireysel özelliklerin değil liderin izleyicilerine yaklaşımının liderliğin belirleyicisi olduğunu söylemektedir. 40’lı yılların sonlarında başlayan araştırmalar 60’li yıllarda tam olarak şekillenmiştir ve günümüze kadar da güncelliğini korumaktadır. Araştırmaların başlıcaları; Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Moutan’ın Yönetim Tarzı Matriksi, , Mc Gregor’un XY Kuramı, Likert’in Sistem 4 Modeli’dir. Çalışmalarda liderlerin davranış şekilleri ile ilgili değişik ifadeler ve terimler ileri sürülmüştür. Sonuç olarak teorisyenlerin birleştikleri nokta liderlerin sergiledikleri davranışların ya “işe yönelik” ya da “kişiye yönelik” olduğudur.

2.3.2.1. Ohio State Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile İkinci Dünya Savaşı sonrasında liderliği tanımlayan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak davranışlar için 2 boyutta sınıflandırma yapılmıştır. Biri kişiyi, izleyeni dikkate alan, diğeri ise inisiyatif odaklı davranışlardır.



Şekil 2: Ohio State Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Hakan Vahit Erkutlu, (2014), Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı, Ankara, Efil Yayınevi: 41

1. Boyut; anlayışlı, izleyeni dikkate alan, lider - izleyen ilişkisinin açıklık esası ile yürüdüğü, karşılıklı saygının, ilginin söz konusu olduğu, güvene dayanan davranışlar boyutudur. (consideration)

2. Boyut ise yapıyı harekete geçiren, işe, aksiyona ağırlık veren, işin gereklerine, istenilen sonuçların alınmasına odaklanmış, izleyicilerini bu doğrultuda yönlendiren ve onları ve çalışmalarını takip eden davranışlardır. (initiating structure)

Ohio State araştırmaları lider-izleyen etkileşiminin ve iletişiminin önemini vurgulamaktadır ve saptanan iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmüştür. Yani bir liderin bir boyutta ne kadar yoğun davranış sergilediğinin, diğer boyuttaki davranışlarına etkisinden bahsedilmemiştir.

Bu çalışmalar sonucunda geliştirilen çok değişkenli ölçekle kişilerin ne kadar liderliğe yakın olduğunu ölçmek mümkün olmaktadır. İşe dönük liderlerin örgütlerinde

izleyicilerin devir hızı ve devamsızlık konuları baş göstermektedir. Kişiyeye dönük durumda ise izleyicilerin memnuniyeti ve iş sonuçları iyileşmektedir.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bir diğere araştırma Ohio State araştırmaları ile çok yakın zamanlarda yapılan Michigan Üniversitesi araştırmasıdır ve buna göre iletişim, karar alma, işleri devretme, planlama ve kontrol mekanizmalarını kullanma yoğunluğuna göre görev merkezli – insan merkezli olarak liderlik davranışlarının iki modeli vardır.

Görev merkezli davranış modelinde olan liderler kurallar, prosedürler, sistemler, süreçler, iş sonuçları ile ilgilidirler. Çalışanların, görevlerini yerine getirirken ne kadar uygun hareket ettikleri ile ilgili takiptedirler. Ödül-ceza sistemini uygularlar, disipline önem verirler. Otokratik tarza yakın liderlerdir (Yılmaz, 2011:10).

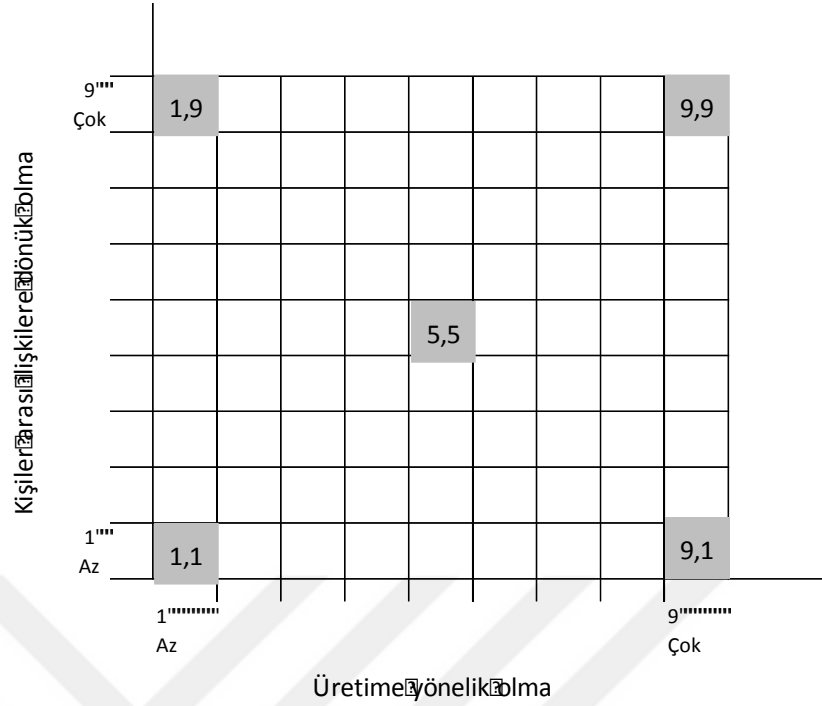
Birey merkezli liderler ise çalışanları ile iyi, güvene ve saygıya dayalı iletişimde olurlar, çalışanların iş tatmininin sağlanması, güdülenmesi, kişisel gelişimi konularına önem verirler.

Bu araştırmanın Ohio State araştırmalarından farkı, bir liderin aynı anda iki model davranışı birden sergilemeyeceği, yani lider hangi modele yakınsa diğere modele o kadar uzak olacağı yönündeki düşüncelerdir (Erkutlu, 2014:43).

Bu araştırmaya göre liderin başarısında; işin yapısı ve buna uygun olarak liderin göstereceği yaklaşım tarzının çok önemi vardır. Oturmuş yapıdaki örgütlerde liderin birey merkezli olmasının, buna karşın yapısal olarak işlerin tam olarak rayında olmadığı örgütlerde ise görev merkezli liderlik yaklaşımının uygun olacağı sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1991: 338).

2.3.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Önceki iki çalışmayı da baz alarak liderlerin işe ve kişiyeye yönelik davranışlarını bir kafes üzerinde açıklamaya çalışmışlardır. Kafesin üzerinde sergilenen değişik tarzdaki davranışlara göre liderlik yaklaşımları tanımlanmıştır.



Şekil 3: Blake Mouton Yönetim Matriksi

Kaynak: Tamer Koçel, (2014), İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları: 682.

1,1 olarak tanımlanan liderlik, verimsiz ve zayıf bir liderlik tarzıdır. Lider sorumluluktan ve iş yapmaktan imtina etmektedir. Ne ütime ne de kişiye dönüktür.

1,9’de ise liderin izleyicilerle ilişkileri çok iyi olmakla beraber işe dönük yönü zayıftır.

9,1’de Lider tamamıyla işe odaklanmıştır ve izleyenleri ihmal eder durumdadır. Adeta kişileri makinelerden ayrı tutmamaktadır. Türkiye’de özel sektörde alışlagelmiş yönetim tarzıdır (Baysal, Tekarslan, 1987: 151).

9,9 konumunda lider, hem işe hem de izleyicilere dönük bir liderlik sergilemektedir. Verimlilik adına çalışanlarının katılımını önemsemektedir. Örgütün amaçlarına sıkı sıkıya bağlanmış, çalışma arzusu ile dolu, karşılıklı güven ve saygı iletişiminde bir yönetim tarzı söz konusudur. Ancak tüm örgütün ve işleyişin bu tarzda olması, olsa bile bu durumun devamının sağlanması oldukça zordur.

5,5 modeli ise “orta yol liderlik” olarak adlandırılmaktadır ve işlerin yürütülmesi esnasında izleyicilerin isteklerini de olabildiğince yerine getirmeye çalışan bir liderlik söz

konusudur. Böylelikle örgütsel amaçlar yerine getirilirken bireyin ve örgütün morali de tatminkar bir seviyede tutulmuş olmaktadır (Baysal, Tekarslan,1987: 150).

Bu yöntemin faydası liderlerin sergiledikleri davranışları kavramsallaştırmasıdır (Erkutlu, 2014: 44).

2.3.2.4. Mc Gregor X ve Y yaklaşımı

Bu kurama göre liderlerin davranışları, izleyenleri hakkındaki inançları ve varsayımlarına göre olmaktadır. X ve Y kuramı olarak liderlik davranışları iki alt başlıkta incelenmektedir.

X kuramına göre; lider, insanların edilgen olduğunu, ilgisiz olduğunu, örgütsel gereksinimlere direnç gösterdiğini, yönlendirme ve güdülemeye ihtiyaç duyduklarını düşünür.

Y kuramına göre ise; lider, insanların sorumluluk almaya hazır olduklarını ve güdülenmeye açık olduklarını düşünmektedir (Baysal, Tekarslan, 1987: 151).

X Kuramı'nın liderlerine göre;

- Normal şartlarda insan işi sevmez ve fırsatı olduğunda işten kaçar.
- İnsanların çoğu örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kendilerini yormazlar, sorumluluktan kaçarlar, denetlenmeleri ve yönetilmeleri gerekir.
- Değişikliğe direnç gösterirler, kendi amaçlarını önde tutarlar, ekonomik güdülere ilgi gösterirler (Erkutlu, 2014: 45; Baysal, Tekarslan, 1987: 151; Koçel, 2014: 683).
- X kuramına göre düşünen liderler otoriter davranışlar sergileyecektir, sıkı kontrol mekanizmasıyla, tek yönlü iletişimle, gerektiğinde cezai uygulamalarla, izleyicilerini yönetecektir.

Y Kuramı'nın liderlerine göre;

- Çalışanlar iş yapmayı severler, azimli ve heveslidirler.
- Çalışanlar sorumluluk alabilirler, işlerinde yaratıcılık gösterebilirler.
- Örgütsel amaçlara bağlanırlar ve amaçlara ulaşmak için kendi kendilerini yönetebilir ve denetleyebilirler, cezai yaptırımlara gerek yoktur.

- Çalışanlara özgürlük alanı bırakarak ve başarı gösterdiklerinde ödüllendirerek verimlilikleri arttırılabilir.

Y kuramına göre düşünen liderler demokratik davranışlar sergileyecektir. Karşılıklı iletişime, çalışanlarının katılımına ve gelişimine açık, sorumlulukların paylaşıldığı bir örgüt ortamını yöneteceklerdir (Erkutlu, 2014: 45; Baysal, Tekarslan, 1987: 151; Koçel, 2014: 683).

2.3.2.5. Sistem 4 Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi araştırmalarının bir devamı niteliğindedir. 200'den fazla örgüt yöneticisi ile anket çalışmaları ve farklı yapıdaki örgütlerin performansları üzerine araştırmalar yapılmıştır (Management Study Guide, 24.12.2015). (çevirimiçi: [http : // management studyguide .com/ likerts-management-system.htm](http://managementstudyguide.com/likerts-management-system.htm): erişim tarihi: 24.12.2015).

Rensis Likert diğer bir çok teorisyenin grup dinamikleri içinde yaptığı çalışmaları, geliştirdiği lider profiller sayesinde ölçülebilir bir hale getirmiştir. Güven, iletişim gibi hassas konuların ölçümünü de kolaylaştırmıştır. Ayrıca düşük ve yüksek üretkenlikte olan örgütlerin özelliklerini izah etmiştir ve problemlerini tespit etmiştir (Dininni, 2011). (çevirimiçi: <http://www.business.com/management/management-theory-of-rensis-likert/> : erişim tarihi: 24.12.2015)

Liderlik davranışlarını 4 farklı lider tipi başlığında ele almıştır.

Sistem 1: İstismarcı otokratik lider için tüm sorumluluk hiyerarşinin en üstündeki kişidedir. Bu kişinin, altındakilere hiç güveni yoktur. Kararı kendi verir ve aşağıya direkt iletir. Altında çalışanlar işle ilgili görüş beyan edemezler, takım çalışması ve iletişim hiç yok gibidir. Motivasyon yoktur, korkutma vardır (Management Study Guide, 24.12.2015).

Sistem 2: Yardımsever otokratik lider ile tüm sorumluluk en üstteki kişide değil, üst kademe yönetiminde olanlardadır. Ancak bu sorumluluk en alt basamağa kadar inmemektedir. Üst kademedekiler alt kademedekileri küçümseyen bir tavırda olmaktadır. Adeta efendi-uşak ilişkisindeki gibi bir ilişki içindedirler. Çalışanlar bu konumda da işle ilgili görüşlerini dile getirememektedir. Takım çalışması ve iletişim çok azdır ve

motivasyon ödül sistemine göredir (Barutçugil, 2014: 35), (Management Study Guide, 24.12.2015).

Sistem 3: Katılımcı lider ile sorumluluklar hiyerarşik olarak organizasyon içinde dağıtılmıştır. Yöneticiler astlarına kuvvetli ama tam olmayan bir güven duygusu içindedir. Astlar işle ilgili bir miktar görüş bildirebilmektedir. Olması gerektiği kadar takım çalışması söz konusudur ve yatay ve dikey iletişim vardır. Motivasyon sistemi ödül ve işe dahil edilme şeklidir (Barutçugil, 2014: 35-36), (Management Study Guide, 24.12.2015).

Sistem 4 : Demokratik lider ile örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için sorumluluklar örgütsel hiyerarşiye göre dağıtılmıştır ve benimsenmiştir. Üstün astına güveni çok yüksek düzeydedir. Çok yüksek seviyede bir takım çalışması, yatay bir iletişim ve tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Katılımcı bir yönetim vardır. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlara dahil olmaktadır ve kendilerini kontrol etmektedir (Barutçugil, 2014: 36), (Management Study Guide, 24.12.2015).

Sistem 4 yaklaşımına gelen en önemli eleştirilerden biri 4. Tip yaklaşımın her yerde ve daima başarılı olacağı görüşüdür.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

1960'larda salt özellik ve davranışlardan bahsederek liderliği tanımlamanın ve sınıflandırmanın yeterli olmadığı düşünülmüş, liderle birlikte onun çevresini de analiz ederek "farklı koşullar ve durumlar altında farklı liderlikler ortaya çıkar" fikri üzerinde çalışmalar yürütülmüştür. Bu çalışmalara göre tek ve en doğru liderlik tarzını saptamak yanlış olacaktır. Liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine göre uydurması onun başarılı olmasını sağlayacaktır. Önemli olan değişen koşullar ve durumlar devam ettiği sürece liderin de davranışlarını ve tutumunu ayarlamasıdır. Bu da durumsallık yaklaşımını davranış yaklaşımından ayıran farktır. Liderlik tarzını etkileyecek bazı unsurlar; liderin ve izleyicilerinin beklentileri, yetenekleri, deneyimleri, arzulanan amacın özellikleri, örgüt ortamıdır. Örgüt ortamı unsuru üç başlık altında incelenebilir. Bunlar:

- İşin yapısı,
- Statü kaynaklı güç,

- Örgütteki iletişim seviyesi ve şeklidir (Erkutlu, 2014: 53; Tekarslan, 1987: 153).

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Bu teori, mevcut durumdan liderliğin etkilendiğini, liderin başarısı için örgüte, örgütün içinde bulunduğu ortama, örgütün taleplerine ve ihtiyaçlarına uyumla hareket edebiliyor olması gerektiğini iddia etmektedir.

Ayrıca, liderlik tarzlarını açıklarken lider - izleyici etkileşiminin önemine dikkat çekmekte ve üyelerin her koşulda mutluluğu için değişen şartlara göre liderlik tarzının da değişeceğini ve iki çeşit liderlik tarzının olduğunu söylemektedir. Bunlar;

- İş odaklı
- İlişki odaklı liderliklerdir.

Teorisyen bu ayırımı geliştirdiği "Least preferred co-worker" (LPC) en az tercih edilen iş arkadaşı anketi ile ulaşımıştır. Çalışmasına göre Yüksek LPC değerleri olan liderler iyi ilişkiler içinde olan liderken, düşük LPC değeri olan lider için iş önem arz etmektedir sonuçları çıkmıştır (Erkutlu,2014: 55).

Bu yaklaşıma göre 3 durumsal değişken bulunmaktadır. Bunlar;

- Liderin pozisyonundan dolayı var olan gücü,
- Grubun üstlendiği görevin yapısal durumu,
- Lider-izleyen ilişkisidir.

Bu değişkenlerin kombinasyonunda uygun olan veya uygun olmayan durumdan söz edilebilmektedir. Uygun liderlik ortamı diye nitelendirilebilecek durumda;

Amaçlar ve yapılacak işler belirlenmiş, rutine oturmuş, planlanmış, yapılandırılmış, yöntemler herkes tarafından benimsenmiştir ve karmaşık veya bilinmedik tecrübe edilmedik bir şey yoktur.

Liderin üstlendiği rolü yerine getirecek yeteri kadar gücü vardır. Örneğin; gerektiğinde ödül, ceza, terfi gibi yaptırımlarda bulunabilmektedir.

Lider izleyicileri tarafından kabul edilmiştir, güven ve bağlılık ortamı vardır. Liderin izleyicilerinin üzerinden etkisi tamdır.

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				ZAYIF			
	İŞİN NİTELİĞİ	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN OTORİTESİNİN DERECESESİ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			ÇOK BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		İŞ	İŞ	İŞ	AST	AST	AST	İŞ	İŞ

Şekil 4: Fiedler'in Durumssallık Modelinde Lider Davranışlarının Gösterilmesi

Kaynak: Hakan Vahit Erkutlu, (2014), Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Ankara, Efil Yayınevi: 57

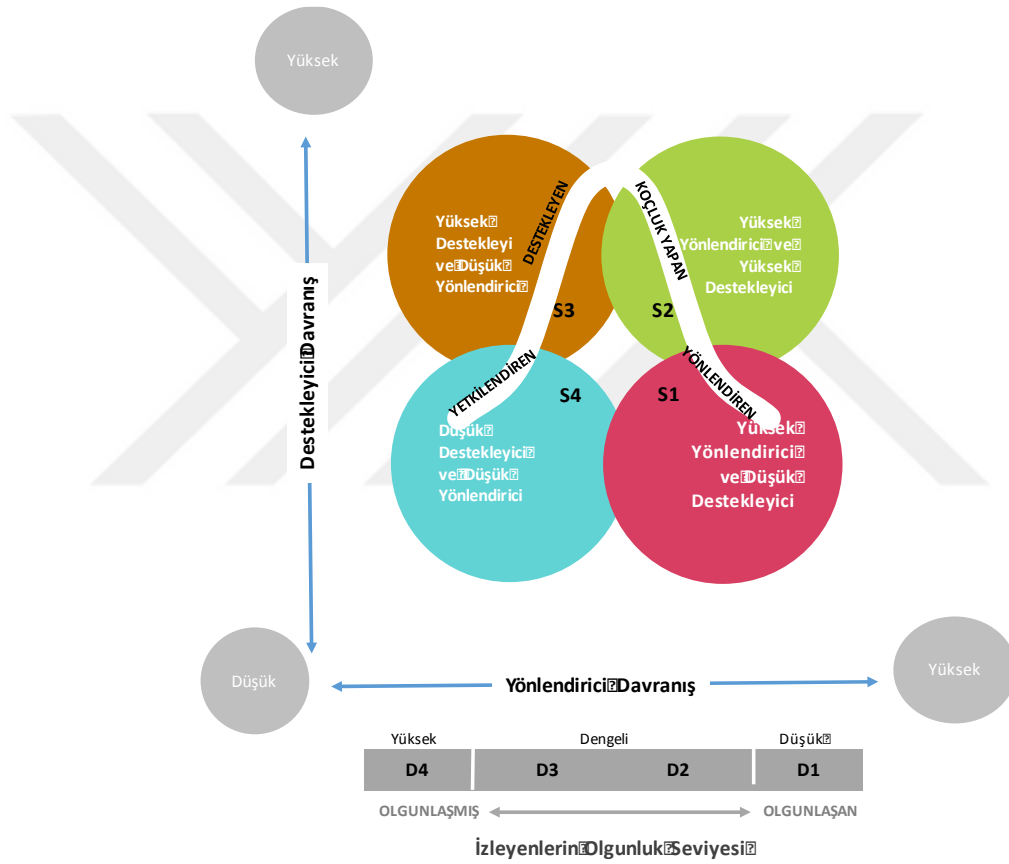
Yukarıda tabloda hangi tip durumda hangi tarz liderlik sergilenmesi gerektiği çıkarılmıştır. Liderlik tarzının işe yönelik olması; durumun çok elverişli ya da çok karmaşık olması şartlarında gözlemlenmektedir. En karmaşık durumda liderin ilişkiye yönelik tarzda olması hiç yol alamamasına neden olacaktır. En elverişli şartlarda ise izleyiciler liderlerinden yönlendirme beklemektedirler. Kısaca lider otokratik liderdir. Kısmen elverişli veya kısmen elverişsiz durumlarda ise ilişkiye yönelik davranışlar sergilemesi yerinde olacaktır. Bu durumda da liderin demokratik lider olduğu söylenebilir.

Bu teori üzerine bir takım eleştiriler gelmiştir. Modelin çok akademik olduğu, uygulamaya elverişli olmadığı Blake Mouton modelinin daha uygulanabilir olduğunu savunan görüşler vardır (Koçel, 2014: 688-691; Erkutlu, 2014: 54-57; Barutçugil, 2014: 41; Tekarslan, 1987: 154-155; Grint, 2010: 87-88).

2.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Etkin Liderlik Tarzı Eğrisi

Bu çalışma, yönetim kafesi analizine bir koşul daha eklenerek kişinin hangi tip liderliği ne zaman hangi koşullarda sergileyeceğini ve hangi tipin daha etkin liderlik olduğunu saptamayı amaçlamıştır.

Temel olarak, liderliği etkileyen bir çok değişken olduğunu, ancak bu karmaşa içinde liderin bunların hepsi ile başa çıkabilmesinin mümkün olmadığını, bu nedenle de en önemlisi olan lider–izleyen ilişkisi üzerine odaklanılmasının gerekliliğini söylemektedir. Çünkü eğer izleyiciler lideri benimsememişse geriye kalan her şey anlamsızlaşmaktadır. Liderin davranışlarını izleyenlerinin olgunluk düzeyleri ile uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. İzleyicinin olgunluğu denilince yeteneği, eğitim durumu, güven hissi anlatılmak istenmektedir. Bu durum değişkenlik arz edecektir ve aşağıdaki gibi bir eğride seyretmektedir.



şekil 5: Hersey ve Blanchard Etkin Liderlik Tarzı Eğrisi

Kaynak: Luangcharoenlarp, Rujida (28 June 2013) Leading in a changing World (evirimii: <https://luangchr.wordpress.com/2013/06/28/situational-leadership/> : erişim tarihi: 25.12.2015)

Teoriye göre, liderin farklı olgunluk evreleri için izleyiciye ve işe yoğunlaşma oranları da farklı olacaktır.

