

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yelda TEZCAN

Danışman

Doç.Dr.Tunç DEMİRBİLEK

İzmir - 2006

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

Yelda TEZCAN

İmza

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün...../...../..... tarih ve.....sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin.....maddesine göre Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Bölümü'nün Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi konulu tezi incelenmiş ve aday...../...../..... tarihinde, saat.....' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin.....olduğuna oy.....ile karar verildi.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: TEZCAN Adı: YELDA

TezinTürkçe Adı: Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Tezin Yabancı Dildeki Adı: The Impact of Leadership On Employee Motivation

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üni. Enstitü: Sosyal Bilimler Ens. Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı:204 +xvii

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı:284

Sanatta Yeterlilik:

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Doç.Dr.

Adı: TUNÇ

Soyadı:DEMİRBİLEK

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1- Liderlik

2- Dönüşümcü Liderlik

3- Etkileşimci Liderlik

4- Motivasyon

5- İzleyici

Tarih:

İmza:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1- Leadership

2- Transformational Leadership

3- Transactional Leadership

4- Motivation

5- Follower

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

ÖZET

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin yaygınlaşması ve iletişim olanaklarının artması gibi faktörlerin etkisi ile daha esnek hale gelen çalışma hayatında ; örgütlerin başarısı sahip oldukları insan kaynağını etkin bir şekilde yönetip yönetmediğine bağlıdır. Örgütler çalışanlarını, amaçları doğrultusunda yönlendirebildiği, teşvik edebildiği ve harekete geçirebildiği sürece, rekabetin emek faktörü üzerinde yaşandığı günümüz esnek çalışma hayatında başarılı olabilecektir.

Günümüz örgütleri, değişen çevreye ayak uydurmak için gerekli deneyim, yetenek ve uzmanlığa sahip ve ayrıca çalışanları ellerinden gelenen daha fazlasını yapmaları için motive etmek için gerekli olan duygusal beceri, duyarlılık ve uyum sağlamış davranış biçimine sahip liderlere hiç olmadıkları kadar ihtiyaç duyarlar. Lider, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ortamı yaratarak ve ölçülü bir ilişki kurarak çalışanlar üzerinde bir eşsiz etkiye sahip olur. Bu eşsiz etki sayesinde çalışanları örgüt amaçlarını başarmaları için kolaylıkla motive eder.

Lider sadece teşvik ve özendirme araçlarını kullanarak değil, motivasyon yöntemlerini kullanarak da çalışanlarını motive eder. Bunun da ötesinde, lider sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimi ve sahip olduğu güç kaynakları ile de çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahip olur. Bundan dolayı çalışanların motive edilmesinde liderlik kilit bir role sahiptir.

Bu çalışmanın amacı liderlik ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Liderliğin boyutları olarak lider özellikleri, davranış biçimi ve güç kaynakları ele alınmış ve bu boyutların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Motivasyon, İzleyici

ABSTRACT

In business life, becoming more elastic with the impact of factors such as globalization, technological progresses, information widespread and increasing number of communication possibilities, the success of organizations is dependent on whether the human resources of organizations is managed effectively or not. As long as the organizations direct, encourage and move their employee towards their goals, they will succeed in nowadays' elastic business life in which competition is determined upon labor factor.

Today's organizations, more than ever, are in need of leaders, who have experience, competence and expertise necessary to compete with the changing environment and also have emotional capabilities, sensitivity and well-suited behavior style necessary to motivate employees to do more than their utmost. Leader has an unique impact on the employees as creating work environment and establish moderate relationship in which the employees perform their jobs in an effective and productive manner. Thanks to this unique impact, the leader easily motivates the employees to accomplish organizational goals.

Not only does leader motivate the employees as applying incentives and promotions, but also he applies motivation methods. Furthermore, leader has an motivational impact on the employees thanks to the leader's personality traits, behavior styles and power sources. Therefore, the leadership has a key role in the employee motivation.

The purpose of this study is to examine the relationship between the leadership and the employee motivation. Leader's personality traits, behavior style and power sources are considered as the dimensions of the leadership and then the impact of these dimensions on the employee motivation is evaluated.

Key Words: Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Motivation, Follower

LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni.....	ii
Tutanak.....	iii
Yükseköğretim Kurulu Dokümantasyon Tez Veri Formu.....	iv
Özet.....	v
Abstract.....	vi
İçindekiler.....	vii
Kısaltmalar.....	xi
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xiv
Grafikler Listesi.....	xv
Giriş.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI.....	1
1.1.1. Tanımı.....	1
1.1.2. Lider Ve Yönetici Ayrımı.....	4
1.1.3. Bir Süreç Olarak Liderlik.....	7
1.1.3.1. Unsurları.....	7
1.1.3.1.1. Lider.....	8
1.1.3.1.2. İzleyiciler.....	10
1.1.3.1.3. Çevre Koşulları.....	12
1.1.3.1.4. Amaç.....	14
1.1.3.2. Özellikleri.....	14
1.1.3.2.1. Duygusal Zeka.....	15
1.1.3.2.2. Beş Faktör Boyutu.....	16
1.1.3.3. Teorileri.....	17
1.1.3.3.1. Özellikler Teorisi.....	18
1.1.3.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	19
1.1.3.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	20

1.1.3.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	21
1.1.3.3.2.3. Blake-Mouton Liderlik Yönetimi Izgarası.....	22
1.1.3.3.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	23
1.1.3.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	24
1.1.3.3.3.1.Tannenbaum-Schmidt'in Lider Davranış Süreci.....	25
1.1.3.3.3.2. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli.....	25
1.1.3.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	26
1.1.3.3.3.4. Yol-Amaç Teorisi.....	28
1.1.3.3.3.5. Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Verme Modeli.....	28
1.1.3.3.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Modeli.....	30
1.1.3.3.3.7. Güncel Liderlik Teorileri.....	31
1.1.3.3.3.7.1. Karizmatik Liderlik Teorileri.....	31
1.1.3.3.3.7.2.Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	35
1.1.3.3.4.Liderlik Teorilerinin Değerlendirilmesi.....	38
1.2.MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI.....	39
1.2.1.Tanımı.....	39
1.2.2. Süreci.....	41
1.2.2.1.İhtiyaç,Dürtü,Güdü.....	42
1.2.2.2.Davranış.....	43
1.2.2.3.Amaç.....	43
1.2.3.Özellikleri.....	44
1.2.4.İnsan Doğası Ve Motivasyon.....	46
1.2.4.1.Mcgregor'un X ve Y Kuramları.....	46
1.2.4.2.Reddin'in Z Kuramı.....	48
1.2.4.3.Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı.....	49
1.2.5. Teorileri.....	50
1.2.5.1.Kapsam Teorileri.....	51
1.2.5.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	51
1.2.5.1.2.Alderfer'in ERG Teorisi.....	53
1.2.5.1.3.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	54
1.2.5.1.4.McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi.....	57
1.2.5.2. Süreç Teorileri.....	58
1.2.5.2.1.Beklenti Teorileri.....	58
1.2.5.2.2.Pekiştirme Teorileri.....	60
1.2.5.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	61
1.2.5.2.4.Locke'ın Amaç Teorisi.....	62
1.2.5.2.5.Hackman ve Oldman'ın İş Özellikleri Teorisi.....	63
1.2.5.3.Motivasyon Teorilerinin Değerlendirilmesi.....	64

İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE MOTİVASYON ETKİLEŞİMİ

2.1. MOTİVASYON SÜRECİNDE LİDERLİK.....	66
2.1.1. Lider Açısından Motivasyonun Önemi.....	66

2.1.2. Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkileri.....	69
2.1.2.1. Liderlik Özelliklerinin Etkisi.....	70
2.1.2.1.1. Sosyal Zeka.....	72
2.1.2.1.2. Duygusal Zeka.....	74
2.1.2.2. Lider Davranış Biçimlerinin Etkisi.....	82
2.1.2.2.1. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	86
2.1.2.2.2. Etkileşimci Liderlik.....	87
2.1.2.2.3. Dönüşümcü Lider.....	89
2.1.2.3. Liderlik Güç Kaynaklarının Etkisi.....	92
2.1.2.3.1. Biçimsel Güç.....	97
2.1.2.3.2. Ödüllendirme Gücü.....	98
2.1.2.3.3. Cezalandırma Gücü.....	100
2.1.2.3.4. Uzmanlık Gücü.....	101
2.1.2.3.5. Karizmatik Güç.....	103
2.2. LİDERİN BAŞLICA MOTİVASYON TEŞVİK ARAÇLARI.....	105
2.2.1. İçsel Motivasyon.....	107
2.2.1.1. İş Tasarımı.....	107
2.2.1.2. Katılımcı Yönetim.....	110
2.2.1.3. Yetkilendirme.....	111
2.2.2. Dışsal Motivasyon.....	113
2.2.2.1. Para.....	114
2.2.2.2. Ödül ve Ceza Sistemi.....	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ.....	119
3.2. HİPOTEZLER.....	120
3.3. YÖNTEM.....	122
3.3.1. Örneklem.....	122
3.3.2. Veri Toplama Araçları.....	122
3.3.3. Sınırlılıkları.....	123
3.3.4. Analiz Yöntemi.....	124
3.3.4.1. Güvenilirlik Sonuçları.....	125
3.3.4.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	125
3.4. BULGULAR.....	130
3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler.....	130
3.4.1.1. Cinsiyet.....	130
3.4.1.2. Yaş.....	131
3.4.1.3. Medeni Durum.....	134
3.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	135
3.4.1.5. İş Deneyimi.....	137
3.4.1.6. İşyerindeki Kıdemi.....	138
3.4.2. Liderlik Boyutları ve Motivasyon İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	139
3.4.2.1. Lider Özellikleri.....	139

3.4.2.2. Lider Davranış Biçimleri.....	145
3.4.2.3. Liderin Sahip Olduğu Güç Kaynakları.....	152
3.4.3. Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Boyutları Değişkenleri	
Arasındaki Farklar.....	157
3.4.3.1. Cinsiyet.....	157
3.4.3.2. Yaş.....	158
3.4.3.3. Medeni Durum.....	158
3.4.3.4. Eğitim Durumu.....	159
3.4.3.5. Kıdem.....	159
3.4.3.6. Deneyim.....	160
3.5. TARTIŞMA.....	160
SONUÇ.....	165
KAYNAKÇA.....	168
EKLER	
Ek A: Lider Anket Formu.....	198
Ek B: Çalışan Anket Formu.....	202

Kısaltmalar

Sa.	: Sayı
C.	: Cilt
s.	: Sayfa
Edt.	: Editör
Çev.	: Çeviren
LPC	: En Az Tercih Edilen Çalışan
LBDQ	: Lider Davranışı Tanımlama Anketi
MLQ	: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
Std.	: Standart

Tablolar Listesi

Tablo 1 : Liderlik Sürecinin Faktörleri.....	8
Tablo 2 : Mcgregor'un X Ve Y Kuramlarına Göre Birey Değerlendirmesi.....	47
Tablo 3 : Duygusal Zekanın Beş Başlığı.....	76
Tablo 4 :Çalışan ve Lider Anket Soruları İçin Alfa Değerleri.....	125
Tablo 5 : Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Ölçen Sorular.....	126
Tablo 6 : Etkileşimci Liderlik Boyutları ve Onları Ölçen Sorular.....	127
Tablo 7 : Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve Onları Ölçen Sorular.....	128
Tablo 8 : Güç Kaynakları Boyutları ve Onları Ölçen Sorular.....	129
Tablo 9 : Lider –Çalışan Cinsiyet Tablosu.....	130
Tablo 10 : Lider – Çalışan Yaş Durumu.....	132
Tablo 11 : Liderlerin Cinsiyet ve Yaş Karşılaştırması.....	132
Tablo 12 : Çalışanların Cinsiyet ve Yaş Karşılaştırması.....	133
Tablo 13 : Çalışan ve Liderlerin Medeni Durumu.....	134
Tablo 14 : Lider – Çalışan Eğitim Durumu Tablosu.....	136
Tablo 15 : Lider – Çalışan Deneyim Durumu.....	137
Tablo 16 : Lider – Çalışan Kıdem Durumu.....	138
Tablo17 :Liderin Sosyal Beceriler Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	139
Tablo18 : Çalışanın Sosyal Beceriler Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	140
Tablo19 : Liderin Motivasyon Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	140
Tablo20 : Çalışanın Motivasyon Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyon Arasındaki İlişki.....	141
Tablo21 : Liderin Özdenetim Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	141
Tablo22 : Çalışanın Özdenetim Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	142
Tablo23 : Liderin Empati Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	142
Tablo24 : Çalışanın Empati Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	143

Tablo25 : Liderin Özellikler Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	144
Tablo26 : Çalışanın Özellikler Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	144
Tablo27 : Liderin Etkileşimci Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	145
Tablo28 : Çalışanın Etkileşimci Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	146
Tablo29 : Liderin Dönüşümcü Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	147
Tablo30 : Çalışanın Dönüşümcü Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	148
Tablo 31 : Liderin Serbest Bırakıcı Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	149
Tablo32 : Çalışanın Serbest Bırakıcı Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	149
Tablo33 : Liderin Davranış Biçimi Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	150
Tablo34 : Çalışanın Davranış Biçimi Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	151
Tablo35 : Liderin Karizma –Uzmanlık Gücü Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	152
Tablo36 : Çalışanın Karizma – Uzmanlık Gücü Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	153
Tablo37 : Liderin Cezalandırıcı Güç Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	153
Tablo 38 : Çalışanın Düşündüğü Cezalandırıcı Güç Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	154
Tablo 39 : Liderin Biçimsel Güç Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	154
Tablo 40 : Çalışanın Biçimsel Güç Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	155
Tablo 41 : Liderin Güç Kaynakları Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	156
Tablo 42 : Çalışanın Güç Kaynakları Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	156

Şekiller Listesi

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	41
Şekil 2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	52
Şekil 3 : Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	55
Şekil 4 : Liderlik Boyutları ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	69
Şekil 5 : Liderin Duygusal Zeka Boyutları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi.....	77
Şekil 6 : Lider Davranış Biçimi ve Çalışan Motivasyon İlişkisi.....	86
Şekil 7 : Etkileşimci Liderlik Süreci.....	88
Şekil 8 : Dönüşümcü Liderlik Unsurları.....	90
Şekil 9 : Güç Kaynakları.....	95
Şekil 10 : Güç Kaynaklarına Karşı Olası Tepkiler.....	96
Şekil 11 : Liderin Güç Kaynakları ve Çalışan Motivasyon İlişkisi.....	97
Şekil 12 : Motivasyon Teşvik Araçları.....	107
Şekil 13 : Ödül ve Ceza Sistemi.....	116