Liderlik Tarzı S1: İzleyici Olgunluk Durumu D1 (Beceriksiz ve isteksiz)

Liderlik Tarzı S2: İzleyici Olgunluk Durumu D2 (Beceriksiz fakat istekli)

Liderlik Tarzı S3: İzleyici Olgunluk Durumu D3 (Becerikli fakat isteksiz)

Liderlik Tarzı S4: İzleyici Olgunluk Durumu D4 (Becerikli ve istekli)

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi liderin izleyicileri D1 seviyesindeyken tecrübesi yetersiz ve işin gereklerini bilmiyor oldukları için sorumluluk almaktan da çekineceklerdir. Bu durumda tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Lider işin nasıl yapılacağına dair bilgileri, talimatı verir ve yerine getirilmesini bekler. İzleyiciler bilgilenip olgunlaştıkça görev merkezli yaklaşım azalacaktır. Olgunluk seviyesi arttıkça lider ve izleyen arasında güven bağı gelişecek, yönlendirme azalacak buna karşılık izleyici liderinden duygusal destek bekleyecektir.

Bu çalışmaya gelen eleştiri liderin tüm izleyenlerinin hiçbir zaman aynı olgunluk seviyesinde ya da gelişim hızında olmayacağı şeklindedir (çevirimiçi: <http://www.Leadership-central.com/situational-leadership-theory.html#axzz3vMqEfv2q>, erişim tarihi: 25.12.2015), (Grint, 2010: 88-89; Erkutlu, 2014: 68-70; Barutçugil, 2014: 41-42).

2.3.3.3. Liderlikte Yol – Amaç Yaklaşımı

Robert House tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre liderlerin görevi; kolektif amaçları gerçekleştirmek konusunda izleyenlerinin başarıma gücünü kullanmaktır. Başarma gücünü ortaya çıkarabilmek için de onları motive edecek, iş doyumunu sağlayacak davranışlar içinde bulunmalıdır. Yani lider, bir taraftan işe ve eyleme dönükken, diğer taraftan da insana dönük olmalıdır. Liderin izleyenleri tarafından benimsenmesi ve kabul görmesi onun davranışlarının ne kadar motive edici unsurlar içerdiği ile ilgilidir. Lider, izleyicilerin motivasyonu için örgütsel amaçları belirler ve amaçlara erişmek yolunda ödüllendirilecek davranışları bildirir. İzleyicilerin bireysel güçleri ile ortak başarımın nasıl sağlanacağı hususunda yolu saptayan lider dört farklı davranış sergileyebilir.

Lider, izleyicisinin başarısını ortaya çıkarmak adına davranışlarını 2 grup değişkene göre ayarlamalıdır. Bunlar; İşin yapısı, (çalışma ortamının durumu, liderin yetki derecesi, vb.) ve izleyicilerdir, (bireysel özellikleri, otoriteye bakış açıları, bağlılıkları, izleyicilerin iç

kontrol mekanizmasının varlığı, vb.) House, bu değişkenlere göre liderlik tarzlarını dört kategoride açıklamıştır.

Yönlendirici Liderlik : Beklentileri ve amaçları yerine getirmek için takip edilecek yolu ve yöntemi izleyicilerine anlatır. Eğer liderin çizdiği bu yolda izleyicilerin beklentileri karşılanabiliyor, işi başarma güçleri ortaya çıkabiliyorsa liderin bu davranışı olumlu bir davranış olarak kabul görecektir. Belirsizliğin olduğu, işlerin yapısal olarak oturmamış olduğu durumlarda çalışanların iş başarma şartlarını düzenleyen bir liderlik tarzının olması lider – izleyici ilişkisini kuvvetlendirecektir. Liderin derin bilgisinden faydalanmanın gerektiği durumlarda veya liderin yüksek derecede yetkili olduğu durumlarda yönlendirici tarzdaki lider kabul edilecektir.

Destekleyici Liderlik: İzleyicileri ile arasında saygı ve güven duygusunu geliştirecek bir ortam yaratır. İş başarma güçlerini arttırmak için teşvik edici davranışlar gösterir. İşin yapısal anlamda oturmuş olduğu durumlarda, çok stresli, sıkıcı, tehlikeli iş ortamlarında faydalı olacaktır. Davranışları ve yaklaşımı ile özgüveni geliştirip, kaygıyı azaltan, iş doyumunu sağlamak ve monotonluktan kurtarmak için izleyenlerini motive eden davranışlar sergileyecektir. Ancak, bu tarz liderlik, belirsizlik ortamında izleyicilerin üzerinde baskıya ve mutsuzluğa neden olabilmektedir. Bu durum hem izleyenin hem de örgütün başarısını zedeleyecektir.

Katılımcı Liderlik: Yerine getirilmesi gereken süreçlerle ilgili bilgisini, karar alma yetkisini, sorumluluklarını izleyenleri ile paylaşır. Ortak başarma arzusu geliştirir. Güçlü bir iletişim ağı kurarak fikir alışverişine elverişli bir ortam yaratır.

Başarı Odaklı Liderlik: İddialı hedefler koyar. Bunlara ulaşmak için çok yüksek performans beklentisinde olur ve izleyicilerinin başarısı için güven duygusu aşılar.

Liderin mevcut şartları ve izleyicilerinin özelliklerine göre izlenecek yolu belirlemesi, bunu izleyicilerine anlatması ve teşvik mekanizması ile kolektif başarıyı hedeflemesi gerekmektedir. Liderlerin farklı hiyerarşik kademelerde olması, izleyicilerin homojen bir yapıda olmaması, bir çok örgütsel değişkenin olması lideri zorlayan hususlardır.

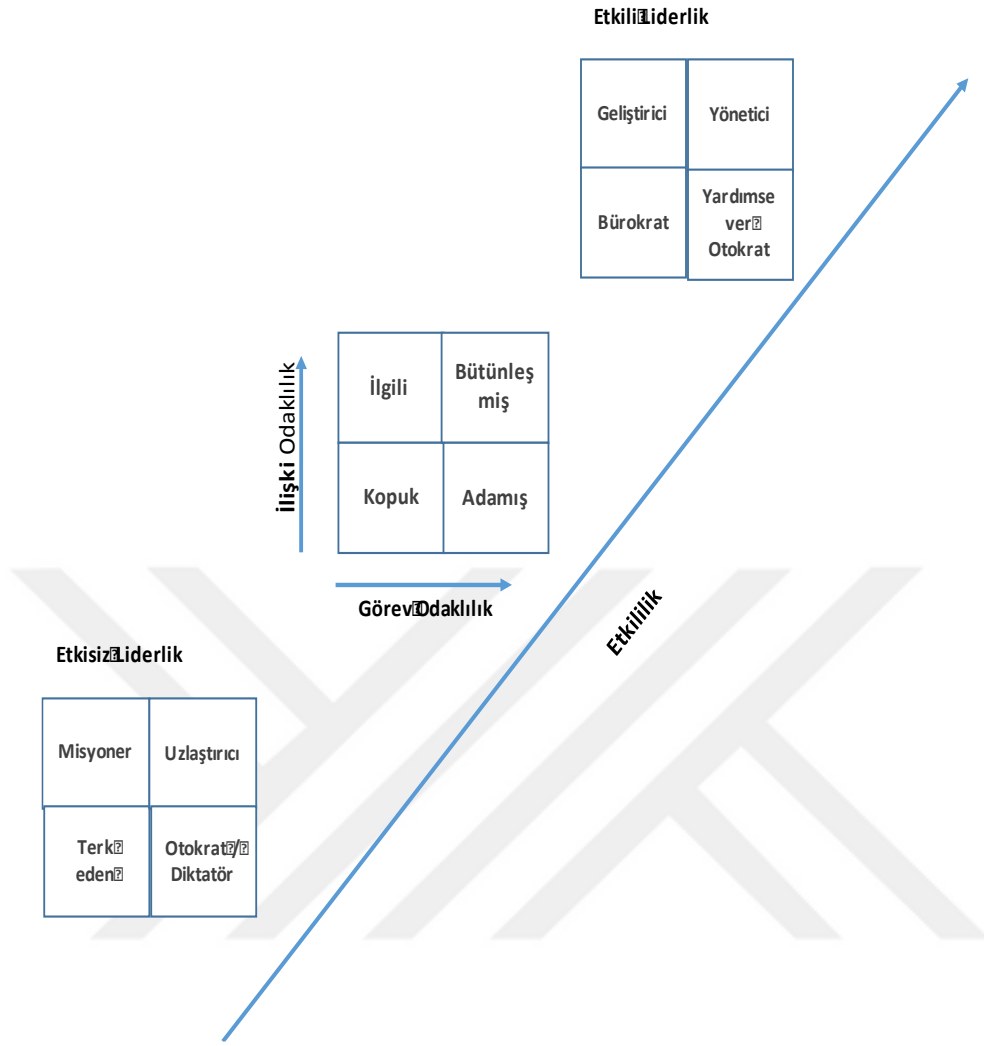
2.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Vroom ve Yetton'un yaptığı ilk çalışmalardan sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile geliştirilmiş bir modeldir. "Karar Ağacı Modeli" olarak da anılır. Liderlikte karar verebilme yeteneğinin önemine vurgu yapan bir yaklaşımdır. Liderin karar alma sürecine izleyicilerini de dahil etme seviyesine göre liderlik tarzları oluşacağını söylemektedir.. İçinde bulunulan şartlar, liderin hiyerarşik konumu, yetki seviyesi, liderin ve izleyenlerin bilgi ve beceri seviyesi, alınacak kararın izleyenlere etkisinin derecesi gibi değişkenler göz önünde bulundurulur. Karar sürecinin içinde izleyicilerin uygun katılım noktalarını, katılım oranlarını, kararı kabul durumlarını, kararı uygulama oranlarını analiz etmektedir. Liderin, problemin cinsine göre kararı tek veya katılımı alması konusunda farklı davranış tarzları kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, problemleri analiz edip liderlik tarzını belirlerken durumsal araştırma için 7 soru örneğinden faydalanılmaktadır ve 5 farklı liderlik tarzı sergilenmektedir.

Model, aynı liderin farklı koşullarda farklı liderlik stillerinin olacağını var saymaktadır. Lider karar vermede, izleyicilerin katılımı üzerinde durmakta ve alınan kararların kalitesini korurken, astların karar mekanizmalarında daha çok bulunmalarını sağlamaktır (Erkutlu, 2014: 67).

2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William J. Reddin öncesindeki teorisyenlerden farklı olarak işe yönelik ve insana yönelik olma durumuna etkinlik kavramını da ekleyerek liderlik tarzının üç boyutu olduğunu savunmuştur. Liderin, içinde bulunduğu duruma uygun liderlik tarzını göstererek elde ettiği sonuçlar etkin olup olmamayı belirler. Teorisyene göre, liderin başarısını gösteren unsur; uygun yol, yöntem, süreç ve davranışlar değil elde edilen sonuçlar, çıktılardır. Diğerleri sonuca giden yolda yapılması gerekenlerdir ve her ne kadar yol, yöntem, süreç ve bunlarla ilgili davranışlar doğru ve yerinde de olsa, sonuç arzu edildiği gibi değilse liderlik etkili bir liderlik olmayacaktır.



Şekil 6: Reddin 3D Leadership Model, Reddin International

Kaynak: (çevirimiçi: <http://www.Wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>, erişim tarihi: 28.12.2015)

Ohio State modelinin ve Blake ve Mouton Yönetim Kafesi'nin göreve veya ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu boyutlarda aşağıdaki dört ana liderlik tarzı olduğunu saptamıştır (Ömürgönülşen, Sevim, 2005: 94). Bunlar;

- Kopuk Yönetim Tarzı: Düşük görev odaklılık ve düşük ilişki odaklılık
- İlgili Yönetim Tarzı: Düşük görev odaklılık ve yüksek ilişki odaklılık
- Adanmış Yönetim Tarzı: Yüksek görev odaklılık, düşük ilişki odaklılık
- Bütünleşmiş Yönetim Tarzı: Yüksek görev odaklılık ve yüksek ilişki odaklılıktır.

Bu tarzlara etkililik boyutunu de dahil ederek, etkili ve etkisiz olmak üzere 8 farklı yaklaşım türetmiştir. Liderin etkililik derecesinin onun davranışıyla değil içinde bulunulan durumla alakalı olduğunu iddia etmiştir.

Tablo 1
Reddin 3D Leadership Model, Reddin International

Etkisiz tarz	Temel tarz	Etkili Tarz
Terk eden	Kopuk	Bürokrat
Misyoner	İlgili	Geliştirici
Otokrat	Adanmış	Yardımsaver Otokrat
Uzlaştırıcı	Bütünleşmiş	Yönetici

Kaynak: (çevirimiçi: <http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>, erişim tarihi: 28.12.2015)

Teoriye göre, temel yaklaşım tarzlarına istinaden duruma uygunluk gösterme durumunda etkili tarzdaki liderler, gösterememe durumda da etkisiz tarzdaki liderler karşımıza çıkmaktadır.

Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder. Önerilerde bulunmaz, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve iletişimden kaçınır. Engelleyici tavır sergiler.

Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat): Komuta ve kurallara uyar, öz güveni vardır, dürüst ve eşitlikçidir. Öz denetim taraftarıdır. Ayrıntıları önemser.

Etkisiz Adam (Otoriter-Autocrat): Tüm kararlar tek başına veren, kendisine itaat edilmesini ister. Eleştirir. Tehditkârdır. Fikir alışverişine kapalıdır.

Etkili Adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Ne istediğini bilir ve bunları elde ederken karşı taraftan tepki almayacak şekilde hareket eder. Çalışkandır, girişimcidir. Verimliliği önemser.

Etkisiz İlgili (Görevci-Missionary): Sürtüşmelerden kaçınır. Nazik ve benimsenmeye önem veren bir yapıdadır. Kontrolle ve sonuçlarla ilgili değildir. İşleri kolaylaştırma ve uyum içinde yürütmeye meyillidir.

Etkili İlgili (Geliştirici-Developer): Karşısındakine güven besler, onları motive etmeye ve geliştirmeye çalışır, çift yönlü iletişime açıktır. Takım çalışmasına önem verir.

Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı-Compromiser): Karar alma becerisi iyi değildir. Dış baskılara açık ve teslimiyetçi, direnç göstermeyen bir yaklaşımı vardır. Göreve ve ilişkiye yönelik olma durumlarını iyi ayarlayamaz

Etkili Bütünleştirici (Yürütme-Executive): İnsan ilişkilerine ve takım çalışmasına önem verir. İstişareye açık, etkileşimci ve problem çözüdür. Farklı çözüm yollarını ve farklı bakış açılarını bir potada toplayarak uygun metotlar geliştirir. Ortak amaç etrafında toplanmayı sağlar. Motive edicidir. Çelişiklere pozitif yaklaşır, bunlardan fırsatlar yakalamaya çalışır. (Ömürgönülşen, Sevim, 2005: 95-96; Reddin 3D Leadership Model, Reddin International), (çevirimiçi: <http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>, erişim tarihi: 28.12.2015)

Reddin'e göre liderin içinde bulunulan durumu analiz etmesi ve etkililiği her koşulda sağlayabilmek adına esnek olması ve tarzını her duruma göre ayarlaması gerekmektedir. Bunları yapabilen lideri "tecrübeli" addeder.

Modelin, Blake ve Mouton modeline çok benzediği, eklenen etkililik boyutu ile türetilen 8 farklı yönetim tarzının işi daha karmaşık ve çözümlenmesi daha zor bir hale getirdiği konusunda eleştiriler vardır.

2.3.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

Liderlik tarzlarını davranış aralığı doğrusu üzerinde göstererek belirli durumlar karşısında liderin yetkisini tam kullanmasından yetkisini astlarına devretmesine kadarki süreçte 7 farklı yönetim tarzı sergileneceğini savunan bir modeldir. Doğrunun bir ucu otokratik liderliği, diğeri ise demokratik liderliği gösterir. Başarılı olmak için gerekli durumda gerekli liderlik tarzını belirlemek, astlara yetki devri miktarını duruma göre ayarlamak gereklidir.

2.3.4. Liderlik Yaklaşımlarının Özet Değerlendirmesi

Liderlik araştırmalarında ilk geliştirilen yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, liderliği sadece doğuştan gelen bir takım özelliklerle açıklamaya çalışması ve o döneme kadarki liderlerin birbirinden farklı özelliklerinin olması nedeniyle yeterli görülmemiştir.

Sonrasında liderin ortaya koyduğu bir takım davranışlarla liderliği bağdaştıran davranışsal yaklaşım ise lideri işe veya insana yönelik davranışlar sergileyen olarak genel olarak iki kategoride incelemesi de bir süre sonra yetersiz bulunmuştur.

Durumsallık yaklaşımı ise liderin yüz yüze olduğu duruma göre bir takım özelliklerini kullanacağını ve davranışlarını ayarlayacağını iddia etmektedir. Liderin başarısı bu üç yaklaşımda da örgüt içi şartlar göz önüne alınarak açıklanmaktadır. Oysa günümüzde liderin başarısı örgütün içi ve dışı da dahil olmak üzere tüm koşullara ve değişkenlere göre farklı kişiisel özelliklerini, deneyimlerini ve davranışlarını kullanma durumu olarak açıklanabilir. Yani her durum ve koşul için farklı liderlik tarzları uygun olabilir. Tek bir liderlik tarzının başarisından bahsetmek yanlış olacaktır.

2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel Liderlik Tarzları ve ağdaş Liderlik Tarzları olarak iki bölümde incelenebilir.

2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları liderin davranış biçimine göre, odaklanma eğilimine göre, farklı şekillerde gruplandırılabilir. Bu yazında liderlik teorilerinde de değinilen liderin görev odaklı veya insan odaklı olma eğilimine göre bir gruplandırma yapılmıştır. Buna göre geleneksel tarzda belli başlı liderlikler aşağıdaki şeklide sıralanabilir.

- Otokratik Liderlik
- Demokratik – Katılımcı Liderlik
- Hümanist Liderlik
- Liberal Liderlik
- Bürokratik Liderlik
- Hizmetkar Liderlik

2.4.1.1. Otokratik Liderlik

Tek yönlü üstten alta iletişimin söz konusu olduğu bir tarzdır. Lider kimseden fikir almadan hedefleri, amaçları, planları, süreçleri kararlaştırır ve izleyicilerine talimat verir.

İzleyiciler sorgusuzca verilenleri yerine getirmekle yükümlüdür, zaman zaman itaat etseler bile gönülsüz olabilirler. Kararların hangi gerekçe ile alındığı konusunda bilgilendirilmezler. Lider, pozisyonundan kaynaklanan gücü vasıtasıyla işlerin yürütülmesi için yaptırımlarda bulunur. Tehdit, cezai yaptırımlar, eleştiri, ödüllendirme seçenekleri ile işlerin kendi belirlediği standartlarda yürütülmesine çalışır. Pozisyonundan aldığı gücün üzerine bir de güçlü kişilik özellikleri eklediğinde izleyicileri üzerinde etki yaratabilir. Lider için öncelik işte etkinlik ve verimlilik. İzleyiciler için ise etkinlik ve verimlilik en sonlarda gelir.

Bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde bu tarz liderlik uygulanmaktadır. Lider tam bir serbesti içerisinde ve çok hızlı bir şekilde karar alıp uygulayabilmektedir. Liderin bu durumu aşırıya kaçırması, alt kademedekilerin mutsuzluğuna, işe yabancılaşmasına neden olabilir.

Özellikle ani gelişen belirsizliğin hakim olduğu koşullarda veya hızlı karar alıp yürümenin gerekli olduğu durumlarda, izleyenlerin tecrübesiz veya vasıfsız olduğu durumlarda tercih edilebilir.

2.4.1.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik

Çift yönlü bir iletişim söz konusudur. İletişim hem yukarıdan aşağı, hem aşağıdan yukarı hem de aynı seviyedekiler arasındadır. Merkezi otoritenin olduğu otoriter tarzın aksine lider, yetkisini ve sorumluluklarını izleyicilerine dağıtma yaklaşımındadır. Açık ve şeffaf bir bilgilendirme ortamı vardır. Çift taraflı güven söz konusudur. Sorumluluklar ve riskler paylaşılmıştır. İzleyicilerin birbirleri ve liderleri ile iletişimi, işbirliği ve uyumu tamdır. Lider önerilere, yeniliklere açıktır. İzleyicilerini cesaretlendirir. İşlerin yürümesi adına sıkı kontroller yapmak yerine onları motive edici geri bildirimlerde bulunur. Bu çeşit liderin başında bulunduğu örgütler karar alma safhaları dışında kalan durumlarda lidersiz işlerini yürütebilirler. İzleyiciler takım kurmada inisiyatif kullanma konusunda serbesttir ve bunun sorumluluğunu hissedeceklerdir.

Örgütte demokrasi hakimdir. Lider ve izleyiciler eşit söz hakkına sahiptir. İzleyici fikirlerinden faydalanılarak alınan kararlar daha çok sahiplenilir ve benimsenir. Görüşlerine önem verilen izleyiciler daha motive çalışacaktır. Motivasyon iş doyumunu getirecektir. İş doyumunu olan örgütler daha verimli ve etkin örgütlerdir.

İşlerin oturmuş olduğu, daha rutin örgütlerde veya yetenekli, tecrübeli, serbest düşünceli izleyenlerin olduğu örgütlerde bu tarz yönetim doğru olacaktır. Ancak ani gelişen belirsizlik durumlarında kim nasıl davranacağını bilemeyebilir. Karar almak böylesi durumlarda gereksiz zaman kaybına neden olabilir.

2.4.1.5. Hümanist veya Babacan Liderlik

Giray (2010: 34-35) çalışmasında, hümanist – babacan (paternalist) liderliği tanımlarken Cheng, ve diğerleri, (2004)'ten alıntı yaparak “İnsani bir ortamda güçlü bir disiplin ve otorite ile babacan tavırların ve dürüstlük anlayışının birleşmesi” olduğunu söylemiştir. Liderlik çalışmaları ağırlıklı olarak batı toplumları üzerine yapılmıştır. Uzun yıllar sonra batı toplumları dışında kalan toplumlarda da liderlik alanında çalışmalar yapılmış ve Asya Pasifik, Orta Doğu ve Latin ülkelerinde hümanist (babacan) liderlik yapıları ile karşılaşmıştır (Cerit, 2013: 841). Her ne kadar bu kültürler için tercih edilen bir liderlik tarzı olsa da, batı kültürleri için tam aksi bir durum söz konusudur ve bu tip liderlik bir çeşit otokratik liderlik gibi algılanmaktadır. Örneğin Norhthouse paternalizmi “iyiliksever diktatörlük” olarak adlandırmıştır (Aycan ve diğerleri, 2000: 198). Günümüzde ise batılı toplumlarda da bazı toplumsal ve örgütsel problemlerin çözümde bu tarzın uygun olabileceği düşünülmektedir (Aycan, 2006: 445). Bahsi geçen kültürlerde, ailedeki pederşahi yapı örgütlere de yansımış ve kıdeme veya cinsiyete bağlı olarak örgütlerde de benzeri hiyerarşik düzen oturmuştur. Bu tarz örgütlerde hiyerarşik düzende roller belirlenmiştir. Paternalistik ilişki yüksek güç mesafesi içinde gelişir. Liderin bilgi, beceri ve tecrübe olarak izleyicilerinden çok üstün olduğu düşünülür ve öyle olmasa bile sorgusuz sualsiz kabul edilir. Lider - izleyici arasındaki görev ve sorumluluk ilişkisi yerine aile içerisindeki yapıya benzer manevi bir ilişki söz konusudur. Lider; babacan, yol ve yön gösterip, koruyucu, kollayıcı davranışlar sergilerken, izleyiciler de liderlerine bağlılık ve itaat göstermektedirler. İzleyicilerin bağlılığı gönülden bir bağlılıktır.