Grafikler Listesi

Grafik 1 : Lider ve Çalışanların Cinsiyet Durumu.....	131
Grafik 2 : Liderlerin Cinsiyet Ayrımına Göre Yaş Durumu.....	133
Grafik 3 : Çalışanların Cinsiyet Ayrımına Göre Yaş Durumu.....	133
Grafik 4 : Çalışan ve Liderlerin Medeni Durumu.....	135
Grafik 5 : Çalışan ve Liderlerin Eğitim Durumu.....	136
Grafik 6 : Lider – Çalışan Deneyim Durumu.....	138
Grafik 7 : Lider –Çalışan Kıdem Durumu.....	139

GİRİŞ

Değişim, hem sosyal hem çalışma yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. Tarih boyunca meydana gelen değişimler, sebep-sonuç ilişkisi içerisinde birbirlerini etkilemiş, toplum ve çalışma yapılarında da köklü değişikliklere neden olmuştur. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş, sanayiden bilgi toplumuna geçiş hem çalışma hem de sosyal hayatta meydana gelen yeniliklerin sonucu olarak tarihte yerlerini almışlardır. Tarihin dinamik bir süreç olduğu göz önüne alınca, günümüzde yaşanan yeniliklerinde gelecek zamanlarda sosyal ve çalışma hayatını değişime uğratacağına şüphe yoktur.

Özellikle 1970'li yıllarda meydana gelen petrol krizinin ardından yaşanan küreselleşme, teknolojik devrimler, uzmanlaşma, iletişim gelişmeleri ve bilginin yaygınlaşması örgütleri daha esnek hale getirmiştir. Emek faktörü tekrar önem kazanmış ve rekabetin ölçeği emek ve bilgi faktörü olmuştur. Bunun sonucu olarak da, rekabet gücünü elinde bulundurmaya isteyen örgütler emek faktörünün etkinlik ve verimliliğini göz önünde bulundurmuşlardır. Öyleki, emek faktörünün gelişmesi ve eğitimi sorunu, nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaçtan dolayı örgütlerin göz ardı edemeyeceği boyutlara varmıştır.

Emek faktörünün çalışma hayatında yeniden ön plana çıkması ile birlikte yönetim anlayışında da değişiklikler olmuştur. Çalışanlarını dikkate alan, yetki ve sorumluluğu paylaşan bir yönetim ön plana çıkmıştır. Rekabet yarışında, başat konumda yer almak için örgüt tüm çalışanlarını vizyon ve misyonda birleştirmeye çalışmıştır. Bu da, *Liderlik* sürecini ön plana taşımıştır. *Liderlik*, öyle bir süreçtir ki, lider bu süreç içerisinde örgütün amaçlarına ulaşmada çalışanları bu amaç doğrultusunda harekete geçiren, çalışanları örgüt vizyon ve misyonunda birleştirmelerini sağlamak suretiyle motive eden bir konumda bulunur. Her organizasyonun 21. yüzyılda meydana gelen gelişmelere karşı ayakta durması için

bir *Lidere* ihtiyacı vardır. Lider bulunduğu konumdan ötürü, hem örgütün hem de çalışanların amaçlarını gerçekleştirmede kilit role sahiptir. Liderin başarılı olup olmadığı, örgüt amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmemesine bağlıdır. Lider, başarıya ulaşmak için çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda esinlendirmeli ve yönlendirmelidir. Bir başka deyişle, lider çalışanlarını örgüt amaçlarını yerine getirmek için motive ettiği sürece başarılı olacaktır.

Liderliğin örgüt içinde önemli bir noktaya gelmesiyle birlikte izleyicilerde önem kazanmıştır. Örgütün başarısı sadece lidere bağlı değildir. Örgütün başarılı olması için bir liderin ve örgütün hedefleri ve amaçlarına motive edilmiş izleyicilerin olması gerekmektedir. Rekabetin emek faktörü üzerinde yaşandığı günümüz çalışma hayatında, lider izleyicilerin motive edilmesini, verimlilik ve yetkinliklerinin artırılmasını sağlamalıdır. Örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmemiş izleyicilerden yeterli verimlilik elde edilemeyecektir. Bu da, örgütün rekabet gücünü kaybetmesine neden olacaktır. Bundan dolayı, izleyicilerin örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi, motive edilmesi sadece liderin değil örgütün başarısı açısından da oldukça önemlidir. Bu, sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütün ayakta durması ve örgütün rekabet üstünlüğüne sahip olması için liderin en önemli görevidir.

“Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın amacı günümüz çalışma yaşamında etkin bir örgüt için gerekli olan liderlik kavramının yine etkin bir örgüt için gerekli olan motivasyon kavramı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve motivasyon kavramlarının tanımı, süreci, özellikleri üzerinde durulduktan sonra bu kavramları açıklayan teoriler incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümünde ise, motivasyonun lider için önemi vurgulandıktan sonra liderlik özelliklerinin, davranışlarının ve güçlerinin motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiş ve liderin uyguladığı motivasyon araçları ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde de ortaya konan bilgiler ışığında liderliğin motivasyon üzerindeki etkisi bir ampirik araştırma ile incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1.LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI

1.1.1.Tanımı

İnsan, doğası gereği hedefleri doğrultusunda gruplar oluşturmuş ve bu grupları hedeflerine ulaşmada bir araç olarak kullanmıştır. Bunu yaparken grubun harekete geçirilmesi ve hedefe yöneltmesi gerekliliği sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sorun lidere duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Tarih boyunca, insan kendini yönetecek ve hedefine ulaştıracak bir lidere ihtiyaç duymuştur. Liderlik tarihin her döneminde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.¹ Fakat, son zamanlarda yönetsel işlerde liderlik ihtiyacı ve bu işlerde etkili liderliği sağlamanın zorluğu pek çok insanın farkettiğinin ötesinde bir önem arz etmektedir.² Bunun da nedeni, küreselleşme, teknolojik devrimler, bilginin yaygınlaşması gibi faktörlerin çalışma hayatını daha belirsiz bir hale getirmesidir.

Liderliğin bu kadar önemli olmasının nedeni tanımında yer almaktadır. Liderlik başkalarını etkileme gücüdür.³ Lider bu gücünü etrafındaki insanlardan alır. Başka bir deyişle; izleyeni varsa kişi liderdir.⁴ Takipçi ya da izleyen olarak adlandırılan bu insanlar, süreç içerisinde liderin etkisiyle amaçlarına ulaşmak için motive olurlar. Kısaca liderlik, lider ve liderlik etmeyi amaçladığı insanlar arasındaki bir ilişkidir.⁵

¹ EREN, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 8.Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.431.

² KOTTER, John P., *The Leadership Factor*, The Free Press, New York, 1988, s.5.

³ PEKER, Ömer / AYTÜRK, Nihat, *Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002, s.41.

⁴ BUDAK, Gönül, "21. Yüzyılda Liderlik", *Mercek*,C.7, Sa:27, 2002, s.34; COLLINSON, David, "Dialectics of Leadership", *Human Relations*, C.58, Sa:11, 2005, s.1423.

⁵ KOUZES, James M. / POSNER, Barry Z., *The Leadership Challenge*, Jossey –Bass Publishers, San Francisco, 1990, s.135.