Bu tarz liderlik dayanışma ruhunun, sorumluluk almanın yüksek olduğu örgütler için uygundur . İlimli bir otoriteden bahsedilebilir. Bireyselliğin ve eşitliğin ön planda olduğu örgütlerde bu durum özel yaşama müdahale olarak algılanabilmektedir. Hümanist (babacan) liderler, otokratik liderlerden farklı olarak izleyicilerin fikirlerini dinlerler ancak yine de son kararı kendileri vermek isterler. İzleyicileri ilgilendiren konularda onlara danışmak, alınan kararların ve uygulamaların iki taraf içinde tatminkar olmasına vesile olacaktır. Kısaca fikir alışverişinde katılımcılık vardır, karar verme aşamasında ise yoktur (Aycan ve diğerleri, 2000: 196-201; Cerit, 2012: 35-36).

Cerit (2013: 841), Cheng, ve diğerleri (2004)'ten alıntılarla, bu tarz liderliğin; yardımseverlik, moral değerler ve güçlü disiplin ve otoriteyi içeren otoriteriyenizm olarak adlandırılan üç boyuta sahip bir liderlik yaklaşımı olduğunu belirtmektedir. Yardımseverlik boyutu ile irdelendiğinde liderin izleyicilerine karşı iş içinde ve dışında anlayış, ilgi ve hoşgörü göstermesi, anlaşılmaktadır. Moral boyutundan bakıldığında; dürüst, erdemli, adil, öz disiplin sahibi olması, otoriteriyenlik boyutunda ise lider-izleyici arasındaki hiyerarşik düzenin korunması anlaşılmaktadır.

Hümanist (babacan) liderliğin yardımseverlik ve moral boyutlarının iş tatmini konusunda olumlu etkileri saptanmıştır. Bu tip liderlik doğu ülkelerinde, Türkiye de dahil olmak üzere kolektivist kültürlerde izleyicilerin davranış ve yaklaşımları adına olumlu etkiye sahiptir.

Türkiye'deki araştırmalar hümanist (babacan) liderliğin iş ortamında etkili bir yönetim aracı olabileceğini göstermiştir. Geleneksel Türk iş ortamı hümanist (babacan) liderliğin uygulanabilir bir yönetim stratejisi olarak ortaya çıkmasına neden olabilen yüksek güç mesafesi ve kolektivist değerlere sahiptir (Cerit, 2013 : 842).

2.4.1.6. Liberal Liderlik

Bu yönetim tarzı liderin tecrübesinin, yetkinliğinin ve bilgisinin az olması nedeniyle ya da liderin ilgisizliği nedeniyle gözlemlenir. Çift yönlü olmakla birlikte lider ve izleyici arasında minimum düzeyde iletişim ve etkileşim söz konusudur. Lider ana hedefi koyar, kaynakları belirler ve paylaşır. İzleyiciler kendi inisiyatifleri ile plan, program yaparlar ve uygulamaya koyarlar.

Liderler, var olan yönetim yetkisini hemen hiç kullanmazlar, zaman zaman sorumluluk almaktan da uzak dururlar. İzleyicileri arasında görev ve sorumluluk dağıtımını da yapmazlar. Örgütte oto kontrol ile işler yürüyebilir. İzleyiciler örgüt içinden istedikleri kişilerle etkileşimde bulunabilir, grup kurabilirler. Böylesi serbesti içerisinde yaratıcılıklarını kullanabilir, deneyimleri ile kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilirler. Liderler sadece onlara danışıldığı, izleyicilerin çözemediği durumlarla karşılaştığında ortaya çıkarlar. Kendilerini de örgütün bir parçası, izleyicilerden biri olarak görürler ve zorunlu durumlar dışında izleyicilerine emir buyurmazlar. Onların kendi kendilerini motive etmeleri yönünde çalışırlar.

İzleyicilerin bilgili ve işlerinin ehli olduğu durumlarda liderin müdahalesi olmaksızın işlerin yürümesi mümkündür. Ancak izleyiciler arasında uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklar olduğunda, çözümlenmek zordur. Örgüt içinde, örgüt başarısını gözetmeksizin sadece bireysel başarıya odaklanmalar gözlemlenebilir. Belirli bir otorite ve kontrol hissetmediğinde örgüt içinde farklı farklı oluşumlar, amaçlar gelişebilir bu durum olağanüstü durumlarla karşılaştığında örgüte zarar verebilir.

2.4.1.7. Bürokratik Liderlik

Lider bir üst kurulca göreve getirilmiştir. Hiyerarşik düzene, disipline, kurallara, yönetmeliklere önem verir, memur psikolojisi ve zihniyeti ile hareket eder ve kararlar alır. Örgütteki görev ve sorumluluklar önceden kurallarla belirlenmiştir. Bunlara uymayanlar uyarılırlar. Yönetim ve karar alma süreçlerini de bu kurallar sistemi içinde yürütürler. İşin başından sonuna çok iyi düzenlendiği, her şeyin oturmuş ve değişmez olduğu örgütler için uygun bir liderlik tarzı olabilir. Yaratıcılık ve yenilik ile bağdaşmaz. Kişi değil iş odaklı bir yönetim tarzıdır. Lider izleyicilerinden çok onu o makama getiren yönetim kurulu, ortaklar ile ilgilidir.

2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar devam ettikçe, araştırmacılar liderlik tarzlarının eğitim durumu, çalışma süresi, rekabet koşulları, örgütün öncelikleri, içinde bulunulan koşullar vb. durumlardan da etkilendiğini, liderlik için tek bir doğrudan söz etmenin mümkün olmadığı görüşüne varmışlardır. Bu nedenle geleneksel liderlik tarzlarının yanında aşağıdaki çağdaş yaklaşımlardan da söz etmek gerekir. Çağdaş Liderlik tarzları:

- Karizmatik
- Transaksiyonel (Etkileşimci)
- Transformasyonel (Dönüşümcü)
- Stratejik Liderlik
- Otantik Liderlik

2.4.2.1. Karizmatik Liderlik

İlk olarak Amerika'da 1960-70 yıllarında araştırılmaya başlanan bu liderlik tarzı, günümüzde de önemini korumakta ve bir çok araştırmaya konu olmaya devam etmektedir. Bu süreçte, psikoloji, sosyoloji, tarih, yönetim, siyaset bilimi gibi farklı disiplinlere araştırma konusu olmuştur. Kökeni Yunan Uygarlığına dayanan karizma kavramını sosyal bilimlerde ilk telaffuz eden kişi Max Weber'dir.

Alman sosyolog Weber'e göre 3 tip liderlik vardır. İlki yasal ya da yetkilendirilen (rational - legal), (bürokraside olduğu gibi), ikincisi; geleneksel (traditional) ya da aileden, soydan gelen, (monarşide olduğu gibi) ve sonuncusu da karizmatik olan yani izleyicileri tarafından kabul gören, olağanüstü yetenekleri olduğuna inanılan liderliktir. Karizmatik lider, geleneksel liderlik de olduğu gibi adeta kült durumundadır. Ancak ondan farklı olarak karizmatik liderlikte liderin gücü kadar izleyicinin gücü de önemlidir. İzleyicinin inandığı, güvendiği ve etkilendiği süre kadar liderlik devam eder. (Kellerman) (çevirimiçi: <https://hbr.org/2009/02/what-charisma-really-is-and-is>; erişim tarihi: 08.01.2016)

Karizmanın bir sihir, bir olağan üstü güç, bir doğal yetenek, olduğunu anlatan pek çok tanımlamalar yapılmıştır. İlk olarak siyasal alanda kullanılan bu terim sonraları yönetim alanından kullanılmaya başlanmıştır. Karizma üzerine bir çok farklı görüş ortaya konmuş, kimisi liderliğin öğrenilebileceği ancak karizmanın bir lütuf olduğu, kimisi karizmanın da geliştirilebileceğini, kimisi ise karizmanın bireysel bir şey değil , izleyicilerle karşılıklı etkileşimle olabileceği söylemişlerdir.

Karizma; bir kişi ya da bir grup insan tarafından içinde bulunduğu toplulukla ilgili sıra dışı değişiklikler yapmak ve topluluğun olağanüstü performans göstermesine yardımcı olmak adına onları etkileme, ilham verme ve ikna etme yeteneğidir, gücüdür şeklinde tanımlanabilir.

Karizmanın olabilmesi için rutinin dışına çıkılması, olağanüstü halin söz konusu olması, istikrarsızlığın olması, kriz durumunun varlığı, her zamanki yöntemlerin yetersiz ya da etkisiz kalması, değişimin kaçınılmaz olması, vb. durumlar gereklidir. Böylesi durumlarla karşılaşıldığında lider ortaya çıkar ve içinde var olan etkileme gücü ve ilham verme gücünü kullanarak izleyiciler tarafından kabul görebilir. Buradaki kritik konu izleyicilerin lidere saygı duyması, güvenmesi ve bağlılık göstermesidir. Lider etrafında bir çekim gücü yarattığı sürece liderliğine devam edecektir.

Karizmatik liderler, iletişim içinde olduğu insanlarda duygusal heyecan yaratabilirler. Özgüvenleri, ikna yetenekleri, cesaretleri, etkileme ve değişim yaratma üzerine yüksek arzu ve istekleri, çözüm üretme kabiliyetler ile büyük idealler için telkinde bulunabilir, vizyon oluşturabilir, ortak bir amaç etrafında onları bir arada tutabilir, cesaretlendirip, motive edebilir, onlara model olabilirler (Sabuncoğlu ve Tüz, 2013: 218-219).

Karizmatik liderin kişisel özelliklerini Hüseyin Yılmaz (2011: 91) aşağıdaki şekilde listelemektedir.

- Kişisel Güven
- Vizyon belirleme
- Vizyonu açık ifadelerle anlatma
- Vizyona dönük güçlü inanç
- Sıra dışı davranışlar gösterme
- Değişimi algılama ve benimseme
- Çevre duyarlılığına sahip olma yani çevresel engeller ve gerekli kaynaklar konusunda muhakeme yeteneği kullanabilme

Karizmatik liderlik üzerine yapılan sayısız çalışmalardan önemli bir tanesi 1970'lerdeki House'ın teorisi. Karizmatik liderliği özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımlarının bileşkesi bir model olarak görmüş, özgüven, inanç ve istek, etkileme ve yönlendirme gücünün öneminden bahsetmiştir. Bass ise, başlı başına bir liderlik tarzı olarak değil, dönüşümsel liderliğin bir boyutu olarak düşünmüş ve incelemiştir. Conger ve Kanungo ise Karizmaya Atıf Kuramı ile kişinin kendisinin, davranışlarının ve ortaya koyduğu vizyonun bütünü, onun, izleyenlerce karizmatik bulunmasına neden olabileceğini söylemiştir. Shamir House ve Arthur'un Benlik Kavramı ise House'ın modeline çok benzemekle birlikte ek olarak motivasyonel

süreçlerden de bahsetmektedir. Meindl'in Karizmaya Sosyal Bulaşma Yaklaşımı ise liderin karizmatik etkisinin izleyicilerinin birbirlerinin arasındaki etkileşim gücüne bağlı olduğunu söylemektedir. Yani, bireylerin tek başınayken dışa vuramayacakları şeylerin, bir başkasının tepki göstermesi ile açığa çıkacağını iddia etmektedir. İnsanların pek çoğunun içinde bastırılmış kahramanca bir sosyal kimlik olduğunu ve tepkilerini dışa vuracak derecede şiddetli bir olayla yüz yüze geldiklerinde bu kimliğin su yüzüne çıktığını, bu hareketi ortaya çıkaran şeyin ise lider ve onun ideolojisi olduğunu savunmaktadır. Diğer karizma kuramlarından farklı olarak bu kuram, liderin kim olduğundan çok, reaksiyon göstermelerine neden olan sorunun varlığından ve onu çözmek için ön plana çıkan birisinin olduğundan bahsetmektedir. İş sahiplenip ortaya çıkan kişiye yeterince ilgi göstermeyen izleyenlerin, onun yerine daha cazip buldukları başka bir kişiye de yönelmeleri olasılığı da vardır (Erkutlu, 2014: 102-103).

Karizmatik liderin insanları etkileyip harekete geçirme, vizyon oluşturma, güdüleme, vb davranışlarını yaparken bireysel düşüncelerden sıyrılıp grup - varlık bilincinde olması ve toplam faydayı düşünerek hareket etmesi önemli bir konudur. Sağlıklı olan davranış bütünün iyiliği için değişimi başlatmak, izleyicilerinin katılımını ve onayı almak, onları sürecin içine dahil etmek, mevcut durumdan çok daha iyi bir performans göstermek ve bu aşamalarda izleyicilerini de güdüyor olmaktadır.

İzleyicilerinin ihtiyaçlarının farkında olma, onların becerilerini geliştirmeleri konusunda destekçi olma, sosyal çevreye duyarlılık gösterme, risk alırken sorumluluğunu üstlenme, alışılmışın dışında davranma, kalıplardan, rutinden uzaklaşma şeklindeki davranışlar izleyenleri olumlu etkileyen davranışlardır.

Karizmatik addedilen lidere izleyiciler güven duymakta, sunduğu vizyonu, misyonu içselleştirip, sahiplenmekte, radikal değişim hareketlerini kabullenmekte, yetki üstlenmekten memnun olmakta, inisiyatif ve aksiyon alma eğilimleri artmakta, özgüven ve yeterlilik duygusu gelişmekte ve tüm bunların sonucunda iş tatmini oluşmaktadır.

2.4.2.2. Etkileşimci Liderlik

Literatürde Transaksiyonel, etkileşimci ve sürdürücü gibi farklı isimler ile yer almaktadır. Bu çalışmada etkileşimci liderlik başlığı ile açıklanacaktır.

Etkileşimci liderliğin esası performansa dayalı ödüllendirme, kural ve işleyişlerden sapmaları araştırma, kusursuz eylemlerde bulunma gibi davranışlara dayanmaktadır. (Eğriboyun, 2015: 74). Arslan (2013: 171), yapının ve hedeflerin net ve açık olduğu, işgörenlerin resmi sözleşme şartlarına uygun davrandığı, çevresel belirsizliğin ve değişim ihtiyacının çok düşük düzeyde olduğu örgütlerde bu tarz liderliğin uygun olacağını söylemektedir.

Bu tip liderler yetkilerini çalışanların performanslarını daha iyiye taşıması için ödüllendirme, statü verme şeklinde kullanırlar. Etkileşimci liderler geçmişten gelen iyi uygulamaları, performansı devam ettirme üzerine odaklanmışlardır. Geçmiş ve bugün arasındaki bağı koparmadan başarıya ulaşmaya çalışırlar. Tasarruf politikası ve/veya durgun büyüme politikasını benimsemiş örgütler için etkin bir liderlik stilidir (Yılmaz, 2012: 77).

Bu tarz liderlikte lider ve izleyicileri arasında karşılıklı bağımlılık ve paylaşım söz konusudur. Amaç etkinlik ve verimliliği arttırmaktır. Lider, izleyicilerinin yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile neredeyse hiç ilgilenmez. Önceden belirlenmiş hedefler ve performans kriterlerine göre işlerin yürümesini bekler. Belirlenen standartlardan sapıldığında aktif bir yönetim tarzı göstererek hemen hatayı sorgular ve cezai yaptırımlarda bulunur. Başarı karşısında ise daha pasif hareket ederek ödüllendirici davranışlarında bulunur.

Bu tip liderler buldukları sistemin içinden çıktıkları için daha geleneksel yaklaşım sergilerler. Düzeni bozmadan, gerekli olan çok küçük değişikliklerle organizasyonun başarısını hedefler. İzleyicilerin sıklıkla değişen beklentilerini ve ihtiyaçlarını yakından takip etmek bu tarz liderlik açısından önemlidir. Zira sistem ödül ve ceza üzerine kuruludur. Liderin başarısı bunları dengede tutmakta yatmaktadır.

Literatürde etkileşimci liderlik tarzı 3 alt boyutta incelenmektedir. Bunlar;

- Koşula Bağlı Ödül
- Aktif İstisnalarla Yönetim
- Pasif İstisnalarla Yönetim'dir.

Koşula Bağlı Ödül: Lider amaca ulaşma yönünde izleyenleri motive etme ve yönlendirme adına bir takım ödüller belirler. Amaçları, hedefleri, yöntemleri ve bunlara uygun performans kriterlerini önceden belirler ve açık şekilde izleyenleri ile paylaşır.

Beklenen performansı gösteren izleyicilerine maddi ve manevi ödüller sunarken, tam tersi durumla karşılaştığında da cezai yöntemlere başvurur.

Aktif İstisnalarla Yönetim: Önceden saptanmış standartlar, kurallar ve yöntemlere uygun hareket edilmesini bekleyen lider, bunlardan herhangi birinden ya da tümünde sapmalar olması durumunda müdahalede bulunur. İşlerin yolunda gittiği durumda uzaktan izleyen lider problemle karşı karşıya gelindiğinde aktif olarak müdahalede bulunur.

Pasif İstisnalarla Yönetim: Bazı araştırmacılar bu boyuta “Bırakınız yapsınlar” ya da “lidersizlik” boyuta da demektedir. Lider süregiden işte aksaklık yoksa hiç müdahil olmaz. İzleyicilerine karşı düşük düzeyde ilgi ve takip söz konudur. Motivasyonun çok düşük fakat disiplinin çok yüksek seviyede olduğu veya kendi kendini yönetmeye alışmış çalışanların olduğu örgütlerde liderler bu tarz davranışlar sergilerler.

2.4.2.3. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderlik türünün ilk teorisyeni 1978 yılındaki çalışmaları ile James Mc Gregor Burns'tür. Sonrasında pek çok araştırmaya konu olmuştur. Dönüşüm, değişim geçiren örgütler üzerine yapılan araştırmalarda sürecin içinde liderliğin ne kadar önem arz ettiği saptanmış ve dönüşümcü liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik; reformu, geleceğe dönüklüğü, yeniliği çağırır. Etkileşimci liderden farklı olarak izleyicileri ile birebir ilişkiler kurarak onların potansiyellerini ortaya çıkarmaya, kişisel gelişimlerine yardımcı olmaya çalışırlar. Örgütün amaçları ile kişisel amaçlar arasında bir bağ yakalayarak izleyicilerin “nasıl daha başarılı olabilirim?”, “performansımı nasıl arttırabilirim?” gibi sorularla daha katılımcı, yaratıcı ve üretken olmalarına katkı sağlarlar. Örgütle bireysel amaçları uyumlandırarak verimliliği iyileştirme yolunda adım atmış olurlar.

Dönüşümcü liderler, örgüt için değişimin öneminin ve kendilerinin de değişimin bir parçası olduklarının farkındadırlar. Bu nedenle izleyicilerine karşı duyarlıdırlar ve onları etkileme kabiliyetine sahiptirler. Dönüşümün ve değişimin gerekliliği konusundaki kararlılıkları ile risk almaktan çekinmemek, karşılaşılabilecek problemler karşısında aktif bir rol sergilemek, kalıpların ve yargıların dışında bakış açısı getirmek ve bunu tüm örgüte ilham verici bir şekilde benimsetmek, değişim ve dönüşümün gereği konusunda inanç

aşlamak, onların güvenini ve katılımını kazanmak, örgütte yüksek motivasyonu yakalamak bu liderliğin vasıflarındandır. Bu tarz liderler açık ve ilgi çekici bir vizyon saptayarak, karşı tarafı ikna eder ve vizyonu sahiplenmelerini sağlar, rol model olma yoluyla değişime ön ayak olurlar (Yılmaz, 2012: 79-81).

Dönüşümcü liderliğin 4 boyutu bulunmaktadır.

İdealleştirilmiş Etki veya Karizmatik Liderlik: Liderlik sürecinde liderin sergilediği davranışlar neticesinde liderin yarattığı etki ve lidere izleyenleri tarafından atfedilen nitelikler toplamıdır. Bu nedenle iki alt bölüm olarak da incelenmektedir.

İdealleştirilmiş etki (davranış)

İdealleştirilmiş etki (atfedilen)

Liderin kişisel özellikleri ve yetenekleri ile bağlılığı artırma becerisidir. Liderin; vizyonu oluşturma, hedefleri, politikaları belirleme sürecinde, etkileşimde bulunduğu izleyenleri üzerinde bıraktığı takdir, saygı, ilham kaynağı olma, rol model olma, hayranlık uyandırma, güvenilir olma, bağlılık yaratma gibi özelliklerinin bütünüdür. İdealleştirilmiş etki de denilen dönüşümcü liderliğin bu yönü ile izleyenler üzerinde çok yüksek seviyede motivasyon sağlanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik sürecinde karizma gereklidir ancak tek başına yeterli değildir (Yılmaz H., 2011: 81).

Zihinsel Teşvik veya Entelektüel Uyarım: Liderin; örgütte dönüşümün, değişimin, reformun ortaya çıkma sürecinde izleyenlerini teşvik etmesi, yeni metotlar ve tekniklerle performansı yukarı taşıma konusunda onları cesaretlendirmesi, değişimi ve dönüşümü benimsetmesi, onların eksiksiz katılımını sağlaması, onların potansiyellerini kullanmalarını, yeni bakış açıları geliştirmelerini, yeni yöntemler, çözümler getirmelerini, yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlamasıdır (Aslan, 2013: 176; Bolat, 2011: 165).

Bir başka deyişle lider, izleyicilerine bir öğrenme fırsatı oluşturarak, sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar (Yılmaz H., 2011: 83).

Bireysel Düzeyde İlgi: Etkileşimci liderden farklı olarak dönüşümcü lider, izleyicilerinin her biri ile ayrı ayrı, farklı ama adil bir şekilde temasta olur. Onların yeteneklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini, amaçlarını irdeler, onları dinler. Onlara cesaret aşılar, kendilerine güven duygusu geliştirmelerini, kalıplarından çıkmalarını, öğrenmeye ve gelişime hazır ve açık olmalarını sağlar. Kişinin takdir edilmesi, dinlenmesi, birey olduğunun hissettirilmesi onların motivasyonunu arttıracak ve daha üstün performans ortaya koymalarına yardımcı olacaktır.

İzleyicilerin önceden saptanmış örgüt amaçlarına uyum göstermesi yerine, liderin her bireyin yeteneklerini örgütün amaçlarına göre uyarlaması yöntemi izleyenlerin işi benimsemesini, sahiplenmesini, yetki devrinin gerçekleşmesini, karşılaşılabilecek problemlerin çözümünün daha kolay olmasını sağlayacaktır.

İlham Verici Motivasyon: Bu boyut liderin vizyon ve misyonları yerine getirmek için kurgulanan yenilikçi metotlar ve yollar konusunda izleyenlerini ikna etmesini, onlara ilham vermesini içermektedir. Liderinden ilham alan, ondan etkilenen, ona güvenen ve inanan izleyici örgüte olacak katkısı konusunda çok daha istekli ve gayretli olacaktır. Onların kabuklarını kırmalarına, yeni bakış açısı geliştirmelerine, öğrenmeye, sorgulamaya, katılıma, sorumluluğa, daha yüksek performans ortaya koymaya hevesli olmalarına yardımcı olacaktır.