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir.⁶ Liderliğin, insan, etkileme ve amaçlar olmak üzere üç kavram üzerine kurulduğu görülmektedir.⁷ Liderlik sürecinden bahsetmek için liderlik yapılacak insanların olması ve bu insanların etkilenmesi gerekir.⁸

Liderlik, liderin yaptıklarıyla ilgili bir süreçtir.⁹ Bu süreç içerisinde lider, izleyenlerinin oluşturulan vizyona dönük olarak bir araya getirir ve bunun da ötesinde izleyenlerini belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için istekli ve coşkulu bir hale getirir. Liderlik bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmektir.¹⁰ İzleyenlerin sayısı attıkça, liderin etkisi de artacaktır. Ve hedeflere ulaşma daha çok başarılıydıkça, liderlik daha aşikar olacaktır.¹¹

Liderlik, pasif değil aktif bir süreçtir.¹² Liderlik, görevin, grubun ve çalışanların değişen ihtiyaçlarından etkilenir.¹³ Öyleki, liderlikte tek bir en iyi yol yoktur, liderlik esas olarak belirli bir durumda insanların ihtiyaçları, görev ve hedefler arasında denge oluşturmaktır.¹⁴ O halde, belirlenen her bir durum için liderlik değişebilecektir.

⁶ SABUNCUOĞLU, Zeyyat / TÜZ, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.216.

⁷ CELEP, Cevat, *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s.3.

⁸ SARIKIR, Fatih, *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkisi (Bir Uygulama)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2002, s.3.

⁹ EFİL, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993, s.5.

¹⁰ KAYA, Çetin, *Liderler, Liderliğe Giden Yollar*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002, s.16.

¹¹ BATEMAN, Thomas S. / SNELL, Scott A., *Management, The New Competitive Landscape*, 6. Bası, McGraw Hill, Boston, 2004, s.366.

¹² KOUZES / POSNER, s.8; PIERCE, Jon L./ NEWSTORM, John W., *Leaders & The Leadership Process*, 3. Bası, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.5.

¹³ COLE, Gerald, *Personnel and Human Resource Management*, Continuum, London, 2003, s.65.

¹⁴ COLE, Gerald, *Management Theory and Practice*, 6. Bası Thomson, Australia, 2004, s.53.

Liderlik bir konum değildir.¹⁵ Liderlik bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok, bir şeyi başkalarına işletmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olarak nitelendirilen lider ile izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu olarak düşünülebilir.¹⁶ Liderlik, lider, izleyiciler, koşullar ve amaçların birbirleri ile olan ilişkileri sonucu oluşan bir süreçtir. Bu faktörlerden birinin eksik olması durumunda liderlikten bahsetmek imkansız hale gelir. Başka bir deyişle, lider, izleyiciler, koşullar ve amaçlar liderliğin olmazsa olmaz koşullarıdır.

Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.¹⁷ Burdan da anlaşılacağı gibi, liderlik sadece bulunulan mevkiden kaynaklanan bir süreç değildir. Liderlik için, liderin izleyicilerinin üzerinde etkisinin olması, onları belirlenen amaç doğrultusunda esinlendirebilmesi ve izleyicilerinin de liderin etkisini ve gücünü kabul etmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle bir liderden, izleyicilerden ve sonuç olarak da liderlikten bahsedilebilir.

Liderlik insan tecrübesinin hem mantıklı hem de duygusal yönlerini içerir. Liderlik mantığa dayalı hareket ve etkileri içerirken, tutku ve ilhama dayalı olanları da içerir. İnsanlar düşünce ve duygularında, umut ve hayallerinde, ihtiyaç ve korkularında, amaç ve tutkularında, zayıflık ve güçlerinde farklılaştıklarından dolayı, liderlik oldukça karmaşıktır.¹⁸

¹⁵ DOĞAN, Selen, “Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, Sa:3-4, 2001, s.249; BARKER, Richard A., “The Nature of Leadership”, *Human Relations*, C.54, Sa:4, 2001, s.491; KOUZES, James M., “Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak”, *Liderden Lidere*, (Edt.: HESSELBEIN, Frances / COHEN, Paul M.), (Çev.: ATAY, Salim), MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s.39.

¹⁶ ŞİMŞEK, M.Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaacılık, Konya,1995, s.187.

¹⁷ KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, 6. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.343; ŞİMŞEK, M.Şerif/AKGEMCİ, Tahir/ÇELİK, Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2.Bası, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.165.

¹⁸ HUGHES, Richard L/ GINETT, Robert C./CURPHY, Gordon J., *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, 4.Bası, McGraw-Hill, Boston, 2002, s.8.

1.1.2.Lider /Yönetici Ayrımı

Liderlik, yöneticilikle birçok yönden benzeşen bir süreçtir. Hem yöneticiliğin hem de liderliğin içerdiği faktörlerden biri etkilemektir. Her ikisi de insanlarla çalışarak, hedeflere etkin bir şekilde ulaşmakla ilgilidir.¹⁹Lider ve yönetici kavramları benzeşen özelliklerinden dolayı, birbirleri ile çoğunlukla karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Aksine, liderlik ve yöneticilik kavramları birbirleriyle ilgili fakat farklı kavramlardır.²⁰ Liderlik yönetimin insani yanıdır.²¹ Yönetim, sorumluluk almak, başarmak ve idare etmek iken; liderlik etkilemek, düşünce ve davranışlarda yön göstermektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yönetici yaptıklarını doğru olarak yapan, lider ise doğru şeyi yapan kişidir.²² Bunun da ötesinde, liderlik etme ve yönetme süreci arasında belirgin bir fark varsa, o da diğerlerine bişeyi yaptırma yada diğerlerini bişey yapmak istemelerini sağlamaktır. Yönetici çalışanlara bişeyi yaptırır, lider ise çalışanları o işi yapmaya heveslendirir.²³ Lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir.²⁴

Her yönetici liderlik özelliklerine sahip olamayacağı gibi, her lider de yöneticilik rolüne sahip olamayabilir. Etkili yöneticilerin gerçek liderler olması gerekmemektedir. Pek çok yönetici, nezaketçi ve hatta üst düzey yöneticiler büyük lider olmadan sorumluluklarını yerine getirebilirler. Fakat bu pozisyonlar, liderlik için birer fırsat oluştururlar. Etkili liderlik, mükemmel yöneticileri diğer ortalama düzey olanlardan ayırır.²⁵

¹⁹ AKIŞ, Yeşim Toduk, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.41.

²⁰ ÖZTÜRK, Mehmet, *İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.309.

²¹ COOK, Liz / ROTHWEL, Brian, *Kadınlar Erkekler ve Liderlik*, (Çev.: ŞENSOY, Ümit), Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.13.

²² BENNIS, Warren / NANUS,Burt, *Leaders, The Strategies For Taking Charge*, Harper / Row Publishers, New York, 1986, s.21.

²³ KOUZES/POSNER, s.27.

²⁴ ERASLAN, Levent, "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi,Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", [http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm\(24.11.2005\)](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm(24.11.2005)).

²⁵ BATEMAN/SNELL, s.368.

Lider ve yönetici arasındaki önemli farklardan ilki, örgüt amaç ve hedeflerinde yer almaktadır.²⁶ Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir.²⁷

Lider ve yönetici arasındaki önemli diğer bir fark ise, sahip oldukları gücün kaynağıdır. Yönetici kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle resmi gücü kullanırken, lider kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır.²⁸ Yönetici, astlarını istenen davranış kalıbına sokmak için birçok örgütsel araca sahiptir ve öncelikle üst yönetimin isteklerine karşı sorumludur. Lider ise, astlarının kendi istediği gibi davranması için kişisel ve ilişkisel kaynaklara sahiptir ve öncelikle astlarına karşı sorumluluk duyar. Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar, başkalarına liderlik etme hakkı ise izleyiciler tarafından verilen bir armağandır.²⁹ Başka bir deyişle, yönetici ve liderde çalışanları üzerinde güç sahibidirler; ancak yönetici bulunduğu konum itibarıyla bu güce sahip olurken, lider kişiliğinin, karizmasının, yeteneklerinin ve bilgisinin sonucunda çalışanlar üzerindeki etkisi itibarıyla bu güce sahip olur.

Yönetici ve liderin güç konusunda farklılaştıkları başka bir konu ise, gücü kullanım süreçleridir. Yönetici, rasyonel kararlar veren ve sorun çözen kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise, kendisine bağlı grup üyelerinin duygularını tahmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir. Liderlik yönetime göre, daha ilham veren bir konumdadır ve daha çok duygusal girdiler içerir.³⁰ Yöneticiler, insanlarla ilişkilerini kişilerin olaylar sırasında ve karar alma sürecindeki rollerine göre kurarlarken; fikirlerle ilgilenen liderler sezgisel ve empatik yollarla ilişki kurarlar. Yöneticiler işin nasıl yapıldığı ile

²⁶ HERSEY, Paul / BLANCHARD, Kenneth H. / JOHNSON, Dewy E., *Management of Organizational Behavior*, 7. Bası, Prentice Hall, New Jersey, 1996,s.7.

²⁷ DAVIS, Keith, *Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, Boston, 1981,s.101.

²⁸ EFİL, s.5.

²⁹ WERNER, Isabel, *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.17.

³⁰ BROOKS, Ian, *Organizational Behaviour, Individuals, Groups and Organization*, Prentice Hall, New York, 2003, s.151.

ilgilenirken; liderler olayların ne olduğu ve kararların insanlara ne anlam taşıdığını düşünürler.³¹

Lider ve yöneticinin farklılaştığı bir diğer nokta ise, yürüttükleri faaliyetlerdir. Yönetici, örgütü organize eder, belirlenen hedeflere ulaşmak için plan hazırlar, örgüte gerekli olan insanlarla çalışır ve çalışanlarının faaliyetlerini denetler. Buna karşılık lider, yöneticinin yaptığı faaliyetlerin ötesinde çalışanlarını vizyona ulaşmak için esinlendirir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Yönetici ise, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçlerden sorumludur.³² Bir bakıma yönetici günü kurtarmaya çalışırken; lider geleceği düşünür. Bunun da ötesinde, sadece yöneticilik vasıflarına sahip insanlar varolan bir yapıyı sürdürürler, liderler ise peşinden sürükledikleri gruplar yaratırlar.³³ Yöneticiler durağandırlar; liderler ise yenilikçidirler. Yöneticiler seçenekleri sınırlandırmak için hareket ederken, liderler eski problemlere yeni yaklaşımlar geliştirir ve yeni seçenekler geliştirmeye yönelirler.³⁴ Bir başka deyişle, yönetici yeni fikir ve çözümlere karşıyken, liderler yeni fikir ve çözümlere karşı olmaktan çok onların oluşması için gerekli ortamı hazırlar. Yöneticiler, mevcut durumun korunmasının örgüt amaçları doğrultusunda olduğunu savunurken, lider yeni fikir ve düşünceler için risk almanın örgüt yararına olduğunu savunur. Bundan dolayı da, lider değişim ve yeniliğin gerçekleştirilmesini sağlarken, yönetici istikrar ve kontrolü sağlar.³⁵ Bir bakıma, yönetici devam ettirir; lider geliştirir.³⁶

Lider ve yönetici arasındaki farkları belirttikten sonra, birinin diğerinden daha üstün daha güçlü yönleri olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Lider, yöneticiyi

³¹ZALEZNIK, Abraham, "Managers and Leaders, Are They Different?", *Harvard Business Review*, Winter 2004, s.78.

³²BALTAŞ, Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.109.

³³İZGÖREN, Ahmet Şerif, *İş Yaşamında 100 Kanguru, Sistem Liderliği*, 13. Baskı, Elma Yayınevi, Ankara, 2004, s.19.

³⁴ZALEZNIK, s.77.

³⁵KILINÇ, Tanıl, "Lider, Liderlik, Takım Liderliği", (Erişim Adresi: www.rotayayin.com.tr/ee/makale/?kod=706.) (23.11.2005).

³⁶BENNIS, Waren, "Managing the Dream, Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management*, C.2, No:1, 1989, s.7.

tamamlar fakat onun yerine geçmez.³⁷ Örgüt farklı durumlarda, belirlenen hedeflerine ulaşmak için her iki kavrama da ihtiyaç duyar. Bu iki kavram aslında birbirlerinden farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı kavramlardır.³⁸ İki kavram arasındaki fark, örgütlerin başarılı olması için her iki fonksiyonunda iyi bir şekilde yerine getirilmesi için aslında yararlıdır.³⁹ Bu da demektir ki, yönetici ve lider birbirlerini tamamlayıcı şekilde çalıştıkları sürece örgüt, çalışma hayatında varlığını sürdürmekle kalmayacak, bunun yanı sıra hedeflerine de ulaşacaktır. Ancak unutmamak gerekir ki, rekabetin giderek arttığı ve belirsiz bir ortamın mevcut olduğu çalışma hayatında risk almayı göze alan, yenilikçi olan ve değişime ayak uyduran lider yönetici karşısında daha farklı bir konumdadır.

1.1.3. Bir Süreç Olarak Liderlik

1.1.3.1. Unsurları

Liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini biraraya getirerek, grubun devamını sağlama süreci olarak tanımlanabilir.⁴⁰ Ya da başka bir tanıma göre, liderlik grup üyeleri arasında paylaşılan sosyal etkileşim sürecidir.⁴¹

³⁷ DOĞAN, s.252.

³⁸ DOĞAN, s.253.

³⁹ HUGHES / GINNETT / CURPHY, s.10.

⁴⁰ TEVRÜZ, Suna / ARTAN, İnci / BOZKURT, Tülay, *Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım)*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.189.

⁴¹ HUGHES/GINNETT/CURPHY, s.11.

Tablo1: Liderlik Sürecinin Faktörleri

LİDER <ul style="list-style-type: none">• YETENEKLER• İLKELER• BİLGİ• KİŞİLİK	GÖREV/HEDEFLER <ul style="list-style-type: none">• GRUP HEDEFLERİ• BİREYSEL HEDEFLER/AMAÇLAR
GRUP ÇALIŞANLARI <ul style="list-style-type: none">• YETENEKLER• İHTİYAÇLAR• MOTİVASYON	ÇEVRE KOŞULLARI <ul style="list-style-type: none">• GRUBUN İÇSEL DİNAMİĞİ• KÜLTÜREL MESELELER• DIŞSAL BASKILAR• ELDE EDİLEBİLİR KAYNAKLAR

Kaynak: COLE, *Management Theory and Practice...*, s.53.

Liderliği anlamak için sadece lider açısından ele alırsak, liderlik sürecinin sınırlı bir görüşü elde edilir. Liderlik süreci, izleyiciler ve çevre faktörleriyle de ele alınabilir. Bununla birlikte, liderliği sadece izleyiciler ve çevre faktörleriyle ele alırsakta, yine sınırlı bir görüş elde edilmiş olur. Başka bir ifadeyle, liderlik sürecinin en belirgin resmi üç faktörün birlikte ele alınması ile oluşur.⁴² Bu üç faktöre amaç faktörünü de eklersek ortaya daha net bir liderlik süreci çıkar. Liderlik süreci içerisinde yer alan faktörler birbirleri ile etkileşim içerisinde dirler. Bir faktörde meydana gelen değişim bir diğer faktörü etkilemekte ve farklılaşmaya neden olmaktadır.