“Dönüşümcü liderliğin birkaç zayıf yönünün olması dışında genel olarak araştırmacılar tarafından rağbet gören güncel bir modeldir. Liderlik sürecinde izleyicilerin önemini vurgulaması, geleneksel dönüşümcü modellerin önüne geçmesi ile izleyicilerin büyümesini içerecek şekilde liderliği genişletmesi, ahlaki kurallara ve değerlere sağlam vurgu yapması olumlu özellikleridir. Çok Faktörlü Liderlik Anketi (ÇFLA) kullanılarak yedi alanda ölçüm yapılır. Bu yedi alan şunlardır: ideal tesir (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel dürtü, bireyselleştirilmiş anlayış, koşullu ödül, dışlayıcı yönetim ve serbest bırakıcılıktır (Northouse, Kasım 2014: 214).

2.4.2.4. Stratejik Liderlik

Liderlik türlerinin içindeki en spesifik ve en karmaşık olanıdır (Yılmaz H., Nisan 2011: 96). “Stratejik Liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en belirleyici farklardan birisi; örgütün her seviyesinde liderlik yerine sadece örgütün en tepesindeki liderliği ele

almasıdır. Diğeri ise lider-izleyen arasındaki ilişkiler yerine sadece yönetici işlerine odaklanmasıdır” (Yılmaz H., 2011: 97).

Örgütün iç ve dış çevresinin farkında olarak fırsat ve tehditleri iyi analiz etmesi, ileriye görebilmesi, geçmişle bugün arasında bağ kurabilmesi, güçlü ve zayıf yanlarını bilerek, belirsizlik ve kaos ortamlarında örgüt için yeni yol haritaları çizebilmesi, etkili iletişim kurabilmesi, ikna etme yeteneği, planlama kabiliyeti, karar alma yeteneği, yetkilendirme yapabilmesi, esnek hareket edebilme özelliği, risk alabilme becerileri liderin sahip olması gereken niteliklerdir.

Günümüzün değişken ortamında geleneksel liderlik anlayışı yetersiz kalmaktadır. Stratejik liderlik anlayışı ile hareket eden örgütlerin altı adımda liderliği uygulamaya koymaları mümkün olacaktır. Bunlar; stratejik kurgu veya vizyon belirleme, stratejik konum belirleme, stratejik kadro oluşturma, stratejiyi uygulamaya koyma, stratejik kültür oluşturma ve yayma, stratejik kontroldür (Yılmaz H., 2011: 99).

2.4.2.5. Otantik Liderlik

Pozitif psikoloji akımının getirdiği çalışmalarla 1990’larda ortaya çıkan yeni bir liderlik yaklaşımıdır. Küresel rekabetin hüküm sürdüğü ortamda örgütlerin değişen koşullara ve ihtiyaçlara cevap verebilmesi için insan kaynağını çok iyi yönetmesi gerekmektedir. Bu aşamada lidere büyük görev düşmektedir. Günümüzde liderin pozitif olması, samimiyeti, şeffaflığı, güven telkin etmesi, etik olması gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır. Otantik olma kişinin duygusal, bilişsel, anlamda kendini bilmesi ve buna paralel ve bunu yansıtan söylemler ve davranışlar sergilemesidir. Otantiklik, kişinin kendisine karşı dürüst olmasını bir mecburiyet haline getirmek yerine, kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar (Erkutlu, 2014: 106).

Otantik liderler düşündükleri, söyledikleri ve uyguladıkları ile tutarlı, şeffaf, çalışma ortamına olumlu duygular yayan, dürüst addedilen ve saygı duyulan liderlerdir.

Otantik Liderliğin Bileşenleri;

Öz farkındalık: Liderin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, yeteneklerinin, duygusal özelliklerinin, bilgi seviyesinin, tecrübelerinin, potansiyelinin, farkında olması ve bunları geliştirme sürecidir. Öz farkındalığı yüksek olan liderler daha güvenilir, samimi

davranışlar sergilerler. Yarattıkları güven duygusunun etkisi ile izleyenleri ile daha iyi bir etkileşim için bulanabilirler.

Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme: Öz farkındalığı olan lider karar alma aşamasında ihtiyacı olan bilgileri temin edeceği kaynakların da farkında olacaktır. Farklı kaynaklardan edindiği bilgileri tarafsız olarak analiz edebilecek, yorumlayabilecek, objektiflikten uzaklaşmadan dürüstlük sınırları içinde karar alabilecektir.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: Liderin öz değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu davranışlar içinde bulunması durumudur. Etik ve ahlaki kurallar ölçüsünde hareket etmesidir. Bu yaklaşımın etkisi tüm örgütün havasını etkileyecektir.

İlişkilerde Şeffaflık: Liderin kim olduğunu bilmesi, olumlu yanlarını olduğu gibi karşı tarafa hissettirmesi, olumsuz yanlarını törpülemeye çalışması, kendini disipline etmesi ve şeffaflık ve dürüstlikle olumlu duygu ve davranışları karşı tarafa da geçirebilmesi durumudur.

Otantik liderlerin olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık, motivasyon çok yüksek boyutlardadır. Çünkü bu tarz liderler olumlu duygular, güven ve saygı yaratırlar. Bu kavramlar ise örgüte iyimserlik, esneklik, mutluluk olarak yansımaktadır. Güven telkin eden, pozitif iletişim ve davranış içinde olan lider örgütte iyimser bir havanın var olmasına neden olacaktır. Ayrıca karşılaşılabilecek beklenmedik problemlerde izleyenlerinin desteğini arkalarında hissederek ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapabilecek herhangi bir dirençle karşılaşmayacaktır (Erkutlu, Kasım 2014: 105-115).

2.4.2.6. Hizmetkar Liderlik

Literatürdeki liderlik tarzlarının içinde yeni bir tarzdır. İnsan kaynağının önemli olduğu günümüzde örgütlerde çalışanların performanslarının geliştirilmesi, potansiyellerinin açığa çıkarılması, onların motive edilmesi, örgütsel bağlılığın yaratılması konuları önem arz etmektedir.

Örgütün hedeflediği verimlilik, karlılık, vb sonuçlarını yakalamak, izleyenlerinin performanslarını yükseltmek gibi konularda liderin hizmet veren rolünde olduğu bir liderlik tarzıdır.

Bu tarz liderler, ortak çıkarları her şeyin üzerinde tutarak, güven ve ahlaki ilkeler doğrultusunda hem örgütün iyiliği hem de örgütün etkileşimde bulunduğu diğer örgütlerin ve kurumların iyiliği ve faydası için verici, hizmetkar davranışlar içerisinde olurlar.

Hizmetkar liderliğin belli başlı özellikleri: (Erkutlu, 2014: 127-128; Northouse, 2014: 248)

- Dinleme becerilerinin yüksek olması
- Empati kurabilmek
- Ortamı ve çevreyi iyileştirme arzusuna sahip olma
- Öz farkındalığa sahip olma
- İkna etme yeteneği olma
- Kavramsallaştırma
- Öngörü sahibi olma
- Hizmet verme odaklı olma
- Topluluk oluşturma ve insanları geliştirmeye adanmışlıktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARI

3.1. Motivasyonun Tanımı

Türkçede güdülenme ve isteklenme olarak da ifade edilen motivasyon Serinkan'a göre (2012: 159) kişiyi harekete geçiren ve onun hareketlerinin yönünü tayin eden, düşünceler, umutlar ve inançlardır. İçten ve dıştan uyarılar yoluyla yönü, gücü, öncelik sırası belirlenir.

Motivasyon liderin ve liderlik tarzlarının doğasında vardır ve genel olarak davranışları hedefe yönelik kurgulamak olarak tanımlanabilir. Buble, Juras ve Matic (2014: 166) davranışların harekete geçirmek ve yön vermek olarak iki yönden kurgulanacağından bahsetmektedir.

Serinkan (2012: 159)'a göre eğer işgören belirli amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa böylesi bir durumda motivasyondan söz edilebilir.

Arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi bir çok kavram motivasyonun tanımı içerisinde yer aldığını söyleyen Şahin (2004: 524-525), kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesinin motivasyonla ilgili olduğunu belirtmektedir.

Günümüzdeki şiddetli rekabetin var olduğu ve neredeyse işlerin büyük bölümünün otomatize edildiği ortamlarda çalışanın içinde bulunduğu örgütü benimsemesi, kendini ve yaptığı işi önemsemesi ve verimli olabilmesi işletmeler için önem arz etmektedir. Liderin başarısı, onun, izleyenlerini etkilemesi, güdülemesi, örgüt amaçları ile izleyenlerin amaçlarını uyumlu hale getirmesi ile mümkündür. İnsanın ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmesi, eylemde bulunması güdülenme veya motivasyon olarak adlandırılmaktadır.

Psiko-sosyal bir varlık olan insanların ihtiyaçları ve beklentileri zaman içerisinde değişkenlik gösterdiği gibi, insandan insana da farklılık göstermektedir. Bu karmaşık süreci yönetmek liderin başarısının bir ölçütü olmaktadır. Kalite, yeni ürün geliştirme,

stratejiyi kurgulama, hedefleri ve politikaları belirleme, etkin ve verimli olma gibi hedeflerin, önceliklerin ve aksiyonların tümünde insan unsuru ve onun motivasyonu göz ardı edilmeden hareket etmek gerekmektedir. Yapılan işler standartlaştığında, çalışanda işe karşı yabancılaşma, büyük örgütlerde veya lider ile izleyen arasındaki mesafenin açık olduğu örgütlerde çalışanlarda kendini önemsiz hissetme, işi benimsememe gibi durumlarla karşılaşmaktadır.

Çalışanların onlardan beklenen kalitede ve miktarda iş çıkarabilmeleri için bireysel özelliklerine ve beklentilerine dikkate etmek, onların bireysel amaçlarını örgütün amaçlarına uyumlu hale getirmek, onları amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve bunu süreklilik arz edecek şekilde yapmak için gerekli motivasyon araçlarını kullanmak gerekmektedir.

“Bir örgütün işgörenlerini görevlerini yapmaya güdüleme şekli, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişiklik gösterir. İşgörenleri motive etmek için sadece bir tek teknik yoktur. Uygulanan motivasyon tekniğinin işgörene uygun olup olmaması söz konusudur. Bir işgörene uygun gelen bir teknik, başka bir iş görene uygun olmayabilir” (Ergül, 2005: 69). Kişisel ve örgütsel değişkenlerle motivasyon sürecini yönetmek için bir takım faktörlere dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar;

- Kişisel farklılıklara göre çalışan ile işin uyumunu kurgulamak,
- Çalışanların amaçları özümsemelerini ve benimsemelerini sağlamak için şeffaf ve açık iletişimde olmak,
- İletişimi geri bildirimlerle sürekli kılmak,
- Ödülleri çalışan özelliklerine, beklentilerine ve performanslarına göre ayarlamak ve bunu adil bir şekilde yürütmek şeklinde sıralanabilir.

3.2. Motivasyon Araçları

Önem sırası örgütten örgüte, toplumdaki topluma, kişiden kişiye değişiklik gösterebilen üç temel motivasyon aracından söz etmek mümkündür. Bunlar;

- Ekonomik araçlar,
- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel ve yönetsel araçlardır.

Ekonomik motivasyon araçları olarak; işe uygun ücretlendirme, primli ücretlendirme, kar payı verme, ödüllendirme, yan haklar verme gösterilebilir.

Psiko-sosyal motivasyon araçlarına ; bireyin kendini saygın, güvende, örgüt için değerli, fikirleri dinlenen, performansı ve kariyer planı izlenen bir çalışan olarak hissedeceği ortamların yaratılması gösterilebilir.

Örgütsel ve yönetsel araçlar ise örgüt ve çalışanın amaç birliğinin olması, iletişimin şeffaf ve sağlıklı olması, hedeflerin, beklentilerin açık ve net anlatılmış olması, çalışan-iş uyumunun sağlanmış olması, adil bir yönetim anlayışının hakim olması, ödüllendirme sisteminin iyi kurgulanması, çalışanın yetkilendirilmesi, çalışanların kariyer, eğitim, gelişim planlarının var olması ve takip ediliyor olması, terfi olanaklarının varlığı, çalışanın fikirlerini paylaşabilme ve kararlara katılabilme imkanının olması, çalışana geri bildirim bulunması, çalışma ortamının uygun olmasıdır (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010; 251-253).

3.3. Motivasyon Teorileri

Önceleri çalışanların işini sevmediği ve sadece ekonomik nedenlerle çalıştığı düşüncesi hakim iken, zamanla yapılan çalışmalarla içsel ve dışsal bir takım faktörlerin çalışanı etkilediği sonucuna gelinmiştir. Bu konu üzerinde çalışan pek çok teorisyen, bireyin davranışlarını etkileyen nedenleri ve süreçleri araştırmıştır. Bu yaklaşımların bir kısmı kişinin içsel faktörlerin etkisi ile diğer kısmı ise dışsal faktörlerin etkisi ile motive olduğunu savunmaktadır. Literatürde içsel faktörlerin etkisini savunan teorilere “Kapsam Teorileri” de denilmektedir. Dışsal faktörlerin etkisini savunan yaklaşımlara ise “Süreç Teorileri” adı verilmektedir. İlk süreç kişiyi güdüleyen içsel dürtüleri, duygu, düşünce, algı, arzu ve istekleri araştırırken diğeri çevre koşullarının güdüleme üzerine etkilerine odaklanmıştır.

3.3.1. Kapsam teorileri

Bu teoriler kişinin davranışlarına etki eden kişisel faktörlerin neler olduğunu saptamaya çalışmıştır. Etki eden içsel faktörler tespit edildiğinde bunlara yönelik çalışmalarla kişi harekete geçirilebilmekte, örgüt amaçlarına göre yönlendirilebilmektedir.

3.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Bu kurama göre insanın davranışlarını belirleyen en önemli faktör ihtiyaçlardır ve bu ihtiyaçlar belirli bir sıraya göre önem arz etmektedir. En alt kademedeki ihtiyaç giderildiğinde bir üstteki ihtiyaca göre kişinin davranışları etkilenecektir.

İhtiyaçlar beş ana grupta toplanmaktadır.



Şekil 7: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Tamer Koçel, (2014): İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları: 735

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik dürtüler adı da verilen bu ihtiyaçlar giderilmezse kişiyi zorlamakta ve diğer tüm ihtiyaçların önemi ortadan kalkmaktadır. Başlıcaları; açlık, susuzluk, uykusuzluk, yorgunluk, sektir. Gereksinim sona erdiğinde artık motive edici unsur olmaktan çıkacaktır.

Güvenlik İhtiyaçları : Fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi güvenlik ihtiyacı baş gösterdiğinde kişinin davranışları etkilenmekte, ihtiyacın giderilmesi en öncelikli ve önemli konu haline gelmektedir. İstikrar, güven duyma, kaostan uzak olma, düzen içinde olma isteği bu kategoriye girmektedir. Ciddiyet arz edecek boyutta istikrarsızlık, kriz,

savaş, doğal afet, vb durumları dışında bu kademe tek başına kişinin motivasyonuna etki etmemektedir.

Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba dahil olma, sevilme, sevme, dostluk kurma gibi sosyal beklentiler bu kategoriye girmektedir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ortadan kalktığında sosyal ilişki içinde olma ihtiyacı baş gösterecektir.

Kendini gösterme (Saygınlık) İhtiyacı: Öz saygı ihtiyacı, kendine güven, başarı gösterme, yeterlilik, tanınma, bilinme, öz yeterlilik, saygınlık, statü sahibi olma, güç sahibi olma ihtiyaçları bu kademedeki ihtiyaçlara girmektedir.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Potansiyelini ortaya koyma, kendini gerçekleştirme, yaratıcılığını ortaya çıkarma gibi beklentiler bu kademededir. Ancak diğer dört ihtiyaç kademesinden farklı olarak hiçbir zaman beklentileri tamamı ile gerçekleştirmek mümkün olmamaktadır. Maslow, son kategorideki ihtiyaçları doyuma ulaştırma işine “gelişim güdülenmesi”, diğer dört kademeye ise “eksiklik güdülenmesi” tanımını kullanmıştır. Teorisyene göre kendi potansiyelini ortaya çıkarma noktasındaki birey, dışardaki faktörlerden değil içsel faktörlerden motive olacaktır.

Bu yaklaşıma göre her bireyin beklentileri birbirinden farklıdır ve ihtiyaçların tamamı ile giderilmesi mümkün değildir. Maslow, gereksinimlerin bir sıra düzen içermekle beraber bir sonraki basamağa geçmek için bir önceki gereksinimin tam olarak giderilmesinin zorunlu olmadığını ileriye sürmüştür.

Temel gereksinimler çoğu insanın bilinçaltındadır ve kişi farkına varmadan bu gereksinimlere göre farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Herkes için aynı hiyerarşiden söz etmek de mümkün olmayabilmektedir. Bir birey için saygı ve sevgi beklentisi fizyolojik ihtiyaçlarından daha ön plana çıkmış da olabilmektedir.

Yönetici açısından bakıldığında bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyon aracı olarak kullanılabilir ancak birey sahip olduklarını korumak ihtiyacından çok sahip olmak istediklerine odaklanacağından, yöneticinin bu ihtiyaçları saptayıp, giderme konusunda çalışanın davranışlarını yönlendirmesi doğru olacaktır.

Bu teori yalınlığı, anlaşılabilirliği ile en çok bilinen motivasyon teorisidir.

3.3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının yeniden yorumlanmış halidir. Maslow'un kuramı daha genel bir kuramken, Alderfer örgütteki insan ihtiyacına yönelik bir uyarlama yapmaya çalışmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2012: 90). Alderfer gereksinimleri üç başlıkta; Varoluş (Existence), İlişki Kurma (Relatedness), Gelişme (Growth) olarak toplamıştır. Bu nedenle ERG kuramı olarak literatürde anılmaktadır. Yine ihtiyaçlar sırasından bahsedilmektedir. Önce alt seviyedeki ihtiyaçlar giderilmeli sonra üst seviyedeki ihtiyaçlara geçilmelidir.

Varoluş Gereksinimi : Kişinin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir.

İlişki Kurma Gereksinimi: Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bireyin duygu ve düşüncelerini paylaşma ve karşısından bunlarla ilgili geri dönüşleri alma beklentisinde olmasıdır. Alderfer bu ihtiyacın dürüst, doğru etkileşimle giderileceğini söylemektedir.

Gelişme Gereksinimi: Maslow'un kendini tamamlama, gerçekleştirme ihtiyacı ile saygınlık ihtiyacının birleşimidir. İnsanın potansiyelinin gelişimi ile ilgili gereksinimler bu kategoriye girmektedir.

Alderfer'e göre ilk iki kademedeki ihtiyaçlar tatmin edildiğinden artık bir sonraki kademedeki ihtiyaçlar daha önemli olacaktır. Ancak gelişme gereksiniminin tatmin konusu devamlılık arz edecektir. Yani kişi daha fazlasını isteyecektir.

3.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen kuramdır. Bu kuram da Maslow ve Alderfer gibi ihtiyaçların motivasyonu tetiklediğini savunmaktadır ve çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda sonraki araştırmaları tetikleyen bir çalışmadır. Herzberg, yaptığı kapsamlı araştırmada çalışanları motive eden şeylerin iş ile doğrudan alakalı, başarma, sorumluluk alma gibi nedenlerle olduğunu, çalışanların motivasyonlarını düşüren şeylerin ise iş ile bağlantılı olup, işi etkileyen ücret, çalışma koşulları, vb. konular olduğunu tespit etmiştir. Elde ettiği bulgulara dayanarak motivasyonu tetikleyen faktörleri iki başlık altında toplamıştır. Koruyucu Faktörler ve

Motive Edici Faktörler olarak adlandırdığı iki grubun çalışanları farklı şekillerde etkilediğini söylemektedir.

Koruyucu Faktörler: Var olmadığı zaman mutsuzluk ve doyumumsuzluk nedeni olan, hali hazırda var olduğunda doyumumsuzluk seviyesini azaltan, tek başına motivasyon sebebi olmayan faktörlerdir. Çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, örgütteki çalışana takip ve izleme tarzı, yönetim tarzı ve politikalar, iş yerindeki ilişkiler bu faktörün içinde yer alır.

Motive Edici Faktörler : Herzberg'in yaptığı araştırmaya göre çalışanın motivasyonunu doğrudan etkileyen etmenlerdir. Ancak koruyucu faktörlerinden farklı olarak motive edici faktörlerin olmaması durumunda doyum tam olarak ortadan kalkmamakta ve doyumumsuzluk olmamaktadır. Sorumluluk alma, başarı gösterme, kariyer planı takibi, gelişim ve eğitim, işin içeriği, tanınma, kabul görme kavramları bu grupta yer almaktadır.

Bu kuramda ihtiyaçlar bir sıra arz etmemektedir. Teorisyen kültürel farklılıklara rağmen koruyucu ve motive edici faktörlerin benzer şekilde çalışanları etkilediğini öne sürmektedir.

3.3.1.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

İnsan davranışlarını açıklayan üç gereksinimden bahseden bu teori hiyerarşik bir düzen olmadan farklı kişilerin farklı ihtiyaç düzeylerinde farklı davranışlar sergileyebileceğini söylemektedir. Diğer araştırmacılardan farklı olarak güdülerin içsel etmenlerin dışında sosyal çevrenin de etkisi ile değişikliğe uğrayabileceğinden bahsetmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2012: 98-99).

Bireyin davranışlarını etkileyen üç grup ihtiyaç;

- Başarma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- İlişki kurma ihtiyacıdır.

Mc Clelland, davranışı şekillendiren bu gereksinimlerin öneminin, kişilerarası ilişkilerde, akademik başarıda, hayat tarzı seçiminde ve iş performansında gözlemlenebileceğini belirtmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2012: 96).

Başarma İhtiyacı:

Yüksek başarıma ihtiyacı içinde olan kişilerin, tüm yeteneklerini ortaya koyarak, ölçülü riskler alarak, sorumluluk üstlenerek, tecrübe ve bilgilerini kullanarak hedeflerine ulaşacak davranışlar sergileyeceğini iddia etmektedir.

Teorisyen, ülkelerin başarı gereksinimi ile ekonomik durumları arasında bir ilişkinin varlığından söz etmiştir. Ayrıca girişimcilik ile yüksek başarı arzusunun kesiştiğini, girişimci ruha sahip bireylerin yüksek başarıma arzusunda kişiler olduğunu söylemiştir.

Güç Kazanma İhtiyacı:

Yüksek güç kazanma arzusundaki bireylerin, etrafındaki insanları, bilgiyi, maddi kaynakları, davranışları etkileyip kontrol altına almak, kurdukları otoriteyi devam ettirmek arzusunda olduklarını söylemiştir. Bu tarz kişilerin iş doyumu, etrafını etkileyeceği, çevresini kontrol altında tutabileceği görevler, sorumluluklar alması ile mümkün olabilecektir. Yöneticilerin yüksek güç gereksiniminde olduklarını, girişimcilerin aksine göreceli olarak daha az başarıma odaklı olduklarını söylemektedir.

İlişki Kurma İhtiyacı:

Bu tarz insanlar için iletişim, duygusal paylaşım, kendini ifade edebilmek, bir grubun parçası olmak, sosyal olmak, başkalarına yardımcı olmak, ilişkilerin devamlılığı önemlidir. Kişilerin bu ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılacak uygun işe yerleştirmenin ve kariyer planlamasının motivasyonu arttıracığı görüşündedir.

Kapsam teorileri çalışanın ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını ilişkilendirmekte yetersiz kalmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit edebilmesi ve bu doğrultuda araçlarla iş doyumunu sağlaması önemlidir ancak motivasyonu sadece kişinin içgüdülerine bağlamak yetersiz olmaktadır. Değişen koşullarda ve sürekli gelişimin yaşandığı ortamlarda kişilerin ihtiyaçları da değişim göstermektedir. Davranışlar dış çevrenin etkisi ile de değişim arz etmektedir.

3.3.2. Süreç Teorileri

İhtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden nedenlerden biridir. Bunun yanında kişi dışarıdaki faktörlerden de etkilenmektedir. Kişilerin dış ortamı algılama şekilleri, ortama

gösterdikleri tepkileri, davranışlarını tekrar etme ya da sonlandırmaları, dış ortamın motivasyonları üzerindeki etkisi konuları süreç teorileri ile açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.2.1. Sonuçsal Şartlandırma – Pekiştirme Teorisi

Literatürde iki tür şartlandırmadan bahsedilmektedir. Bunlar; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırmadır. Motivasyon ile ilişkilendirilen şartlandırma ise sonuçsal şartlandırmadır. Teori, davranışların karşı karşıya kaldığı sonuçlara göre şartlandığını söylemektedir. Birey bir çok nedenle bir davranış sergiler. Davranışına devam etmesi ilk davranışın sonucuna göre belli olacaktır. Sonuç memnun edici ise davranışa devam edilir, değilse davranışa son verilir.

Çalışan için de benzer şekilde davranış örgütte kabul edilen ve arzu edilen bir davranış ise ödüllendirme olur veya pekiştirilir. Sonuç memnun edici veya arzu edilen gibi değilse örgüt tarafından ya tekrar edilmemesi istenecektir ya da cezalandırma söz konusu olacaktır. Ödül ve ceza bu tür şartlandırmanın iki önemli unsurudur. Maaş artışı, terfi, sorumluluk verme, çalışma koşullarında iyilik yapma, takdir etme, kararlara ortak etme ödüllendirme araçlarındandır. Maaş artışı gibi maddi ödüller dışsal ödül, kişiyi takdir etme ise içsel ödül olarak adlandırılır. Cezalandırma da, görevini değiştirmek, işine son vermek, sorumluluklarını elinden almak, uyarı vermek gibi farklı şekillerde olabilir. Ancak cezalandırmanın ödüllendirme kadar davranış değişikliğine etkisinin olmadığı söylenmektedir. Sonuçsal şartlandırmayı çalışanın motivasyonu amacıyla kullanacak yöneticilerin örgüt için uygun olan ve olmayan davranışları önceden bildirmesi, uygun davranışları zaman geçmeden ödüllendirmesi yerinde olacaktır.

3.3.2.2. Beklenti Teorileri

Biri Victor VRoom tarafından (Temel Beklenti Teorisi) diğeri ise bu teorinin daha da geliştirilmiş olan olarak E. Lowler ve E. Porter tarafından geliştirilmiş olan iki teori mevcuttur. "Temel Beklenti Kuramı, çalışanı neyin motive ettiği üzerinde değil, motivasyonun kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Kuram, çalışanların amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Serinkan, 2012: 112).

Çalışanları motive eden iki koşul olduğundan bahseden kuram, koşullardan ilkinin kişinin bir şeyi ne kadar istediği, diğeri de istediği şeyi elde etmesinin ne kadar mümkün olduğudur.

Valens, kişinin gözünde ödülün çekiciliği, ödülü arzulama derecesidir. Beklenti ise kişinin ödülü elde etme olasılığıdır.

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Beklenti}$$

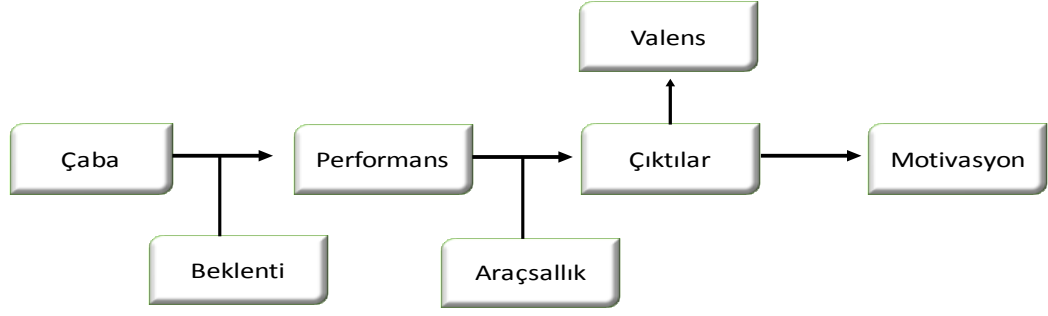
Şeklinde formüle edilebilir (Tozkoparan, 2012: 112).

Kişilerin gereksinimleri ve ödülleri arzulama dereceleri farklılık arz etmektedir. Bir kişi için çok önemli olan bir ödül, bir diğeri için anlamsız gelebilmektedir. Ödül kişinin ihtiyaçlarını ne kadar karşılıyorsa o kadar değerli olacaktır. Kişi yüksek valens’li ödül için daha çok çaba göstermek isteyecektir. Valens kişisel bir şeydir. Aynı ödülün valensi bir kişi için başka, diğeri için başka olacaktır. Valens ölçüsü -1 ile +1 aralığında değişim göstermektedir. Beklenti ise kişinin göstereceği çabanın sonucunda elde etmeyi beklediğidir, çabanın sonucudur, olasılıktır. Eğer çok çaba sarf ederek belirli bir ödüle kavuşacağı inancındaysa kişi isteyerek, arzularak çabasını ortaya koyacaktır. 0 ile +1 arasında bir değerle beklenti derecesi ifade edilir. Eğer kişinin hem beklentisi hem de valensi yüksek seviyede ise kişi motive olabilir.

Kişinin belirli düzeydeki çabası belirli düzeyde sonuçlar doğurmaktadır. Beklenti belirli gayretler sonucu istenilen sonuca ulaşmaktır. Gösterilen performansla elde edilen sonuçlar kişinin esas varmak istediği ikinci kademedeki sonuçlar için bir araç olabilmektedir. Teoride bu duruma “araçsallık” adı verilmiştir. Araçsallık birinci kademedeki sonuçların ikinci kademedeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu olasılığı anlatmaktadır (Koçel, 2014: 745). Beklenti sadece birincil düzeydeki çıktılarla, araçsallık ise birincil ve ikincil düzeydeki çıktılarla ilişkili çabalarla ilgilidir (Tozkoparan, 2012: 114).

3.3.2.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi

Şekil 8'de de görüleceği gibi; çabayı göstermek konusundaki beklenti, çabalar sonucu ortaya konulan performans ve performansın sonucundaki çıktılar, çıktılarının valensinin birbirleri ile olumlu ilişkisi motivasyonu doğurmaktadır. Eğer kişi ne yaparsa yapsın başaramayacağı inancında olursa, yani beklentisi olmazsa, daha işin başındayken motivasyon eksikliği var olacaktır. Eğer kişi başaracağı konusunda inançlı, ancak elde edeceği sonuç memnun edici değilse ya da bir ödül almayacağını düşünüyorsa başka bir ifade ile araçsallık eksikse yine motivasyon gerçekleşmeyecektir.



Şekil 8: Vroom'un Beklenti Kuramı

Kaynak: Güler Tozkoparan, (2012), Motivasyonda Süreç Kuramları. Serinkan, C.(Ed). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde. 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık: 115

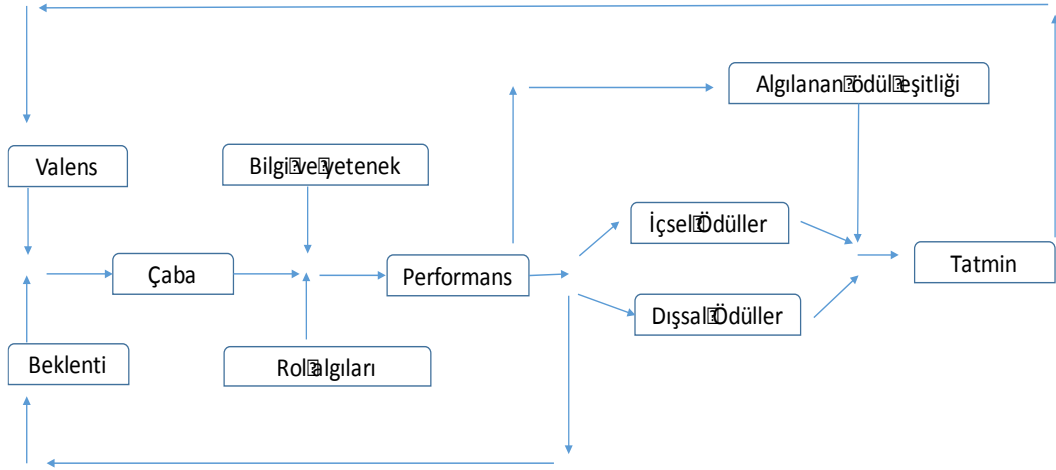
Temel Beklenti Kuramı insanların istedikleri sonuçları elde edebilmesi için en doğru davranışı seçmelerini anlatmaktadır. Bireyler şahsi amaçlara ulaşmak konusunda onlara yardım edecek davranışlarda bulunup, arzu edilmeyen sonuçlara neden olabilecek davranışlardan kaçınma eğilimindedirler.

Yöneticilerin, çalışanlarının hangi düzeyde sonuç için hangi düzeyde ödül beklentisinde olduğunu tespit etmesi önemlidir. Örgüt için arzu edilen performansın saptanması ve bunun ödülle iyi ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

3.3.2.2.2. Lawler – Porter’ın Genişletilmiş Beklenti Teorisi

Bu teorinin baş kısmı Vroom’un teorisine benzemekle birlikte devamında kişinin yeterli bilgi seviyesinde ve tecrübede olması durumu ve rol algısının da motivasyon sürecinde belirleyici olduğunu söylemektedir.

Kişinin çok istekli olması, çaba sarf etmesi tek başına yüksek performans göstermesine yardımcı olmamaktadır. Ayrıca belli bir tecrübe ve bilgi düzeyi de gerekli olacaktır ve örgütün çalışana yüklediği rol ile kişinin bunu algılaması arasında uyum olmalıdır. Özetle ondan beklenen davranış ile onun göstereceği davranışın benzer olması durumudur. Yanlış anlaşılmalara, rol çatışmalarına, başarısızlık mutsuzluk getirebilir.



Şekil 9: Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Kaynak: Güler Tozkoparan, (2012), Motivasyonda Süreç Kuramları. Serinkan, C.(Ed). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde. 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık: 118

Yukarıda şeklide de görüleceği gibi başı Vroom modeli ile aynı olmak le birlikte sürecin içinde kişi algıladığı rol, bilgi ve tecrübesi ve gösterdiği çaba ile ortaya koyduğu performans sonucunda bir ödül ile karşılaşılacaktır. Ödüller içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. İçsel ödüller başarma duygusu, kendini gerçekleştirme, vb. dir. Kişinin bir işin sonucunda kendini ödüllendirmesidir. Dışsal ödüller ise terfi, sosyal yardımlar, ücret artışları, vb.dir ve içsel ödüllerin yüksek performansla sonuçlanması olasılığı dışsal ödüllere nazaran daha yüksektir.

Örgütlerde çalışanlar performanslarını başka performanslarla kıyaslamaktadır. Bu duruma algılanan ödül eşitliği denilmektedir. Kişiler bu kıyasa göre elde edeceği ödülü tahmin etmeye çalışırlar. Kişinin tahminen beklediği bu ödül ile gerçekte elde edeceği ödül uyumlu olmazsa kişi tatmin olmayacaktır. Bu durumda kişinin valens ve bekleyişi etkilenecek ve aynı süreç baştan başlayacaktır.

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticilerin rol çatışmalarını ortadan kaldırmaları, örgüt içindeki başarıya mani olan engelleri kaldırmaları, çalışandan beklenen performansa uygun gelişim programı kurgulamaları, içsel ve dışsal ödüllerin kişi üzerinde farklı etkileri olduğunun bilincinde olmaları ve bunları doğru saptamaları, ödülleri gösterilecek performansla doğru ilişkilendirmeleri, çalışan için eşit ödül

algısının öneminin farkındalığıyla ödüllendirmeye gitmeleri önemlidir. Tüm sistemin eşitlikçi, uyumlu, her iki taraf için de beklentileri karşılayan, açık ve takip edilir olduğundan emin olmaları gerekmektedir. Zamanında geri bildirim ve takip de önemlidir (Koçel, 2014: 746-748; Tozkoparan, 2012: 117-119).

3.3.2.3. Eşitlik Teorisi

Çalışanlar örgütte adalet beklentisi içindedirler. Bu teoriye göre başarı ve tatmin kişiye ne kadar adil davranıldığı ile direkt bağlantılıdır. Çalışanlar, gösterdikleri performans sonucu elde ettikleri ödüllerin ne kadar adil olduğuna bakarak sonraki performanslarına güdülenirler. Eşitsizlik algılarına güdülenmeyeceklerdir.

Çalışanın adaleti ve eşitliği algılaması dört basamaklı bir süreçtir. İlk basamakta; kişi örgütteki performansı karşılığindeki değerini saptamaya çalışacaktır. İkinci basamakta; diğer çalışanların değerlerini anlamaya çalışacaktır. Üçüncü basamakta; kendisi ile diğerlerini karşılaştıracaktır. Daha çok kendisine benzer durumdaki bireylerle kıyaslama yapacaktır. Dördüncü aşamada; yaptığı karşılaştırmalar sonucu eşitlik ya da eşitsizlik durumunu saptayacaktır.

Çalışanlar, eşitliği ölçmek için girdilere ve çıktılara bakmaktadır. Girdiler; çaba, zaman, eğitim, tecrübe, yaratıcılık, vb.dir. Çıktılar ise çalışanın örgütten aldıklarıdır. Bunlar, ücret, ikramiye, yan ödentiler, mevki, takdir vb.dir. Çalışan kendisi için bir oran belirleyecek ve bu oranı diğerlerinininki ile kıyaslayacaktır. Oran; elde ettiği çıktının, girdilere bölümüdür. Kıyaslanmanın benzer düzeydeki ve koşuldaki kişiler ile yapılması önemlidir.

Çalışanda eşitliğin var olduğu algısı olduğunda içinde bulunduğu durumu korumak adına motive olacaktır. Eşitsizlik algısı olduğunda, bu bir gerilime yol açmaktadır. Gerilimin boyutu ile eşitsizliğin boyutu doğru orantılıdır. Algılanan eşitsizliği gidermek için ya da azaltmak için çalışan motive olacaktır. Eşitliği sağlama adına alabileceği aksiyonlar;

- Girdileri değiştirme: Örneğin; işin kalitesini düşürme, zamana yayma, devamsızlık yapma, bazen de tam aksi olarak daha çok çaba sarf etme, vb. şekilde olabilir.
- Çıktıları değiştirme: Kişi girdilere dokunmadan çıktıları değiştirme arzusunda olabilmektedir. Daha yüksek ücret, yan haklar, terfi vb. gibi taleplerde bulunabilir.

- Diğerlerini etkileme: Çalışan diğer çalışanların girdilerini azaltmalarına ya da sonuçlarını değiştirmelerine çabalayabilir. Örneğin onlara daha çok iş yaptırma, işten soğutmaya çalışma, vb gibi.
- Kişi mukayese yapıp referans aldığı çalışanları değiştirip sadece girdi, çıktı oranına bakarak karşılaştırma yapma yoluna gidebilir.
- Girdi ve çıktı tanımlarını mantıksal olarak değiştirme yoluna gidebilir. Örneğin eşitsizliğin geçici olduğuna inanabilir, kendisinin daha iyi ya da daha kötü performans sergilediğine kendini ikna edebilir.
- Eşitsizliği gidermek için işini bırakabilir, görev değişikliği talebinde bulunabilir.

Yöneticilerin eşitsizlik algısına neden olabilecek tüm detayları gözden geçirmesi ve kendi girdi çıktı oranı ile başkasını kıyaslayan çalışanına hataya mahal vermemek adına doğru bilgi ulaştırması ve bu doğru bilgiler ışığında yöneticinin de çalışanlarını tarafsız ve adil bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir (Koçel, 2014: 748-750; Tozkoparan, 2012: 107-110).

3.3.2.4. Amaç Teorisi

Bu teoriye göre çalışanlar kendilerine bazı amaçlar koyar ve bunlara ulaşmak için gayret gösterirler. Bu amaçlar kişilerin motivasyon seviyelerini belirleyecektir. Zor ve yüksek beklentiler içeren bir kişisel amaç kişide daha yüksek performans gösterme isteği uyandıracak, kişi daha yüksek motivasyon içinde olacaktır. Önemli olan bu amacın gerçek bir motivasyon aracı olarak hem bireye hem de örgüte yardımcı olabilmesidir.

Teori ayrıca amacı olan çalışanların amacı olmayanlara göre daha yüksek performans sergileyeceklerini iddia etmektedir. Amaçları belirlerken kişi, zorluğuna, belirginliğine, kabul edilebilirliğine ve yoğunluğuna dikkat edecektir.

Kişisel amaçlarla örgütün amaçlarının uyumlu olması, amaçların ölçülebilir olması, zaman limitinin olması, geri bildirimlerle takibin yapılması önemli hususlardır. Olumlu geri bildirimler başarı duygusunu desteklemektedir.

Amacın zorluk derecesi kararında olmalıdır. Zorluk derecesi yüksek amaç daha çok motivasyon uyandıracaktır. Ancak zorluk seviyesi çok yüksek olan amaç için çalışan daha da çok gayret gösteremeyecektir. Amaç kuramı, örgütlerde amaç belirlemenin önemini vurgulayan bir kuram olmuştur (Tozkoparan, 2012: 126-129).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: LİDERLİK VE MOTİVASTON

Bu bölümde liderlik ile motivasyonun arasındaki ilişkiden, liderin çalışanlarının motivasyonunu yönetirken dikkat ettiği hususlardan ve liderin kullandığı motivasyon araçlarından bahsedilecektir.

4.1. Liderlik ve Motivasyon İlişkisi

Günümüzde çetin rekabet koşullarının içerisinde, her şeyin hızla değiştiği, ürünlerin, hizmetlerin hızla geliştiği, çeşitlendiği bu dönemde örgütlerin tehdit ve fırsatlarını yakından takip ederek ayakta kalabilmesi ve devamlılığı için liderlere büyük görevler düşmektedir. Liderin stratejik düşünce yapısında olması, yönlendirici, ilham verici, uzlaşmacı, motive edici olması gerekmektedir. Örgütler iç ve dış çevrelerindeki belirsizliklerle baş edebilmek için ellerindeki varlıkları etkili kullanılmalıdır. Örgütün iç ve dış çevre koşulları liderin davranış modelini de belirlemektir.

Liderin davranışı, örgütün yönetim anlayışına, stratejisine, hedeflerine, yeteneklerine, varlıklarına, örgütsel yapısına göre de değişiklik göstermektedir. Lider, stratejinin kurgulanması, yürütülmesi evrelerinden sorumludur. Dış çevresini takip ve kontrol ederken ve ona ayak uydurmaya çalışırken iç çevresinde de bir takım değişimlere gitmesi gerekebilir. Bu esnada liderlerin izleyicilerinin örgüte katkısını ve bağlılığını maksimum seviyede kullanacak yönetim modellerini uygulaması önemlidir.

Çağımızda örgütleri birbirinden ayıran en büyük fark insan faktörüdür. Örgütlerin en değerli varlığı insan kaynağıdır. Çalışanının amaçlarını örgüt amaçlarına uyumlu kılmayı başaran örgütler başarıyı yakalayabilirler. Kişilerin açık bir iletişimle, amaçları net olarak saptanmış, metotları belirlenmiş bir örgütte isteyerek görevlerini yapıyor olması arzu edilen durumdur.

Motivasyon kişinin bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere arzu ve istekli olması halidir. Liderler uygun motivasyon teknikleri ile izleyenlerinin görevlerini benimseyerek ve isteyerek yapmalarını sağlayan kişilerdir. Liderlerin başarı göstergesi örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlu olması ve bununla ortaya çıkan performanstır (Yılmaz M.K., 2011; 88-89).

Liderin birbirinden farklı yetkinlikte ve beklentide olan izleyicilerinin motivasyonunu yönetirken farklı motivasyon tekniklerinden faydalanması gerekmektedir. Örgütün yapısı, iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımı, çalışma ortamı, ücret, yan haklar, terfi olanakları, sorumluluk ve kararlara katılım olanakları, yenilikçilik ve yaratıcılığa örgütün bakış açısı, iletişim seviyesi, eğitim ve gelişim fırsatları, çalışana saygı ve takdir, adil yönetim anlayışı, çalışana değer verme konuları liderin izleyicilerini etkileme ve yönlendirmede dikkate alınması gereken başlıca konulardır. Bu konuda tecrübeli liderler örgütsel bütünlüğü ve senkronizasyonu sağlayarak verimliliği ve etkinliği arttırabilirler.

Bir diğer önemli konu da izleyen motivasyonunu sağlama konusunda kritik öneme haiz olan liderlerin öncelikle kendi motivasyonlarının tam olması gerektiğidir. Liderler enerjisini karşı tarafa geçirebilen, izleyenlerine ilham kaynağı olan kişilerdir. Kendi motivasyonu tam olmadan bu etkiyi yaratmaları mümkün olmayacaktır (Günlü; 2012: 180-203).

Liderlik teorilerine bakıldığında tek ve en doğru liderlik tarzından bahsetmek mümkün olmadığı gibi, motivasyon tekniklerinde de tek ve en uygun teknik yoktur. Konu insan olunca birden çok değişken işin içine girmektedir. Liderin özellikleri, izleyicilerin özellikleri, amaçları ve beklentileri, örgütün yapısı, örgütün kaynakları, örgütün hedefleri, örgütün iş yapış şekli, örgüt kültürü bu değişkenlerin başlıcalarıdır.

4.2. Liderin Motivasyon Araçları

“Motivasyon araştırmalarında insanların farklı araçlarla güdülendiğinden bahsedilmektedir. Bu farklı araçlar motivasyon araçlarıdır. Motivasyon araçları; “bireyin amaç ve isteklerine ulaşması kapsamında, dışarıdan yapılan her türlü maddi ve manevi etkidir.” Bu araçlar, insan davranışını arttırıcı ek bir faktör olarak değerlendirilirken, insanı motive eden etkisi nedeniyle, özellikle çalışanları belirli bir şekilde davranmaya yönelten önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır” (Yılmaz, M.K., 2011: 104).

Motivasyon araçları olan ekonomik, psiko-sosyal araçlar ve örgüt-yönetimsel araçlar kişilerin farklı beklentileri, ihtiyaçlar nedeniyle kişiden kişiye farklı derecede önem arz edebilmektedir.