1.1.1.3.1.Lider

Liderlik süreci içerisinde kritik role sahip olan lideri, örgütlerde insanların gayretlerini belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere birleştiren, harekete geçiren ve etkili biçimde yöneten kişi⁴³ olarak tanımlayabiliriz. Liderin görevi, işleri tek başına iyi yapmaktan çok diğer insanları etkileyebilmektir.⁴⁴ Liderlik sosyal bir durumda

⁴² HUGHES / GINNETT / CURPHY, s.23.

⁴³ BARUTÇUGİL, İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.265.

⁴⁴ McCLELLAND, David C. / BURNHAM, David H., "Güç – Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü", (Çev.: ASLAN, Leyla), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Motivasyon*, MESS Yayınları, İstanbul, 2003, s.104.

kişiler arasında ortaya çıkar ve belli bir durumda liderin olan kişiler başka bir durumda lider olması gerekliliği bulunmamaktadır.⁴⁵

Lider, özelliklerinden çok yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Bundan dolayı, liderin faaliyetlerini etkileyen biçimlendiren diğer durumsal faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekir.⁴⁶ Öyleki yetenek ve bilgisini kullanarak ve bütünlük ve güven ilkelerine bağlı kalarak, lider süreç içerisinde yer alan diğer faktörleri en iyi hale sokmalıdır.⁴⁷ Bir başka deyişle, liderlik süreci içerisinde lider ve diğer faktörler birbirleri ile çift taraflı bir etkileşim içerisindedirler. Ortam koşullarında meydana gelen değişimler grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını etkilemektedir, böylece daha değişik liderlik biçimine ve bunun gerektirdiği farklı kişisel özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumda devamlı bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre koşullarında farklılaşma meydana gelmekte ve daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı geçerliliğini artık muhafaza edememektedir.⁴⁸

Lider, sahip olduğu yetenek ve özelliklerle, örgüt veya grup içinde çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ve aynı zamanda örgütün veya grubun da amaçlarını gerçekleştirme açısından büyük önem taşıyan bazı rolleri yerine getirmek durumundadır.⁴⁹ Bu rolleri yerine getirirken, lider sadece çevre tarafından şekillenmekle kalmaz, çevreyi verimli bir şekilde tekrardan şekillendirmede aktif rol alır.⁵⁰ Liderin rolleri, duygusal ve göreve ilişkin roller olmak üzere ikiye ayrılır:⁵¹

- Göreve ilişkin roller: belirli amaçları gerçekleştirme, bu amaç doğrultusunda grubun oluşturulması, harekete geçirilmesi ve yönetilmesi

⁴⁵ STOGDILL, Ralph M., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", PIERCE, Jon L./ NEWSTORM, John W., *Leaders & The Leadership Process*, 3. Bası, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.71.

⁴⁶ EREN, s.441.

⁴⁷ COLE, *Management Theory...*, s. 54.

⁴⁸ EREN, s.441.

⁴⁹ BARUTÇUGİL, s.266.

⁵⁰ PAGONIS, William G., "The Work of the Leader", *Harvard Business Review*, November-December 1992, s.118.

⁵¹ BARUTÇUGİL, s.266.

- Duygusal roller: çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması

Lider başarıya ulaşmak için her iki rolü arasında bir denge oluşturmalıdır. Dengenin sağlanamadığı durumlarda, formel ve informel liderlik farklılaşması ortaya çıkacaktır. Bu farklılaşma ise kendini şu şekilde gösterecektir: duygusal rolün baskın olduğu durumda informel, göreve ilişkin rolün baskın olduğu durumda ise formel liderlik söz konusu olacaktır.

1.1.1.3.2. İzleyiciler

Liderlik, lider ve izleyicilere dayanan sosyal bir süreçtir.⁵² Liderlik süreci içerisinde, liderin örgütün amaçlarına ulaşmak için faaliyetlerini, isteklerini ve duygularını yönlendirdiği örgüt çalışanları olarak tanımlanabilen izleyiciler, süreç içerisinde en az lider kadar etkilidir. İzleyicilik bir kişi değil, bir roldür. İzleyicileri liderden ayıran zekası yada kişiliği değil, üstlendikleri roldür.⁵³

Liderlik sadece liderle ilgili değildir; izleyicilerle de ilgilidir. İzleyiciler, liderlik yeteneklerinin birinin sahip olup olmadığına karar verir. Üst yönetim, bir birimi yönetmek için seçtikleri kişiye lider unvanını veremez. Zamanla, bir kişinin lider olabileceğine yada olacağına karar verenler izleyiciler olacaktır. Liderlik izleyicilerin gözündedir.⁵⁴ Liderlik belli bir pozisyon yada roldeki kişinin sahip olduğu etki ile sınırlı değildir, izleyiciler de bu sürecin bir parçasıdır.⁵⁵ Başka bir deyişle, ancak izleyicilerin umutlarını gerçekleştirecek şeyler yapılarak ve gereksinimleri karşılanarak liderlik kabul ettirilebilir.⁵⁶ Lider ve izleyiciler, birbirlerinin koşul ve sonucudur.⁵⁷

⁵² LORD, Robert G. / BROWN, Douglas J. / FREIBERG, Steven J., “ Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C.78, Sa:3, 1999, s.167.

⁵³ KELLEY, Robert E., “In Praise Of Followers”, *Harvard Business Review*, November- December, 1988, s.146.

⁵⁴ KOUZES / POSNER, s.15.

⁵⁵ HUGHES / GINNETT / CURPHY, s.11.

⁵⁶ GORDON, Thomas, *Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli*, (Çev.: AKSAY, Emel), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.21.

⁵⁷ COLLINSON, David, “Rethinking Followership: A Post-Structuralist Analysis of Follower Identities”, *Leadership Quarterly*, C.17, 2006, s.187.

İzleyici, liderliğin esasıdır.⁵⁸ İzleyicisi olmayan bir liderden söz etmek mümkün değildir. Sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmeler daha iyi eğitim almış izleyicilerin ortaya çıkmasına, bu gelişme de lider ve izleyiciler arasındaki mesafenin daralıp, örgütsel süreç içerisinde izleyicilerin daha aktif rol almalarına neden olmaktadır.⁵⁹ Bu da izleyicileri liderlik sürecinde önemli bir noktaya getirmiştir. Öyleki mükemmel, cesur ve star izleyicilerin başarılı örgüt için önkoşul olduğu tartışılmaktadır.⁶⁰

Liderler, genellikle faaliyetlerin yöneticileri olmalarına rağmen, bütün inisiyatiflerin onlardan gelmesi gerekmemektedir. İzleyicilerin de başarılı liderliğe önemli etki yapabilme potansiyelleri bulunmaktadır.⁶¹ Bundan dolayı, örgütün başarılı olması sadece etkin bir liderin varlığına bağlı değildir, etkin izleyicilerinde olması gerekmektedir. Etkili izleyicilerin kendi kendilerini yönetme, örgütün amaçlarına, ilkelerine ve çalışma arkadaşlarına bağlılık, kendi yeteneklerini geliştirme ve en üst düzey etki için odaklanma ve cesur ve dürüst olma gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.⁶²

Lider - izleyici ilişkisinin en önemli kısmı, liderin izleyicileri karşısında kendisini nasıl algıladığı ve izleyicilerinde lideri nasıl algıladığıdır.⁶³ Örgüt içindeki izleyiciler farklı sosyo-kültürel özelliklere sahiptir. Bundan dolayıda farklı özelliklere sahip izleyicilerin örgüt amaçlarına yönlendirilmesi için farklı lider davranışları gerekecektir. Şu halde, kısaca belirtmek gerekirse izleyicilerin arzu ve ihtiyaç düzeyleri ve bunları etkileyen sosyo-kültürel özellikler liderin davranışlarını belirleyen önemli birer belirleyicidir.⁶⁴ İzleyicilerin kişiliği liderin ilgilenmesi gereken kilit bir değişkendir. İzleyicilerin ihtiyaçları, tutumu, değerleri ve duyguları

⁵⁸ GREENBERG, Jerald / BARON, Robert A., *Behavior in Organizations*, 8.Bası, Prentice-Hall, Canada, 2003, s.479.