4.2.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar kişinin temel ihtiyaçlarını karşılaması için önemlidir. Çalışanın gelirinden olma, işini kaybetme kaygısı onun işine daha sıkı bağlanmasına neden olacaktır. Ancak kişinin gelir seviyesine, ekonomik durumuna, içinde bulunulan toplumun kültürüne ve ülkenin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak önemi değişecektir. Ülkemizde ekonomik faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisinin önemli olduğu söylenebilir (Yılmaz, M.K., 2011: 106).

4.2.1.1. Ücret Artışı

Ücret, yaşam için gerekli geçimi sağlar. Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hasıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir (Kestane, 2003: 127). Ücretin ölçüsü çalışanın konumunu göstermektedir. Ücret artışı, çalışanın işindeki başarısının onaylanmasıdır (Yılmaz, M.K., 2011: 106).

Ücretin belirlenmesi iç denge ve dış denge unsurlarına göre olmalıdır. Belirli bir iş için ödenen ücret şirketten şirkete, bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye farklılıklar gösterecektir. Bir emek karşılığı olarak kazanılan ücret, yerine getirilen işin sorumluluk derecesi, riski, gerekli donanım, beceri ve tecrübe, vb. nedenlerle çok dengeli kurgulanmalı ve dış ve iç dengeler bozulmamalıdır (Kestane, 2003: 127-129).

Ücret artışı iki şekilde olabilir. İlki çalışanın gösterdiği performans karşısında sadece onun ücretine yapılan bir artış şeklindedir. Diğer ise, bir ödül mahiyetinde tüm çalışanlara yapılan ücret artışıdır. Motivasyon anlamında ilki çalışan için daha anlamlı ve önemli olacaktır. Ücret artışını yaparken yöneticinin dikkat etmesi gereken husus adil ücret sistemini yürütmek ve ücret artış sıklığını kararında bırakabilmektir. Çünkü belirli bir seviyeden sonra çalışan için ücret artışı eskisi kadar önem arz etmeyeceği gibi, örgüt için de sınırlı kaynaklar, karlılık, vb. konular nedeniyle zorlayıcı olacaktır.

4.2.1.2. Primli Ücret

Primli ücret her ay kazanılan belirli ücretin dışında, çalışana hedeflenen bir performansın gerçekleşmesi karşılığında verilen ek ücrettir. Ancak ücret ve prim seviyesi konusunda mevcut dengeleri, çalışanlar arasındaki adaleti, diğer çalışanların motivasyonunu, emek

yoğunluğu – prim seviyesi tutarlılığını, zaman aralığını dikkatlice gözetmek ve kurgulamak önemlidir. Kısa dönemler için etkili bir motivasyon aracıdır.

4.2.1.3. Kara Katılma

Çalışanlarının emeğinin örgüt için önemli olduğunu hissettirerek, onların işlerine ve örgüte bağlanmasını sağlamak adına yöneticinin her dönem sonunda elde edilen ekonomik gelirin bir miktarını çalışanlarına iletmesi durumudur.

Üç şekilde yapılabilmektedir:

Nakit olarak dağıtım : Dönem sonunda elde edilen karın nakit olarak ödenmesidir.

Ertelenmiş dağıtım: Elde edilen karın çalışana düşen bölümünün onun adına emekliliğe kadar bir hesapta biriktirilmesidir.

Karma dağıtım: Yukarıda her iki yönetimin bir arada kullanılması durumudur. Yani çalışanın payına düşen bir kısmı nakit olarak verilir, diğer kısmı hesabına yatırılır.

Kar dağıtımının yapılması konusunda çalışanda adalet, şeffaflık kaygılarının bulunmaması gerekmektedir. Aksi takdirde kara katılım yönetici için bir motivasyon artırıcı olmaktan çıkacak, motivasyon bozucu bir kavram haline gelecektir.

4.2.1.4. Emeklilik Planı

Bazı büyük örgütlerin çalışanı örgüte bağlamak, işten ayrılma hızını minimuma taşımak, çalışanın potansiyelini ortaya koymasını sağlamak adına kullandığı etkili bir motivasyon aracıdır. Çalışanın maaşının belirli bir oranında bir pay ayırarak emeklilik döneminde çalışana toplu olarak ya da dönemlere bölünerek verilen bir paradır.

4.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Yöneticinin çalışanını tek başına ekonomik araçlarla motive edebilmesi mümkün değildir. Örgütler için insanın salt ekonomik bir varlık olmaktan çıkıp sosyal bir varlık olarak algılanması daha geç dönemde olmuştur.

Yöneticinin çalışanının ihtiyaçlarını sadece ekonomik anlamda doyurması çalışan motivasyonu için uzun dönemde yeterli olmamaktadır. Çalışanın psiko-sosyal ihtiyaçlarının farkına varması da gerekmektedir. Ancak bu ihtiyaçlar kişiden kişiye, hatta

kişinin bir döneminden diğer dönemine değişiklik arz etmektedir. Mevcut durum ve şartlara uygun olarak yöneticilerin yararlanabileceği psiko-sosyal araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, ne kadar sürede ve ne ölçüde ve hangi bileşimde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir tez bulunmamaktadır. Her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, çalışanların psiko-sosyal yapılarına ve örgütün koşullarına göre farklı şekillerde bu araçlardan faydalanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 127-128).

4.2.2.1. Çalışmada Özgürlük Alanı

Burada çalışan için sınırsız bir özgürlük değil, örgütün yapısı, otoritenin doğası bozulmadan çalışana tahsis edilen sınırları belirlenmiş bir özgürlük anlayışı algılanmalıdır. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı istemezler. Bu nedenle ekip çalışması içerisinde aşırı gözetim ve denetim olmaksızın görevlerini yerine getirmeleri onları memnun edecektir. Böylesi bir ortamda kendini gösterme, inisiyatif kullanma hakkını kullanabilen çalışanın motivasyonu artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 128; Yılmaz, M.K., 2011: 110).

4.2.2.2. Gruplara Katılma ve Ait Olma İsteği

Kişiler karşılıklı sevgi bağının olduğu insanlarla ilişki kurmayı isterler. Kendini bir yere ait hissetmek, toplumda bir yer edinmek kişinin sosyal ihtiyaçlarındandır. Örgüt de sosyal bir çevre olduğu için çalışanın örgütün bir parçası olduğunu hissetmesi, içinde bulunduğu grubun veya grupların ilişkilerinden hoşnut olması, onun daha katılımcı, üretken, verimli ve pozitif olmasını sağlayacaktır. Bu durumun farkında olan yöneticiler sosyal ilişkileri kuracak, dengeleyecek fırsatları ve araçları kullanmaktan yana olurlar.

4.2.2.3. Değer ve Statü

Çalışanın yaptıklarının yöneticisi tarafından fark edilmesi, beğenilmesi, takdir edilmesi iş doyumunu getirecektir. Çok çalıştığı halde yöneticisi tarafından fark edilmeyen çalışan bir süre sonra daha az çalışmaya yönelebilir. Yöneticilerin adil davranarak her çalışanın farkında olması, çalışmalarını takdir etmesi önemlidir.

İnsanların geneli toplum içinde buldukları mevkiden dolayı itibar görmekten çok hoşlanırlar. Bazı kişiler bir işletmeye statü kazanmak için girerler ve yüksek statülü

görevlerde bulunmaktan memnuniyet duyarlar. Statü bu anlamda önemli bir motivasyon faktörüdür. Yöneticilerin çalışanlarına yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılması onların iş doyumunu arttıracaktır (Yılmaz, M.K., 2011: 112).

4.2.2.4. Gelişme ve Başarı

Bir işletmenin başarısı, elemanlarının teker teker başarısına bağlıdır. Yöneticilerin çalışanlarına yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıması onların örgütüne daha sıkı bağlanmasına, kendilerine güven duymalarına neden olmaktadır. Kendine güven duygusu içindeki çalışanın başarısı da yükselecektir.

Örgüt içinde çalışanların birbiri ile çatışmayacağı, birbirlerinin işlerini sekteye uğratmayacağı şekilde kurgulanmış olan bir rekabet ortamının varlığı da kişisel başarıyı arttıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 131).

4.2.2.5. Çevreye Uyum

Çalışanın içinde bulunduğu çevreye alışması, benimsemesi bireysel ve örgütsel mutluluk için önemli bir husustur. Bulunduğu çevreye uyum gösteremeyen çalışan hem kendisi için hem de içinde bulunduğu çevre için stres nedeni olacaktır.

Yöneticilerin örgüte yeni gelen ya da örgüt içinde yeri değişen çalışanına çevresi ile kaynaşması konusunda gerekli desteği ve ilgiyi göstermesi önemlidir.

4.2.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden birisidir. Çalışanlar düşünce önerilerini özgürce ifade edebiliyorsa ve bunlar dikkate alınarak uygulamaya geçirilebiliyorsa yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişimden söz edilebilir. “Gerekirse öneriyi reddet, fakat öneriyi getireni reddetme” görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli, yönetici ve çalışan arasında kurulan bu bağ devamlılık arz etmelidir. Çalışanın yönetici ile başlattığı bu ilişki, çevresinde saygınlık yaratacaktır.

Kendisine değer verildiğini, fikirlerinin önemsendiğini düşünen çalışan, daha hevesli ve verimli olacaktır. Bu konuda yöneticilere büyük görev düşmektedir. İyi bir yönetici, özgür düşünce ortamını sağlayan, çalışanlarının önerilerini saygı ile karşılayan, onlara

değer veren ve giderek onların güvenini kazanan kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 133).

4.2.2.7. Olumlu Örgütsel İklim – Psikolojik Güvence

Sosyal bir varlık olarak insan gününün büyük bir bölümünü içinde bulunduğu örgütte geçirmektedir. Örgütteki olumlu iklimi yaratan faktör tek başına yönetici ve yönetim anlayışı değildir. Buna ek olarak diğer çalışanlar, örgütün kültürü, işin doğası, işin temposu da belirleyicidir. Olumlu örgütsel iklimi yaratma konusunda hassas olan ve bunu destekleyen yönetici çalışan motivasyonuna katkı sağlayacaktır.

4.2.2.8. Sosyal Uğraşlar

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. İlki, çalışanların boş vakitlerini değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticileri ile kaynaşmalarını sağlamaktır. Diğeri ise, sosyal uğraşlara katılan çalışanların arasından başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderlerin tespit edilmesidir. Sosyal uğraşlara: Sportif uğraşlar, geziler, işletme içinde kütüphane, özel günler ve eğlenceler sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 134).

4.2.2.9. Kişiliğe ve Özel Yaşama Saygı

Her ne kadar bir örgüte ait olsalar da çalışanların örgüt dışında bir dünyasının, sosyal ortamlarının, özel ilgi alanlarının, başka görev ve rollerinin olduğunun bilincinde olmak ve buna göre davranmak, çalışanın iş yaşamı ve özel yaşamı arasındaki dengeye önem vermek ve bunu sağlamaya katkıda bulunmak yöneticilerin kullanacağı başka bir motivasyon faktörüdür.

4.2.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

4.2.3.1. Amaç Birliği

Yöneticinin başarısı örgütün amaçları ile çalışanın amaçları arasında denge sağlamak, çalışanın amaçlarının farkında olarak, onlarla örgüt amaçları arasında bütünleşme sağlayabilmektir. İşgörenin örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına da katkıda bulunduğunun bilincine varması önemlidir. Ortak amaç birliği içinde olan ve ortak çaba sarf eden örgütün yöneticisi başarılı addedilir.

İşgörenleri fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler, önce işgörenlerin çalışma amaçlarını yakından tanımakla sonra da davranış biçimlerini değerlendirmekle işletmeye yararlı elemanlar kazandırma şansını elde ederler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açmaktadır. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 136).

Amaç birliği örgüte canlılık getirmektedir. Bu canlılık, çalışanların örgüt faaliyetlerine kişisel olarak katılmalarını sağlamakla elde edilmektedir. Böylece, çalışanların daha etkin çalışmasını sağlayacak bir ortam yaratılmış olmaktadır (Yılmaz, M.K., 2011: 115).

4.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Sorumluluk örgütteki her çalışanın üzerine düşen görevleri, fonksiyonları yapması durumudur. Yetki ise yöneticinin bir işin yerine getirilmesi konusunda çalışanına görev yüklemesidir. Günümüzde daha çok yönetici örgütsel yapısını tek merkezlikten çıkararak merkezcil olmayan modelde yönetim anlayışına kaydırmaktadır. Büyüyen organizasyonlar için zaten merkezcil olmayan yönetim kaçınılmazdır. Aksi takdirde yetkilendirilmeksizin aşırı sorumluk yüklenen çalışan görevine devam etmekte sıkıntı yaşayacaktır. Yöneticinin sorumluluk yanında yeterli miktarda yetki de devretmesi gerekecektir.

Çağdaş örgütler de giderek yatay yönetim tarzını benimsemekte ve kendi yetki alanları içinde çalışanlarına bağımsız davranma özgürlüğü tanımaktadır. Yetki kullanan çalışanda güven duygusu gelişecek, çalışan karar vermeyi, inisiyatif kullanmayı öğrenecek ve iyi bir eğitimden geçmiş olacaktır. Bu durum hem çalışanın mutluluğunu hem de örgütte kararların hızla alınmasını, kararların etkinliğini sağlayacaktır. Örgütün verimliliğine katkı sağlanacaktır.

4.2.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme örgütlerin motivasyon politikası ile birlikte yürütülür. İki kavram birbirini tamamlar ve genellikle benzer amaçlar güder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 138). Çalışan için amaç yeni bilgiler, yeteneklerle daha yukarıdaki pozisyonlara varmaktır. Eğitim ise bunun için bir araçtır.

Eğitim ve terfi planlarını çalışanları ile uyumlandırmak yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir konudur. Hem mesleki anlamda bilgi ve yeteneklerine katkı sağlayan hem de sosyal anlamda onlara davranış ve yönetim bilgisi kazandıran yöneticiler ve örgütler, çalışanlarının güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilirler. Hem yükselme olanağı hem de eğitim imkanı tanınan çalışan daha istekli ve daha başarılı olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2013: 138).

4.2.3.4. Kararlara Katılma

Çalışanların kendilerini etkileyen kararların alınmasında etkin rol alması kararların alınmasına neden olan konulara vakıf olmalarına, alınan kararları tam olarak benimsemelerine ve destek olmalarına yardımcı olacaktır. Karar alma sürecinde çalışana danışma yerine belirli lde kararlara katılmalarını sağlamak demokratik bir ortamın varlığının belirleyicisidir. Yöneticilerin alışanların kararlarını da dikkate alması, onların düşüncelerine saygı göstermesi, onları dinlemesi sağlıklı ilişkilerin kurulup yürütülmesi bakımından da önemlidir. Kararlara katılan çalışan kendini daha sorumlu hissedecektir. Açık bir iletişim ortamında sorumluluğun paylaşıldığı örgütte çalışanın motivasyonu da artacaktır.

4.2.3.5. İletişim

Açık bir iletişim sisteminin var olduğu örgütlerde bir yandan işgörenleri hedefler, programlar, kararlar konusundan haberdar ederken diğer yandan onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak veya amaçlarını şirket amaçlarına doğru yönlendirmek mümkün olabilecektir. Çift yönlü iletişimin devamlılığı çalışanın arzu ettiği, hem yöneticisi ile hem de diğer çalışma arkadaşları ile daha rahat ilişkide bulunmasına yardımcı olacak bir durumdur. Sosyal ortamın aktif ve şeffaf olması çalışanın kendini daha rahat ifade etmesine, görüşlerini paylaşmasına, kararları benimsemesine neden olacaktır. İletişimin rgtsel dokuyu bozmadığı aksine işbirliğini ve dayanışmayı arttırdığı bilimsel bir gerçek olarak kabul görmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2013: 140-141).

4.2.3.6. İş Genişletme

Aşırı iş bölümünün söz konusu olduğu örgütlerde, monotonluğu kırmak, işi daha ilgi çekici kılmak, çalışanın birden çok konuda uzmanlaşmasını sağlamak amaçlarıyla küçük

ve tek bir iş yapmak yerine işi yeniden organize ederek birbirine benzeyen işlerin birleştirilmesi durumudur. Tüm çalışanlarda motivasyonu artırıcı bir etkisi vardır.

Çalışanın yetenek, bilgi ve tecrübelerini geliştirmesine katkı sağlarken, işletmeye maliyet oluşturmadan yönetsel bir düzenlemeyle çalışanın etkinlik ve verimliliği artacaktır ve moral ve motivasyon seviyesini yükselecektir. Yapılan işin kalitesi artacaktır.

4.2.3.7. İş Zenginleştirme

Yılmaz M.K.'nin (2011: 120) Soysal'dan yaptığı alıntıya göre iş zenginleştirme; çalışana yaptığı işle ilgili planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk yüklenmesi durumudur. Çalışanın potansiyelini ortaya çıkarma, yetenekleri keşfetme anlamında faydaları vardır. Bir yandan da çalışanın kendisini işi değişmeyen çalışma arkadaşları ile karşılaştırmasına da yardımcı olabilmektedir. Ancak zaman zaman çalışanın işin altından kalkamama, görevlerini yerine getirememesi ve bunun sonucunda işini kaybetme endişesine kapılmasına da sebep olabilmektedir. Yöneticilere düşen görev, bunun çalışana için yeni tecrübeler edinme, potansiyelini ortaya çıkarma anlamında bir fırsat olduğuna inandırmak ve onlara destek olmaktır.

4.2.3.8. İş Rotasyonu

Çalışanın bilgi ve tecrübesini arttırmak adına belirli süreler için başka görevlere kaydırılması durumudur. Bir işin yapılması ile ilgili kendi görevi dışında kalan görevleri de biliyor olması çalışana işinin önemini kavraması konusunda yardımcı olacaktır. Ayrıca işin monotonluğunu azaltmak, yeni işler öğrenerek yeni yetenekler kazanmak konularında da katkısı olacaktır. Yönetici ve örgüt için önemi ise, çalışanın en yüksek verimi sağlayacağı pozisyonu bulma, onu liderliğe hazırlama ve örgüt içi sosyal iletişimi artırma konularında yol gösterici olmasıdır.

4.2.3.9. Performans Değerlendirme

Tunçer'e göre (2013; 88) performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların ödüllendirilmesi için gerekli olan, bireyin performansı hakkında bilgi edinmek, ikincisi ise; personele durumuyla ilgili geri bildirim sağlamak suretiyle onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine imkan ve fırsat vermektir. Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve

davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Çalışana eksikliklerinin gösterilmesi, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının saptanması, işin tasarımında yanlışlıklar varsa düzeltilmesi, kişilerin işe uygun olup olmadığının tespit edilmesi, ücret ve diğer ekonomik araçların belirlenmesi konularında da yöneticiye ve örgüte yardımcı olacaktır.

Objektif bir biçimde yapılan değerlendirme sonucunda çalışan da şirkete katkısını, eksikliklerini görebilecek, onları gidermek için ve kendini geliştirmek için bilinçlenecek ve moral ve motivasyonu yükselecektir.



BEŞİNCİ BÖLÜM: KAMU KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YAKLAŞIMI VE ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONLARINA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın bir amacı kamu kurumlarında amir konumundaki yöneticilerin tutum ve davranışları açısından liderlik yaklaşımlarının tespiti ve bu liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Çalışmanın ikinci bir amacı da, yöneticilerin sahip olduğu liderlik türlerinin kurumdan kuruma farklılık gösterip göstermediği ve liderlik yaklaşımlarının çalışanların demografik özellikleri açısından iş motivasyonlarının üzerindeki etkilerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Çalışanların beyanına dayalı anket uygulaması ile yapılan araştırmalarda yetkili birimlerden izin alınması ve katılımcıların ikna edilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla bu çalışma, araştırma evreninin çok geniş olması sebebiyle izin alınan kurumlarda ve çalışanların gönüllülük esasına göre katılımıyla gerçekleştirilmiştir. 2016 yılının Mart-Mayıs aylarında yapılan bu araştırmanın kapsamı İstanbul ilininin Anadolu yakasında bulunan ilk, orta ve lise düzeyinde 24 devlet okulunda görev yapan 504 öğretmen, Adliyesinde görev yapan 206 zabıt katibi ve Vergi Dairesinde görev yapan 118 gelir uzmanının gönüllü katılımı ve ölçek kapsamında kendilerine sorulan sorular ile sınırlıdır.

Bunun yanı sıra örgüt ikliminden kaynaklanan gizlilik, kapalılık anlayışı da araştırmanın kısıtlarından bir diğeridir. Özellikle vergi dairesi ve adliye çalışanlarının öğretmenlere göre daha az sayıda katılım göstermesinin nedeni, adliye ve vergi dairelerinde bu tür araştırmalara pek izin verilmemesi ve bu kurumlarda iş yoğunluğu düzeyinin yüksek ve çalışma koşullarının okullara göre daha katı olması sebebiyle katılımcıların temkinli yaklaşılmasından kaynaklanmıştır.

5.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümü katılımcının demografik bilgilerinden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü katılımcının yöneticisi ile ilgili liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorulardan; üçüncü bölüm ise çalışanların iş motivasyonu ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümde yöneticinin liderlik yaklaşımına yönelik ölçek, Ş.Bayram'ın "Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından (2014) alınmıştır. Orijinali Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu Araştırmacıları J. Hemphill ve A.E. Coons tarafından hazırlanan, Andrew W. Halpin ve B. J. Winer tarafından geliştirilen "Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi", Prof. Dr. T. Ergun tarafından (yönetim psikolojisi öğretim üyeleriyle yapılan danışma toplantıları sonucu), Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan ve uygulanan anketteki soruların geliştirilmesiyle hazırlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan motivasyon ölçeği ise, T. Karaköse'nin "Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" başlıklı doktora tezinde kullanmış olduğu, Mehmet Taşpınar ile İbrahim Kocabaş'ın yardımıyla hazırlanan anket sorularından alınmıştır.

SPSS paket programı kullanılarak veriler tasnif edilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yönelik gerekli analizler yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir.

Kamu kurumlarında çalışanların algılarına göre yöneticileri hangi tip liderlik yaklaşımlarına sahiptirler?

Çalışanların algılarına göre yöneticilerin liderlik yaklaşımları araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Çalışanların algılarına göre yöneticilerin liderlik yaklaşımları, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarıyla çalışanların iş motivasyonu arasında ilişki var mıdır?

5.4. Araştırma İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında değerlendirilen geçerli anketlerdeki verilere göre önce katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, daha sonra yönetici tutum ve davranışlarına bağlı olarak liderlik yaklaşımları ve son olarak da liderlik yaklaşımları ve işgören motivasyonu arasında ilişkilerle ilgili bulgu ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

5.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Toplam 805 kişinin katılım gösterdiği araştırmada katılımcılarının % 57,5'i kadın, % 42,5'i de erkektir. Tablo 2'den de görülebileceği gibi bu katılımcıların, % 61,5'i okulda öğretmen, % 25,6'sı adliyede zabıt katibi ve % 12,9'u da vergi dairesinde gelir uzmanı olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo 2
Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik özellikler	Kişi sayısı (N)	Yüzde %	
Bu kurumda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?	5 yıldan az	418	51,9
	5-9 yıl	184	22,9
	10-14 yıl	71	8,8
	15-19 yıl	27	3,4
	20 yıl ve üzeri	105	13,0
	Toplam	805	100,0
Kurumdaki göreviniz?	Gelir uzmanı	104	12,9
	Öğretmen	495	61,5
	Zabıt kâtabi	206	25,6
	Toplam	805	100,0
Cinsiyet	Kadın	463	57,5
	Erkek	342	42,5
	Toplam	805	100,0
Yaş	25 den küçük	38	4,7
	25-29	261	32,4
	30-39	325	40,4
	40-49	142	17,6
	50 ve üzeri	39	4,9
	Toplam	805	100

Katılımcıların % 50'dan fazlası 5 yıldan az bir süredir kurumunda çalışmaktadır. 15-19 yıl arası çalışma süresi olan çalışanlar toplam katılımcıların % 3,4'ü ile en azını temsil etmektedir. 20 yıl ve üzeri görev yapanlar ise % 13'lük bir gruptur.

Araştırmaya katılanlar yaşları Tablo 2’de de görüleceği üzere 5 grup altında toplanmıştır. Katılımcıların % 40,4’ü 30-39 yaş aralığındadır. 25-29 yaş grubu ile 30-39 yaş grubu toplam katılımcıların yaklaşık %73’ü kadardır.

5.4.2. Yönetici Davranışları İle ilgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Katılımcıların yönetici davranışlarıyla ilgili ifadelere verdikleri cevaplara (beyana) ilişkin veriler istatistiksel değerler açısından analiz edilmiştir. Bu analizde, ifadelerin önce frekans dağılımları çıkarılmış, daha sonra da ifadeler araştırma sorularına uygun olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3
Yönetici Davranışları ile İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı

Yönetici davranışları ile ilgili değerlendirme	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.	N 42 % 5,2	44 5,5	77 9,6	282 35,0	360 44,7
2. İyi bir şey yaptığımız zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.	N 56 % 7,0	81 10,1	170 21,1	331 41,1	167 20,7
3. Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.	N 75 % 9,3	175 21,7	221 27,5	232 28,8	102 12,7
4. Her konuda güven verir.	N 102 % 12,7	99 12,3	218 27,1	232 28,8	154 19,1
5. İşlerin yapılmasında bizlere yardımcı olur, bizi her konuda destekler.	N 45 % 5,6	69 8,6	218 27,1	286 35,5	187 23,2
6. Bizim ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.	N 32 % 4,0	37 4,6	138 17,1	390 48,4	208 25,4
7. Daima işletmeyi ve konumunu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.	N 39 % 4,8	62 7,7	243 30,2	283 35,2	178 22,1
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar bu işleri o sıraya göre yapmamızı ister.	N 33 % 4,1	79 9,8	238 29,6	291 36,1	163 20,2
9. İşyerini ve bizleri eleştiriye karşı savunur.	N 65 % 8,1	86 10,7	274 34	241 29,9	139 17,3
10. Bizim aldığımız kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	N 25 % 3,1	56 7,0	131 16,3	390 48,4	203 25,2
11. İşyeri kurallarına uymamızı bekler.	N 21 % 2,6	33 4,1	90 11,2	341 42,4	320 39,8
12. Bizim iş yeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmamızı sağlamak için çaba sarf eder.	N 84 % 10,4	182 22,6	220 27,3	212 26,3	107 13,3

Tablo 3'ün devam.

Yönetici davranışları ile ilgili değerlendirme		1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
13. Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.	N	62	94	249	255	145
	%	7,7	11,7	30,9	31,7	18,0
14. İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.	N	69	91	244	264	137
	%	8,6	11,3	30,3	32,8	17,0
15. İşle ilgili karşılaştığımız problemleri çözmede bizi cesaretlendirir.	N	47	78	253	281	146
	%	5,8	9,7	31,7	34,9	18,1
16. Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplar önceden hesaplar.	N	48	70	286	271	130
	%	6,0	8,7	35,5	33,7	16,1
17. Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek v.s onurlandırır.	N	54	86	242	289	134
	%	6,7	10,7	30,1	35,9	16,6
18. Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.	N	39	108	185	327	146
	%	4,8	13,4	23,0	40,6	18,1
19. Bizi işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görür.	N	45	72	230	276	182
	%	5,6	8,9	28,6	34,3	22,6
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.	N	41	87	268	267	142
	%	5,1	10,8	33,3	33,2	17,6
21. Yapılacak işleri kendisi başlatır.	N	43	101	262	270	129
	%	5,3	12,5	32,5	33,5	16,0
22. Bizden ne beklediğini açıkça söyler.	N	31	80	124	351	219
	%	3,9	9,9	15,4	43,6	27,2
23. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.	N	38	60	225	291	191
	%	4,7	7,5	28,0	36,1	23,7
24. İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.	N	31	111	276	240	147
	%	3,9	13,8	34,3	29,8	18,3
25. Çok çalışarak bizlere örnek olmak ister.	N	47	88	234	283	152
	%	5,8	10,9	22,1	35,2	18,9
26. Kendimizi geliştirmemize yönelik çaba ve girişimlerimizi sürekli olarak destekler.	N	43	92	181	343	146
	%	5,3	11,4	22,5	42,6	18,1
27. İşyerindeki konumunun bizler tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.	N	31	64	168	329	213
	%	3,9	8,0	20,9	40,9	26,5
28. Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	N	50	105	254	256	140
	%	6,2	13,0	31,6	31,8	17,4
29. İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.	N	31	39	166	387	182
	%	3,9	4,8	20,6	48,1	22,6
30. Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.	N	33	63	142	346	221
	%	4,1	7,8	17,6	4,3	27,5
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.	N	53	122	195	302	133
	%	6,6	15,2	24,2	37,5	16,5
32. Bizlere geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	N	65	150	188	268	134
	%	8,1	18,6	23,4	33,3	16,6
33. Kendimizi geliştirmemize önem verir.	N	55	98	208	294	150
	%	6,8	12,2	25,8	36,5	18,6
34. Eğitim programlarına katılmamızı destekler.	N	43	81	225	284	172
	%	5,3	10,1	28,0	35,3	21,4

Katılımcıların yönetici davranışları ile ilgili yaptıkları 5’li Likert değerlendirmelerin (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) frekans dağılımları yukarıda Tablo 3’de verilmiştir. Değerlendirmelerin büyük çoğunluğunun “katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir.

Tabloda 3’te yer alan 34 ayrı ifadenin kendi aralarında belirli faktörlere göre gruplanıp gruplanmadığına ilişkin veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4
Yönetici Davranışları ile İlgili Faktör Analizi

YÖNETİCİ İLE İLGİLİ FAKTÖRLEŞME	FAKTÖRLER		
	1	2	3
1. Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.		.652	
2. İyi bir şey yaptığımız zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.	.594		
3. Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.			.648
4. Her konuda güven verir.	.670		
5. İşlerin yapılmasında bizlere yardımcı olur, bizi her konuda destekler.	.666		
6. Bizim ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.			.527
7. Daima işletmeyi ve konumunu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.			.560
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar bu işleri o sıraya göre yapmamızı ister.			.502
9. İşyerini ve bizleri eleştiriye karşı savunur.	.669		
10. Bizim aldığımız kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.		.529	
11. İşyeri kurallarına uymamızı bekler.		.517	
12. Bizim iş yeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmamızı sağlamak için çaba sarf eder.	.760		
13. Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.	.713		
14. İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.	.729		
15. İşle ilgili karşılaştığımız problemleri çözmede bizi cesaretlendirir.	.788		
16. Yapılması gereken işlerin sonuçların önceden hesaplar.	.695		
17. Gerekğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.	.705		
18. Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.		.502	
19. Bizi işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görür.	.724		
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.	.626		
21. Yapılacak işleri kendisi başlatır.	.559		
22. Bizden ne beklediğini açıkça söyler.	.556		
23. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.	.661		
24. İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.	.344		
25. Çok çalışarak bizlere örnek olmak ister.	.746		
26. Kendimizi geliştirmemize yönelik çaba ve girişimlerimizi sürekli olarak destekler.	.705		

Tablo 4'ün devamı.

YÖNETİCİ İLE İLGİLİ FAKTÖRLEŞME	FAKTÖRLER		
	1	2	3
27. İşyerindeki konumunun bizler tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.		.714	
28. Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	.695		
29. İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.		.569	
30. Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.		.677	
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.	.717		
32. Bizlere geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	.801		
33. Kendimizi geliştirmemize önem verir.	.778		
34. Eğitim programlarına katılmamızı destekler.	.703		

Tablo 4'ten de anlaşılacağı gibi yöneticilerin tutum ve davranışları ile ilgili değerlendirme soruları (ifadeleri) 3 faktörde toplanmış olup, toplam varyans açıklanma oranı %53 olarak saptanmıştır. Ayrıca isimlendirilen her bir ölçeğin güvenilirlikleri aşağıda Tablo 5'de verilmiş olup en düşüğü %57 güvenilirlikte. Ölçek güvenilirliğinin iyi olduğu açıkça görülmektedir. Bürokratik liderleri açıklamak için dört soru yetersiz kalmış olabilir. Diğer lider ölçeklerinin güvenilirlikleri gayet iyi orandadır.

Tablo 5

Yönetici davranışları ile İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları

	FAKTÖRLER	VARYANS AÇIKLAMA	GÜVENİLİRLİK	N
1	Demokratik-Hümanist yaklaşım	42.858	0.96	23
2	Otokratik yaklaşım	6.158	0.79	7
3	Bürokratik yaklaşım	3.798	0.57	4
		52.813		34

Faktörlerin alt boyutları (ifadeler-sorular) dikkate alınarak her bir faktör ayrı bir isim altında aşağıda sırasıyla “*demokratik ve hümanist yaklaşım*”, “*otokratik yaklaşım*”, “*bürokratik yaklaşım*” şeklinde verilmiştir. Faktör isimleri verilirken bu alanda yapılan araştırmalar ve literatürde (yazında) yer alan ifadelerle uygunluk ve benzerlik göstermesine özen gösterilmiştir.

1. FAKTÖR: Demokratik-Hümanist Liderlik Yaklaşımı ile İlgili Alt Boyutlar

2. İyi bir şey yaptığımız zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.
4. Her konuda güven verir.
5. İşlerin yapılmasında bizlere yardımcı olur, bizi her konuda destekler.
9. İşyerini ve bizleri eleştiriye karşı savunur.
12. Bizim iş yeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmamızı sağlamak için çaba sarf eder.
13. Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.
14. İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.
15. İşle ilgili karşılaştığımız problemleri çözmeye bizi cesaretlendirir.
16. Yapılması gereken işlerin sonuçların önceden hesaplar.
17. Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.
19. Bizi işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görür.
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.
21. Yapılacak işleri kendisi başlatır.
22. Bizden ne beklediğini açıkça söyler.
23. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.
24. İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.
25. Çok çalışarak bizlere örnek olmak ister.
26. Kendimizi geliştirmemize yönelik çaba ve girişimlerimizi sürekli olarak destekler.
28. Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.
32. Bizlere geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.
33. Kendimizi geliştirmemize önem verir.
34. Eğitim programlarına katılmamızı destekler.

2. FAKTÖR: Otokratik Liderlik Yaklaşımı ile İlgili Alt Boyutlar

1. Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.
10. Bizim aldığımız kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.

11. İşyeri kurallarına uymamızı bekler.
18. Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.
27. İşyerindeki konumunun bizler tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.
29. İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.
30. Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.

3. FAKTÖR: Bürokratik Liderlik Yaklaşımı ile İlgili Alt Boyutlar

3. Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.
6. Bizim ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.
7. Daima işletmeyi ve konumunu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar bu işleri o sıraya göre yapmamızı ister.

5.4.2.1. Liderlik Yaklaşımı İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasında İlişki

Araştırmaya katılan kamu çalışanları açısından algılanan liderlik yaklaşımlarının katılımcıların çalıştığı kurum, çalışma süresi ve cinsiyet gibi demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan testler ve bulgular aşağıda sırayla yer almaktadır.

Tablo 6
Otokratik Liderlik ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi

Otokratik Lider						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	27.6021	.000	Fark Var p<0.05
			Erkek	26.1994		
2	Kurumdaki Görev	Kruskal Wallis	Gelir uzmanı	22.6667	.000	Fark Var p<0.05
			Öğretmen	28.2196		
			Zabit kâtabi	26.4757		
3	Kurumda çalışılan süre (yıl)	Kruskal Wallis	0-5 yıl	27.6080	.000	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	27.3967		
			11-15 yıl	26.8873		
			16-20 yıl	27.0000		
			21 ve üzeri	24.1875		

Yukarıda Tablo 6’da da görülebileceği gibi, yöneticisinin otokratik olduğunu düşünenler cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadınların erkeklerden daha yüksek oranda yöneticilerini otokratik buldukları söylenebilir.

Demografik özelliklerden kurumdaki görev kriterine göre de yöneticisinin otokratik olduğunu düşünenlerin farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin Gelir uzmanlarına göre daha yüksek oranda yöneticilerini otokratik buldukları söylenebilir. Öğretmenlerin toplam anket katılımcılarının içinde büyük çoğunluğu teşkil etmesi de ortalamaları etkileyen bir durumdur.

Yöneticisinin otokratik olduğunu düşünenler kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermektedir. 0-5 yıldır çalışanların 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre yöneticisinin otokratik olduğu algısı daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 7
Bürokratik Liderlik ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi

Bürokratik Lider						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	14.2971	.392	Fark Yok p>0.05
			Erkek	14.2006		
2	Kurumdaki Görev	Kruskal Wallis	Gelir uzmanı	12.4492	.000	Fark Var p<0.05
			Öğretmen	14.6978		
			Zabit kâtabi	14.2136		
3	Kurumdaki çalışma süresi (yıl)	Kruskal Wallis	0-5 yıl	14.6402	.000	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	14.2324		
			11-15 yıl	13.9722		
			16-20 yıl	14.4286		
			21 ve üzeri	12.9912		

Yukarıda Tablo 7’de de görülebileceği gibi, yöneticisinin bürokratik olduğunu düşünenler cinsiyete göre bir farklılık göstermemektedir.

Aynı tabloya göre yöneticisinin bürokratik olduğunu düşünenler kurumdaki görevine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin Gelir uzmanlarına göre yüksek bir oranda yöneticisini bürokratik bulduğu söylenebilir.

Kurumda çalışma yılına göre de yöneticisinin bürokratik olduğunu düşünenler farklılık göstermektedir. 0-5 yıldır çalışanların 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek oranda yöneticisini bürokratik bulduğu söylenebilir.

Hümanist – demoktarik lider ile demografik özellikler arasında farklılık analizine aşağıdaki Tablo 8’de bakıldığında görülebileceği gibi yöneticisinin hümanist-demokratik olduğunu düşünenler cinsiyete göre bir farklılık göstermemektedir.

Yöneticisinin hümanist-demokratik olduğunu düşünenler kurumdaki görevine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin Gelir uzmanlarına göre daha yüksek bir oranda yöneticilerini hümanist-demokratik buldukları söylenebilir.

Yöneticisinin hümanist-demokratik olduğunu düşünenler kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermektedir. 16-20 yıl süresinde çalışanların 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre yüksek seviyede yöneticilerini hümanist-demokratik algıladıkları söylenebilir.

Tablo 8
Hümanist Demokratik Liderlik ve Demografik Özellikler
Arasında Farklılık Analizi

Hümanist-Demokratik						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	80.2084	.606	Fark Yok p>0.05
			Erkek	79.2882		
2	Kurumdaki Görev	Kruskal Wallis	Gelir uzmanı	66.4087	.000	Fark Var p<0.05
			Öğretmen	83.8024		
			Zabit kâtabi	77.6214		
3	Kurumdaki çalışma süresi (yıl)	Kruskal Wallis	0-5 yıl	83.0704	.000	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	77.4973		
			11-15 yıl	78.2535		
			16-20 yıl	84.6071		
			21 ve üzeri	71.0893		

5.4.3. Çalışanların Motivasyonu İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Katılımcıların motivasyonu ile ilgili sorulara (ifadelere) verdikleri cevaplara (beyana) ilişkin veriler istatistiksel değerler açısından analiz edilmiştir. Bu analizde, ifadelerin önce frekans dağılımlarına bakılmış, sonra da araştırma sorularına uygun olarak faktör

analizine tabi tutulmuşlardır. Analiz sonuçları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Katılımcıların motivasyon soruları (ifadeleri) ile ilgili yaptıkları 5’li Likert değerlendirmelerin (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) frekans dağılımları aşağıda Tablo 8’de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi değerlendirmeye tabi tutulan ifadelerin sayısı oldukça fazladır. Dolayısı ile tabloya bakılarak her bir ifadenin ayrı ayrı katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini görmek mümkündür.

Tablo 9
Katılımcılara Göre Motivasyon Unsurları İle İlgili Frekans Dağılımı

Motivasyon ile ilgili ifadeler		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%
35. Bu kurumda çalışan olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	N	127	124	225	215	114	
	%	15,8	15,4	28,0	26,7	14,2	
36. Emekli oluncaya kadar bu kurumda devam etmek istiyorum.	N	100	84	207	227	187	
	%	12,4	10,4	25,7	28,2	23,2	
37. Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	N	14	41	109	396	244	
	%	1,7	5,1	13,5	49,2	30,3	
38. Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.	N	140	190	187	187	101	
	%	17,4	23,6	23,2	23,2	12,5	
39. İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.	N	151	195	173	162	124	
	%	18,8	24,2	21,5	20,1	15,4	
40. Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.	N	43	65	97	293	307	
	%	5,3	8,1	12,0	36,4	38,1	
41. Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.	N	87	154	207	233	124	
	%	10,8	19,1	25,7	28,9	15,4	
42. İşyerimdeki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	N	146	151	211	210	87	
	%	18,1	18,8	26,2	26,1	10,8	
43. İşim için yeterli zaman ve emek harcadığımı düşünüyorum.	N	31	45	108	272	348	
	%	3,9	5,6	13,4	33,8	43,2	
44. İşyerinde olmayı evde olmaya tercih ederim.	N	130	143	267	173	92	
	%	16,1	17,8	33,2	21,5	11,4	
45. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.	N	92	90	262	231	130	
	%	11,4	11,2	32,5	28,7	16,1	
46. Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.	N	57	80	169	303	196	
	%	7,1	9,9	21,0	37,6	24,3	
47. İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	N	98	194	176	197	140	
	%	12,2	24,1	21,9	24,5	17,4	
48. Çabalarımın işim üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.	N	38	41	149	392	185	
	%	4,7	5,1	18,5	48,7	23,0	
49. İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	N	21	26	111	418	229	
	%	2,6	3,2	13,8	51,9	28,4	

Tablo 9'un devamı.

50. Zamanımı iyi yönetebiliyorum.	N	31	42	161	415	156
	%	3,9	5,2	20,0	51,6	19,4
51. Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	N	77	108	260	268	92
	%	9,6	13,4	32,3	33,3	11,4
52. Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.	N	102	158	194	210	141
	%	12,7	19,6	24,1	26,1	17,5
53. Çalıştığım kurumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	N	112	176	194	197	126
	%	13,9	21,9	24,1	24,5	15,7
54. İşyerimin fizikî yapısı işimi yapmak açısından oldukça uygundur.	N	97	180	199	218	111
	%	12,2	22,4	24,7	27,1	13,8
55. Mesleğimi isteyerek seçtim.	N	67	93	132	274	239
	%	8,3	11,6	16,4	34,0	29,7
56. Kurumum çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.	N	86	172	223	215	109
	%	10,7	21,4	27,7	26,7	13,5
57. Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.	N	105	200	240	186	74
	%	13,0	24,8	29,8	23,1	9,2
58. İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	N	125	201	232	166	81
	%	15,5	25	28,8	20,6	10,1
59. Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.	N	121	110	171	2822	121
	%	15,0	13,7	21,2	35,0	15,0
60. Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.	N	108	105	157	315	120
	%	13,4	13	19,5	39,1	14,9
61. Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	N	119	124	177	280	105
	%	14,8	15,4	22,0	34,8	13,0
62. Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	N	64	137	196	288	120
	%	8,0	17,0	24,3	35,8	14,9
63. Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.	N	52	92	222	303	136
	%	6,5	11,4	27,6	37,6	16,9
64. Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	N	55	76	265	294	115
	%	6,8	9,4	32,9	36,5	14,3
65. Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	N	45	61	258	306	135
	%	5,6	7,6	32,0	38,0	16,8
66. Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	N	55	76	299	262	113
	%	6,8	9,4	37,1	32,5	14,0
67. Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	N	65	73	228	282	157
	%	8,1	9,1	28,3	35,0	19,5
68. Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.	N	53	62	269	301	120
	%	6,6	7,7	33,4	37,4	14,9
69. Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir	N	54	58	242	312	139
	%	6,7	7,2	30,1	38,8	17,2
70. Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.	N	52	81	181	348	143
	%	6,5	10,1	22,5	43,2	17,8
71. Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.	N	60	125	204	291	124
	%	7,5	15,5	25,3	36,1	15,4
72. Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	N	60	88	232	287	138
	%	7,5	10,9	28,8	35,7	17,1
73. Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.	N	52	75	192	329	157
	%	6,5	9,3	23,9	40,9	19,5
74. Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır.	N	62	86	229	289	139
	%	7,7	10,7	28,4	35,9	17,3

Tabloda 9’da yer alan 40 ayrı ifade ile ilgili bulguları değerlendirmek ve daha kolay anlaşılır kılmak ve bu ifadelerin kendi içinde belirli gruplar (faktörler) altında toplanıp toplanmadığını görmek için eldeki veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10
Motivasyon İle İlgili Faktör Analizi

MOTİVASYON İLE İLGİLİ FAKTÖRLEŞME	FAKTÖRLER				
	1	2	3	4	5
35. Bu kurumda çalışan olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.		.667			
36. Emekli oluncaya kadar bu kurumda devam etmek istiyorum.				.563	
37. Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.			.300		
38. Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.					.411
39. İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.					.601
40. Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.			.597		
41. Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.		.418			
42. İşyerimdeki çalışma ortamını yeterli buluyorum.		.632			
43. İşim için yeterli zaman ve emek harcadığımı düşünüyorum.			.439		
44. İşyerinde olmayı evde olmaya tercih ederim.				.603	
45. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.				.687	
46. Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.				.600	
47. İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.					.644
48. Çabalarımın işim üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.			.596		
49. İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.			.749		
50. Zamanımı iyi yönetebiliyorum.			.694		
51. Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	.499				
52. Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.		.607			
53. Çalıştığım kurumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.					.586
54. İşyerimin fizikî yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.		.603			
55. Mesleğimi isteyerek seçtim.				.434	
56. Kurumum çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.		.664			
57. Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.		.578			
58. İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.		.590			
59. Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.	.613				
60. Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.	.654				
61. Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	.719				
62. Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	.761				
63. Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.	.788				
64. Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	.796				
65. Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	.818				
66. Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	.777				
67. Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	.730				
68. Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.	.707				
69. Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir	.798				
70. Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.	.779				
71. Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.	.798				
72. Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	.830				
73. Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.	.779				
74. Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanırır.	.718				

Motivasyon ile ilgili sorular (ifadeler) 5 faktörde toplanmış olup toplam varyans açıklanma oranı %55 olarak saptanmıştır. Ayrıca isimlendirilen her bir ölçeğin güvenilirlikleri aşağıda Tablo 11’de verilmiş olup en düşüğü %51 güvenilirlikte. Ölçek güvenilirliğinin iyi olduğu açıkça görülmektedir. Burada güvenilirliği %96 olan 1. Faktör “*yönetici kaynaklı motivasyon*” olarak adlandırılmıştır. Diğer faktörler isimlendirilmemiş sadece faktör numarası verilmiştir.