⁵⁹ ACUNER, Taner / TABAK, Akif, "Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik Olarak İncelenmesi", (Erişim Adresi: http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2003-1/6_acuner_tabak.doc)(25.11.2005).

⁶⁰ COLLINSON, s.179.

⁶¹ HOLLANDER, Edwin P., "Leadership, Followership, Self and Others", *Leadership Quarterly*, C.3, Sa:1, s.44.

⁶² KELLEY, s.144.

⁶³ HOLLANDER, Edwin P., "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship", *Business Ethics Quarterly*, January 95, C.5, s.55.

⁶⁴ EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.527-528.

izleyicilerin cevap verdiği liderin davranışlarını belirleyecektir.⁶⁵ Ayrıca, izleyicilerin özellikleri, liderlik davranış biçimlerinin belirlenmesinde önemlidir. Lider bir gruba nasıl liderlik edeceğini belirlemeden önce liderin izleyicilerin davranışlarını etkileyen faktörleri göz önüne alması ve izleyicinin de kendisi gibi kişisel özelliklerden etkilendiğini unutmaması gerekir.⁶⁶ Emir-komuta zinciri bünyesinde yer alan izleyicilere, demokratik liderlik biçiminin uygulanması etkin bir sonuç vermeyecektir, aksine olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bunun gibi, daha demokratik bir ortamda, düşüncelerini söylemeye alışmış bir izleyiciye otokratik liderliğin uygulanması izleyicinin liderden soğumasına neden olabilecektir. Bundan dolayı, lider uygulayacağı liderlik biçimine izleyicinin özelliklerini de dikkate alarak karar vermelidir.

Dikey ikili bağlantı, atf kuramı ve liderlik ikamesi gibi yeni yaklaşımlarda liderlik sürecinde izleyicinin de lider kadar etkili olduğu ileri sürülmüş ve izleyiciye daha aktif bir rol verilmiştir. Özellikle, dikey ikili bağlantı liderlik sürecinde izleyicilerin önemini kabul eder ve lider ve izleyicilerin karşılıklı olarak ilişkinin kalitesini belirlediğini vurgular.⁶⁷ Bu yaklaşımlara göre, liderlik sürecinin temeli, izleyicilere göre liderin kendini nasıl algıladığıdır.⁶⁸

1.1.1.3.3.Çevre Koşulları

Lider bazı olayların gerçekleşmesini sağlarken, koşullar da liderin ortaya çıkmasına neden olur.⁶⁹ Bundan dolayı, liderlikte gözönünde bulundurulması gereken diğer bir faktör de örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları; örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın

⁶⁵ TANNENBAUM, Robert / MASSARIK, Fred, “ Leadership: A Frame of Reference”, KOONTZ, Harold / O’DONNELL, Cyrill, *Management, A Book of Readings*, McGraw-Hill, New York, 1972, s.603.

⁶⁶ TANNENBAUM, Robert / SCHMIDT, Warren H., “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, March -April, 1958, s.99.

⁶⁷ HOWELL, Jane M. / SHAMIR, Boas, “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences”, *Academy of Management Review*, C.30, Sa:1, 2005, s.98.

⁶⁸ HOLLANDER, “Leadership, Followership, Self and Others”..., s.47.

⁶⁹ BOLMAN, Lee G. / DEAL, Terrence E., “Reframing Leadership”, *Business Leadership*, Jossey – Bass, San Francisco, 2003, s.86.

çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarıdır.⁷⁰

Örgüt kültürü, liderlik sürecinde önemli bir yere sahip çevre koşullarından biridir. Örgüt kültürü, örgüte ait olma, işten zevk duyma ve yönetime güvenme gibi unsurlar taşımaktadır.⁷¹ Örgüt kültürü örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayarak⁷² liderin izleyicilerin verimliliğini sağlamada kullandığı bir araç olmuştur. Örgüt kültürünün ötesinde, toplumsal kültürde lider davranışlarını belirleyen önemli değişkenlerdendir.⁷³ Farklı kültürlerin yaşandığı günümüz coğrafyasında, evrensel olarak kabul edilebilir bir liderlik davranış tanımının yapılması oldukça zordur.

Örgüt yapısı da, bir diğer çevre koşuludur. Örgüt yapısının alışılmış ilişkileri, rolleri ve yetki ve sorumluluk dağılım biçimlerindeki farklılık, her örgütte farklı liderlik davranışlarına neden olmakta, böylelikle liderlik sürecide etkilenmektedir.

Genel çevre koşulları olarak nitelendirilen sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, siyasal ve hukuksal koşulların liderlik biçimi üzerindeki etkileri ve liderlik davranışlarına etkilerini de gözden uzak tutmamak gerekir.⁷⁴ Ekonomik ve siyasal istikrar, örgüt içerisinde uygulanacak liderlik davranışlarını etkileyecektir.

Lider, çevre koşulları olarak kabul edilen faktörleri bir bütün halinde değerlendirip, örgüt için gerekli olan davranış biçimine karar vermeli ve uygulamalıdır. Çevre koşulları dikkate alınmaksızın karar verilen lider davranış biçimi, ortamın gereklerine uyum sağlayamayacaktır.

⁷⁰ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.443.

⁷¹ YILDIRIM, Engin, “Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış*, (Edt.: KESER, Aşkın), Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.48.

⁷² UNUTKAN, Göksele Ataman, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s.76.

⁷³ PAŞA, Selda Fikret, “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri”, (Edt.:AYCAN, Zeynep), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, Ankara, Ağustos 2000, s.226.

⁷⁴ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.444.

1.1.1.3.4.Amaç

Liderlik sürecini etkileyen son değişken de amaçtır. Bir liderin rol davranışını belirleyen önemli özelliklerden biri de bu grubu harekete geçirecek, içinde yaşanan koşullara ya da ortama uygun amaç ve hedefler belirlemektir.⁷⁵ Amaç olmadığında sonuçlar çok az şey ifade eder.⁷⁶ Lider ulaşılabilir ve gerçekçi amaçlar belirleyebilmeli ve bu amaçların gerçekleşmesi için izleyicilerin faaliyetlerini yönlendirebilmelidir.⁷⁷ Ancak, amaçların gerçekçi ve anlamlı olmaları için hem izleyicilerin arzu ve ihtiyaçları ile ekonomik ve sosya-kültürel durumlarını ve hem de örgütün içinde bulunduğu ortamın koşullarını iyi değerlendirmek gerekir.⁷⁸

Sadece örgütün amaçları yoktur, izleyicilerinde amaçları vardır. Liderin ve grubun sorumluluğu karmaşıktır; bütün amaçların içerisinde bireyin hedef ve amaçlarını da göz önünde tutmak gerekir.⁷⁹ Liderin örgüt içindeki en önemli görevlerinden biri, izleyicilerin amaçları ile örgütün amaçlarını bağdaştırmaktır.⁸⁰ Lider, hem örgütün hem de izleyicilerin amaçlarını gerçekleştireceği liderlik davranışını seçmelidir. Örgütün amaçlarına önem verirken, izleyicilerin amaçlarını göz ardı etmek lideri uzun vadede başarısız kılacaktır.