Tablo 11
Motivasyon İle İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları

FAKTÖRLER	VARYANS AÇIKLAMA	GÜVENİLİRLİK	N
1. FAKTÖR: Yönetici kaynaklı motivasyon	35.933	0.96	17
2. FAKTÖR	6.650	0.85	8
3. FAKTÖR	5.231	0.58	6
4. FAKTÖR	4.749	0.72	5
5. FAKTÖR	2.907	0.51	4
	55.47		40

Faktörlerin alt boyutları (ifadeler-sorular) dikkate alınarak her bir faktörün isimlendirilerek kendi alt boyutları içinde ve diğer değişkenler arasındaki ilişkilerinin analizi ve değerlendirilmesi elbette mümkündür. Ancak, bu tez çalışmasının amacı, yönetici yaklaşımları ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkinin irdelenmesi olduğu için bundan sonraki yapılacak analizlerde sadece bu ölçek kullanılacaktır. Dolayısıyla aşağıdaki tablolarda ve yazında sadece Yönetici Kaynaklı Motivasyon (1. Faktör) unsurlarına / alt boyutlarına yer verilmiştir.

1. FAKTÖR: Yönetici Kaynaklı Motivasyon ile İlgili Alt Boyutlar

- 51. Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.
- 59. Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.
- 60. Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.
- 61. Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.
- 62. Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.
- 63. Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.
- 64. Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.
- 65. Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.

66. Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.
67. Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.
68. Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.
69. Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir
70. Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.
71. Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlenmede yeterlidir.
72. Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.
73. Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.
74. Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır.

5.4.4. Yönetici Kaynaklı Motivasyonun Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi

Bu araştırma kapsamında kamu çalışanlarının yöneticilerinin tutum ve davranışlarından kaynaklanan motivasyonlarının, kamu personelinin çalıştığı kurum, çalışma süresi ve cinsiyeti gibi demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan testler ve bulgular aşağıda Tablo 12’de sırayla yer almaktadır.

Aşağıda Tablo 12’de de görülebileceği gibi yönetici kaynaklı motivasyon erkek ve kadın için farklılık göstermemektedir. Bunun yanında aynı tabloya göre çalışanın kurumdaki görevine bağlı olarak yönetici kaynaklı motivasyon bir farklılık arz etmektedir. Öğretmenlerin Gelir uzmanlarına göre daha yüksek bir motivasyon seviyesinde olduğu söylenebilir.

Tablo 12
Yönetici Kaynaklı Motivasyon Açısından Demografik Özellikler
Arasında Farklılık Analizi

Yönetici Kaynaklı Motivasyon						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	57.9703	.902	Fark Yok p>0.05
			Erkek	57.8046		
2	Kurumdaki Görev	Kruskal Wallis	Gelir uzmanı	49.9123	.000	Fark Var p<0.05
			Öğretmen	60.5491		
			Zabit kâtabi	55.9029		
3	Kurumdaki çalışma süresi (yıl)	Kruskal Wallis	0-5 yıl	60.0047	.000	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	55.8432		
			11-15 yıl	56.3662		
			16-20 yıl	63.2414		
			21 ve üzeri	52.9554		

Yönetici kaynaklı motivasyon kurumda çalışma yılına göre de farklılık göstermektedir. 16-20 yıl arasında çalışanların motivasyon seviyesinin en yüksek olduğu görülmektedir. 0-5 yıla arası çalışma süresi olanlar ise 16-20 yıl aralığında olanları takip etmektedir. Yönetici kaynaklı motivasyonu en düşük olanların ise tabloya göre 21 yıl ve üzeri çalışanlar olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 20 yıldan fazla olanlar için motivasyon faktörlerinin farklılık arz ettiği söylenebilir.

5.4.5. Algılanan Liderlik Yaklaşımları İle İşgören Motivasyonu Arasında İlişki

Bu tez çalışmasının araştırdığı temel sorulardan birisi de yönetici yaklaşımları ile çalışan personelin iş motivasyonu arasında bir ilişkinin olup olmadığını ve eğer varsa hangi liderlik yaklaşımının personelin motivasyonu üzerinde daha etkili olduğunun tespit edilmesidir. Bu amaçla yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki **Korelasyon Matrisi** tablosunda (Tablo 13) verilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre $P < 0.05$ ise değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 13’de her üç liderlik yaklaşımı ile ilgili P değeri 0.05’den küçüktür. Dolayısıyla, her üç liderlik yaklaşımının işgören motivasyonu ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Ancak bu ilişkinin yönünü (negatif-ters veya pozitif-aynı yönlü) ve düzeyini açıklayabilmek için korelasyon (ilgileşim) kat sayılarına bakılması gerekmektedir. Korelasyonlar değişkenler arasındaki

bu ilişkilerin ne kadar açıklandığını gösterir. Diğer bir ifadeyle, işaretler aynı yönde ise ilişkinin pozitif olduğu, farklı yönde ise ilişkilerin negatif olduğu söylenir.

Tablo 13
Korelasyon Matrisi

		Yönetici kaynaklı Motivasyon	Otokratik Lider	Bürokratik Lider	Hümanist - Demokratik Lider
Yönetici Kaynaklı Motivasyon	Korelasyon	1			
	p				
Otokratik Lider	Korelasyon	.440**	1		
	p	.000			
Bürokratik Lider	Korelasyon	.469**	.497**	1	
	p	.000	.000		
Hümanist Demokratik Lider	Korelasyon	.814**	.592**	.559**	1
	p	.000	.000	.000	

Örneğin, burada (Tablo 13’de) kamu çalışanın yönetici kaynaklı motivasyonu ile liderlik yaklaşımları açısından istatistiksel olarak en yüksek ilişki “*Hümanist-Demokratik*” liderlik yaklaşımı ile arasındadır. Yani yöneticisini “hümanist-demokrat” olarak algılayan kamu çalışanın istatistiksel olarak yönetici kaynaklı motivasyonu da yüksektir. Zira aralarında istatistiksel olarak yaklaşık %81’lik bir ilişki mevcuttur.

Aynı tabloya göre bürokratik liderlik yaklaşımı ile çalışanın yönetici kaynaklı motivasyonu arasında da doğru orantı vardır. (Korelasyon oranı: %46,9) Aynı algı daha düşük bir korelasyon katsayısı ile (% 44) otokratik liderlik yaklaşımı için de söz konusudur. Otokratik liderlik ve belki de bürokratik liderlikle çalışanın yönetici kaynaklı motivasyonunun doğru orantılı çıkmasının bir nedeni kamu sektörünün örgütsel yapısı, hiyerarşik düzeni, kültürü, işleyiş biçimi, çalışanların itaatkarlığı, kabullenmişliği nedenleriyle ilgili olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sınırların ortadan kalktığı günümüzdeki çalışma ortamında örgütlerin yüksek rekabet, gelişen dönüşen teknoloji, sürekli ve hızla değişen iç ve dış çevre, bilinçli tüketici faktörlerini dikkate alarak ayakta durması, etkin ve verimli olması için çağdaş yönetim yaklaşımlarından faydalanması kaçınılmaz olmuştur. Çağdaş yönetim anlayışının kabul ettiği gerçek ise çalışanın örgüt için en büyük varlık olduğu, onu başka örgütlerden farklılaştıran tek değer olduğudur. Örgüt için insan denilince akla hem lider hem de işgören gelmektedir. Liderin önceliklerinden biri şahsının, örgütün ve işgörenlerinin başarısı için çalışanlarının motivasyonunu üst düzeyde tutmaktır. Liderin pozisyonundan gelen bir takım motivasyon araçları olsa da bunlar tek başına bir şey ifade etmeyecektir. Liderin yönetim tarzı da bu noktada bir o kadar önem arz etmektedir. Liderin ekibini etkileme, onları harekete geçirme becerisi iş sonuçlarına direkt yansıtacaktır.

Öte yandan Türkiye'deki kamu sektörünün de yaşanan bu gelişim ve dönüşümün içinde olması kaçınılmazdır. Bu amaçla devlet, özel sektördeki iyi uygulamaları takip ederek kendi yapısına uyarlama, yenilenme çalışmaları içindedir. Hantallıktan ve zarar eder konumundan çıkma amacındadır. Devletin vatandaşına kaliteli hizmet götürebilmesi için işgörenlerinin iş doyumunun yerinde olması şarttır. Kamu sektöründe işgören için motivasyon araçları maddi olmaktan çok manevi araçlardır. Lidere burada önemli görev düşmektedir. İşgörenini takdir etmek, örgütsel adaleti sağlamak, yapılması gerekenlerin başlıcalarıdır.

Bu çalışmada kamu sektöründe çalışanların algılarına göre liderlik tarzları ile motivasyonları arasında bir ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. İstanbul ili Anadolu yakasındaki 24 devlet okulundan 504 öğretmen,Adliyesi'nde görev yapan 206 zabıt katibi, Vergi Dairesi'nde çalışan 118 gelir uzmanının katılımıyla anket düzenlenmiştir. Yönetici davranışlarından yola çıkarak liderlik tipleri ve çalışanların motivasyon unsurları belirlenmeye ve liderlik tiplerinin çalışanın motivasyonu ile bir bağlantısı olup olmadığı çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine ait sorular, katılımcıların algıladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik sorular ve motivasyon unsurları ile ilgili sorular yer almıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların %57,5'i nin kadın, %42,5'inin erkek olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki görev kriterine göre ankette %61,5 ile en çok öğretmenler yer almıştır. Bunun nedeni öğretmenlerin gelir uzmanı ve zabıt katiplerine göre daha esnek çalışma saatlerinin olması, bu tip araştırmalara meslekleri gereği daha yatkın olmaları olabilir. Kurumda çalışma sürelerine göre 5 grup altında toplanan çalışanların yarısından fazlasının 5 yıldan az süredir çalıştığı belirlenmiştir. Yaş dağılımı da beş grup altında incelenmiş ve katılımcıların % 40,4'ünün 30-39 yaş aralığında olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar faktör analizine tabi tutulmuştur. Yöneticilerin tutum ve davranışları 3 faktörde toplanmıştır. Bunlar; demokratik-hümanist yaklaşım, otokratik yaklaşım ve bürokratik yaklaşımdır.

Liderlik yaklaşımları ile katılımcıların demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış, yöneticisinin otokratik olduğunu düşünenlerin cinsiyete (kadınlar erkeklerden yüksek), kurumdaki görev yerlerine (öğretmenler en yüksek) ve çalışma sürelerine göre (5 yıldan az çalışanlar en yüksek) farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yöneticisinin bürokratik olduğunu düşünenlerin kurumdaki görev yerlerine göre (öğretmenler en yüksek) ve kurumda çalışma sürelerine (5 yıldan az çalışanlar en yüksek) göre farklılık gösterdiği ancak cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Yöneticisinin hümanist-demokratik olduğunu düşünen çalışanlarda cinsiyete göre farklılık olmadığı, buna karşın kurumdaki görevine (en yüksek öğretmenler) ve kurumdaki çalışma süresine göre (16-20 yıl arası çalışma süresi olanlar en yüksek) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin meslek gruplarında en yüksek değerde çıkmasının nedeni katılımcıların büyük çoğunluğunun öğretmen olması olabilir.

Katılımcıların motivasyon unsurları ile ilgili beyanları da faktör analizine tabi tutulmuş ve 5 faktör altında toplanmıştır. Birinci faktöre araştırmamızın konusu olan yönetici kaynaklı motivasyon adı verilmiş diğerleri adlandırılmamıştır.

Araştırmada “Yönetici kaynaklı motivasyon demografik özelliklerle ilişkili midir?” sorusuna cevap aranmış, katılımcının kurumdaki görevine ve çalışma süresine göre bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak cinsiyete göre bir fark olmadığı da görülmüştür.

Araştırmada algılanan liderlik yaklaşımları ile motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış en yüksek hümanist-demokratik lider (% 81,4) olmak üzere, bürokratik ve otokratik liderlikler ile de motivasyon arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonucuna bakıldığında kamu çalışanlarının beyanından, hümanist-demokratik, bürokratik ve otokratik olarak 3 liderlik tarzı ön plana çıkmıştır. 3 lider modelinin de motivasyonu etkilediği görülmüştür. Lider – motivasyon etkileşimi doğru orantılı çıkmıştır. Buna göre liderlik yaklaşımları ile motivasyon arasında bir ilişkiden söz edilebilir.

Otokratik ve bürokratik liderle motivasyon arasında bir ilişkinin olması kamu sektörüne özel bir durum olabilir. Zira otokratik liderin olduğu örgütlerde tek yönlü bir ilişki söz konusudur. Tek adam yönetimi vardır. İnsan unsuru işten sonra gelir. Bu yaklaşım kamu sektöründe çok rastlanan bir durumdur. Aynı araştırma özel sektör için yapılmış olsaydı otokratik lider ile yönetici kaynaklı motivasyon arasında bir ilişki bulanamayabilirdi.

Araştırmanın kamu sektöründe yapılması genel anlamda bir kısıttır. Kamu sektöründe bu tarz çalışmalar için önceden izin almak gereklidir ve kamu sektörünün yapısı gereği izin almak çok güçtür. Araştırmada ğretmen, zabıt katibi ve gelir uzmanı dağılımı denk olmamıştır. Adliye ve vergi dairesinden iş yoğunluğu ve yöneticilerin bu konulara yaklaşımı nedenleri ile katılım daha az olmuştur. Böylesi bir araştırmada  görevden de denk katılım olması farklılıkları belirleme imkanı verebilirdi.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Barutçugil, İ., (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baysal, C., E. Tekarslan, (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı. İ.Ü. İşletme Fakültesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:191, İstanbul Üniversitesi Rektörlük Yayın No: 3481.
- Bolat, O. İ., (2011). *Özyeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eğriboyun, D., (2015). *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu*. İzmir: Etki Yayınları.
- Erdoğan, İ., (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Erkutlu, H. V., (2014), *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açuları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Günlü, E., (2012). Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon. Serinkan, C (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde. 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık. (2012). 179-203.
- Koçel, T., (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Northouse, P. G., (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamaları*, Sage Publications, Altıncı Baskıdan Çeviri. İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları. (Çeviri Editörü: Şimşek, C., Çeviren: Kaleli, M.)
- Özer, P. S., T. Topaloğlu. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri, C (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde. 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık. (2012). 83-102.
- Sabuncuoğlu, Z., – M. V. Tüz., (2013). *Örgütsel Davranış*. 5. Baskı. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Serinkan, C., (2012). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular, Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Serinkan, C.(Ed.). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde. 3.Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık (2012). 149-175.

- Yılmaz, H., (2011). *Güçlendirici Liderlik*, 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tozkoparan, G., (2012). Motivasyonda Süreç Kuramları. Serinkan, C.(Ed). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde. 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık. 105-131.

Sürelî Yayınlar

- Aycan, Z., R. Kanungo, M. Mendonca, K. Yu, J. Deller, G. Stahl, A. Kurshid. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology : An Internal Review*. 49 (1), 192-221. (çevirimiçi: <http://zeynepaycan.net/doc/j24.pdf>; erişim tarihi: 28.12.2015)
- Aycan, Z., (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization *International and Cultural Psychology*. In K. Uichol, K. Yang, K. Hwang, (Eds). Understanding people in context (pp. 445,466). New York: Springer. (çevirimiçi: https://www.researchgate.net/profile/Rolando_Loving/publication/227147087_An_Historic-Psycho-Socio-Cultural_Look_at_the_Self_in_Mexico/links/0fcfd510bca063e161000000.pdf ; erişim tarihi: 30.12.2015)
- Buble, M., A. Juras, I. Matic, (2014). The Relationship Between Manager' Leadership Styles and Motivation. *Management: Journal of contemporary management issues*. Vo:19 No:1. (pp161-193) (çevirimiçi: <http://hrcak.srce.hr/124612?lang=en> : erişim tarihi: 22.12.2015)
- Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(2), 35-56 (çevirimiçi: : <https://edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/9a4c23a0c40caf4863f55e6063041027ritr.pdf> ; erişim tarihi: 28.12.2015)
- Cerit, Y., (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri • *Educational Sciences: Theory & Practice*. 13(2), Bahar/Spring. (839-851). 2013 Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti. (çevirimiçi: <https://edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/9a4c23a0c40caf4863f55e6063041027ritr.pdf>; erişim tarihi: 30.12.2015).

- Chaundry, A. Q., (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation). *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.7 (çevirimiçi; http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/28.pdf; erişim tarihi: 01.12.2015)
- Eken, İ., O. Özturgut, A. E. Craven, (2014). Leadership Styles and Cultural Intelligence, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* vol. 11(3) (çevirimiçi: http://www.na-businesspress.com/JLAE/OzturgutO_Web11_3_.pdf; erişim tarihi: 24.11.2015)
- Ellis, P., (2015). The Different Approach to Leadership, *Wounds UK*, Vol. 11, No.1 (çevirimiçi: <http://www.wounds-uk.com/journal-articles/the-different-approaches-to-leadership>; erişim tarihi: 24 Kasım 2015)
- Ergül, H. F., (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 (67-79) (çevirimiçi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067998>; erişim tarihi: 24.11.2015)
- Eroğlu, H.T., (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12. (çevirimiçi: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fFhutQ-p3dUJ:apache.beun.edu.tr/index.php/zkesbe/article/download/234/186+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=tr>; erişim tarihi: 4 Aralık 2015)
- Kestane, D., (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği , *Maliye Dergisi*, Sayı 142. 126-144. (çevirimiçi: http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md142/performan_sadayali.pdf; erişim tarihi: 01.Mayıs 2016)
- LEBLEBİCİ, D. N., (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:32, No:1. 61-72. (çevirimiçi: <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0004136&lng=0>; erişim tarihi: 01.12.2015)
- Ömürgönülşen, M., L. Sevim. (2005). REDDİN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F ,Cilt:12, Sayı:2, 91-103. (çevirimiçi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yonveek/article/view/5000069122/5000064026>; erişim tarihi: 28.12.2015)

- Özer, M. A., (2015). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 3-46. (çevirimiçi: [http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m1 .pdf](http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m1.pdf): erişim tarihi: 4 Aralık 2015)
- Özüpek, M. N., E. Aktan. (2008). Konya Emniyet Müdürlüğü Örnek'inde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi, *Selçuk İletişim*, Cilt 5, Sayı 8, 68-79.(çevirimiçi: <http://josc.selcuk.edu.tr/article/view/1075000180/1075000174>:erişim tarihi: 24.11.2014)
- Paşa, S. F., H. Kabasakal, M. Bodur (2001). Society, Organizations and Leadership in Turkey, *International Association for Applied Psychology*, 50 (4), 559-589 (çevirimiçi: [http://www.deu.edu.tr/userweb/ceyhan.aldemir /dosyalar/pasa,%20kabasakal,%20bodur,%202001.pdf](http://www.deu.edu.tr/userweb/ceyhan.aldemir/dosyalar/pasa,%20kabasakal,%20bodur,%202001.pdf) ; erişim tarihi: 01.12.2015)
- Şahin, A., (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11, 524-547. (çevirimiçi: <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/747/699> ; erişim tarihi: 24 Kasım 2015)
- Tunçer, P., (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi* Sayı 88, 87-108 (çevirimiçi: <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>: erişim tarihi: 01.05.2016)

Diğer Yayınlar

- Aydın, Ç. (2014). Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyon Üzerine Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi, SBE.
- Çakmak, Y. Z. (2013). Türkiye'de Devletin İşveren Rolündeki Değişim Süreci 1970-2010. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. T.C. Yalova Üniversitesi SBE.
- Çırpan, H., (1999). *Lider mi, Yönetici mi?*, Active (çevirimiçi: http://butunselliderlik.com/pdf/hcirpan_lider_yoneticisi.pdf;erişim tarihi: 30 Kasım 2015)
- Dininni, J., (2011). *Management Theory of Rensis Likert. Likert participative management invites employees to partner in your company's success*. Business.com. (çevirimiçi: <http://www.business.com/management/management-theory-of-rensis-likert/> ; erişim tarihi: 24.12.2015)

- Ellis, P., (2015). The Different Approach to Leadership, Wounds UK, Vol. 11, No.1 (çevirimiçi: <http://www.wounds-uk.com/journal-articles/the-different-approaches-to-leadership> ; erişim tarihi: 24 Kasım 2015)
- Giray, M. D., (2010). İş yerinde destek algılarının liderlik stilleri ve örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi. SBE, Psikoloji Bölümü, Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı.
- Henman, L. D. Leadership: Theories and Controversies, Henman Performance Group, (çevirimiçi: <http://www.henmanperformancegroup.com/articles/Leadership-Theories.pdf> ; erişim tarihi: 24.12.2015)
- Kellerman, B., Harvard Business Review. (çevirimiçi: <https://hbr.org/2009/02/what-charisma-really-is-and-is> ; erişim tarihi: 08.01.2016)
- KOTTER, J. P., (2001). What Leaders Really Do? Harvard Business Review (çevirimiçi: http://www.berlinschool.com/fileadmin/Redaktion/images/april2014_newsletter/John_Kotter_What_Leaders_Really_Do_HBR_2001.pdf ; erişim tarihi: 15.12.2015)
- Leadership – central.com (çevirimiçi: <http://www.leadership-central.com/situational-leadership-theory.html#axzz3vMqEfv2q> ; erişim tarihi: 25.12.2015)
- Likert's Management System, Management Study Guide , (çevirimiçi: <http://managementstudyguide.com/likerts-management-system.htm> ; erişim tarihi: 24.12.2015)
- Luangcharoenlar, R., (2013). Situational Leadership. Leading in a Changing World (çevirimiçi: <https://luangchr.wordpress.com/2013/06/28/situational-leadership/> ; erişim tarihi: 25.12.2015)
- Plucknette, D., (2015), 4 Differences between managers and leaders . (çevirimiçi: <https://www.linkedin.com/pulse/4-differences-between-leaders-managers-doug-plucknette> ; erişim tarihi: 27.03.2016)
- Reddin's 3 D Leadership Model, (çevirimiçi: http://www.wjreddin.co.uk/content_uploads/files/english_reference_reddin-s_3-d_leadership_model_def.pdf ; erişim tarihi: 28.12.2015)
- Yılmaz, M. K. (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi, Özel Sektör Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi, SBE.

Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders : Are They Different ? çevirimiçi:
<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> ; erişim tarihi:
15.12.2015)



ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Antakya'da doğdu. 1992 yılında Çukurova Üniversitesi Mersin Turizm İşletmecilik ve Otelcilik Yüksek Okulundan mezun oldu. Turizm sektöründe 3 yıl Mersin Hilton International otelinde çalıştıktan sonra, Hızlı tüketim sektöründe Procter & Gamble A.Ş., Gıdasa, Danone gibi uluslararası ve yerel şirketlerin satış departmanlarında çalıştı. Halen Buck Avrasya şirketinde çalışmaya devam ediyor. Evli ve bir kız çocuk annesidir.