1.1.3.2. Özellikleri

Liderliğin araştırılması sırasında lideri, diğer grup üyelerinden ayıran faktörler bulunmaya çalışılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir⁸¹; ancak özelliklerinin sayısının çokluğu ve her durumda geçerli olan özelliklerinin olmaması özellikler teorisinin kabul edilebilirliğini zorlaştırmıştır. Bununla birlikte, liderlik

⁷⁵ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.442.

⁷⁶ SENGE, Peter M., "Buluşçuluk Pratiği", *Liderden Lidere*, (Edt.: HESSELBEIN, Frances / COHEN, Paul M.), (Çev.: ATAY, Salim), MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s.66.

⁷⁷ GÜRSEL, Musa / NEGİŞ, Ayşe, " Liderlik ve Roller", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Edt.: IZGAR, Hüseyin), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003, s.61.

⁷⁸ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.443.

⁷⁹ COLE, *Management Theory...*, s.54.

⁸⁰ GÜRSEL / NEGİŞ, s.61.

⁸¹ SERİNKAN, Celalettin, " İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*, C.16, Sa:50, 2005, s.87.

özelliklerinin incelenmesi belli başlı özelliklerin ortaya konmasından dolayı yine de etkili bir teori olmuştur. Bununda ötesinde, çeşitli liderlik özelliklerinin lideri oluşturmak için tek başlarına yeterli olmamalarına rağmen, etkili bir liderlik için ön koşullar⁸² olduğu ortaya konmuştur.

Özellikle karizmatik ve dönüşümcü liderliğin ön plana çıktığı günümüzde liderlik özellikleri tekrardan gündeme gelmiştir. Duygusal zeka ve kişilik faktörlerini gruplandıran beş büyük kişilik boyutları teorileri, özellikle dikkat çeken konular olmuştur.

1.1.3.2.1.Duygusal Zeka

Duygular liderlik sürecinde kilit role sahiptirler.⁸³ Duygusal zekaya sahip bir insan, kendisinin ve başkalarının duygularını fark eder ve bunları problemleri çözmeye ve davranışları yönlendirmede kullanır.⁸⁴ Diğer bir deyişle, kendi potansiyel ve hedeflerinin peşinde koşmaya sevkeden, en içten değerlerini ve özelemlerini harekete geçiren ve onları hakkında düşünülen şeylerden yaşanılan şeylere dönüştüren şey duygusal zekadır.⁸⁵

Goleman'a göre, birey birbirleriyle etkileşim içinde olan akılcı zeka ve duygusal zekaya sahiptir. Akılcı zeka, çoğunlukla farkında olunan, düşünülen, tartıp değerlendirilerek karar verilen bilinçli davranış tarzı iken, duygusal zeka fevri ve ani tepkiler ile düşünmeden mantıksız kavrama ve davranışları içerir.⁸⁶ Duygusal zeka, özellikle yüksek sosyal ilişkiyi talep eden işlerde, seçim sürecinde bir unsur olarak görülür.⁸⁷

⁸² NAHAVANDI, Afsaneh, *The Art and Science of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.33.

⁸³ GEORGE, Jennifer M., "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*, C.53, Sa:8, 2000, s.1027.

⁸⁴ INSEAD, Quy Nguyen Huy, "Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change", *Academy of Management Review*, C.24, Sa:2, s.325.

⁸⁵ COOPER, Robert K. / SAWAF, Ayman, *Liderlikte Duygusal Zeka, Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.xi.

⁸⁶ EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.349.

⁸⁷ ROBBINS, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, 7.Bası, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s.39.

Duygusal zeka; özbilinç, duyguları idare edebilme, motivasyon (kendini harekete geçirme), empati (başkalarının duygularını anlamak) ve sosyal beceriler başlıkları altında incelenmektedir. Bu beş unsur karşılıklı bağımlıdır, hiyerarşiktir, gereklidir ama yeterli değildir ve kendilerine ait özellikleri vardır.⁸⁸

Duygusal zekaya sahip lider özbilinç sayesinde kendi ruh halini fark eder, kendini yönetme sayesinde daha iyi sonuçlar için kendini değiştirir empati ile başkaları için bunların neyi ifade ettiğini anlar ve ilişki yönetimi sayesinde izleyicilerin ruh halini güçlendirmek için bunları kullanır.⁸⁹

Modern iş dünyasında etkin bir lider örgütteki ortak duyguları olumlu bir yönde toplayıp, zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldıran liderdir. Sanayi döneminde mantığa, araştırmaya ve çoğunlukla sol-beynin kullanılmasıyla belirlenen düşünme biçimleri, 21. yüzyıla geldiğimizde yerini, bütünleştirici, sezgilere de zaman zaman yer veren ve çözüm ararken tüm beyni, yani duygusal zekamızı da barındıran sağ beynimizi kullanmamızı gerektirecek yeni yapılara bırakmaktadır.⁹⁰ Bundan dolayı etkin liderlik için duygusal zekanın önemi artmıştır.

1.1.3.2.2.Beş Faktör Boyutu

Yıllar boyunca çeşitli fikir ve öngürüler, zeka, kişilik, değerler ve hatta genetik özellikleri liderliğin belirleyicileri olarak göstermiştir.⁹¹ Çoğu zaman kişilik özelliklerinin sayısının çokluğu liderliği açıklamada bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bugünlerde, Beş Faktör modeli deneysel verileri karşılaştırmak ve toplamak için birleşmiş ve kapsamlı bir teorik çerçeve sağlamaktadır.⁹² Araştırmacılar arasında, kişiliğin beş faktör yapısı hakkında tam olarak bir bütünlük

⁸⁸ GOLEMAN, Daniel, *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s.37.

⁸⁹ GOLEMAN, Daniel / BOYATZIS, Richard / McKEE, Annie, “Primal Leadership, The Hidden Driver of Job Performance”, *Harvard Business Review*, December, 2001, s.48.

⁹⁰ DARBAZ, Tufan., “21.Yüzyılda Liderlik”, (Edt.:BASIM, Nejat / TUNER, Bünyamin / ALTAY, Erdiñç),*Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.530.

⁹¹ ARVEY, Richard D. / ROTUNDO, Maria / JOHNSON, Wendy / ZHANG, Zhen / McGUE, Matt, “The Determinants of Leadership Role Occupancy:Genetic and Personality Factors”, *Leadership Quarterly*, C.17, Sa:1, s.1.

⁹² DE HOOGH, Annebel H.B./ HARTOG, Deanne N.Den / KOOPMAN, Paul L, “ Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator”, *Journal of Organizational Behavior*, C.26, 2005, s.841.

sağlanamamış olmasına rağmen, farklı kişilik yaklaşımları arasında ortak bir noktanın yaratılması fırsatı beş faktör taslağının avantajıdır.⁹³ Bununla birlikte, bu model bazı liderlerin neden hürmetlinin aksine baskın, sessizin aksine konuşkan, ihtiyarının aksine planlı, soğğun aksine ılımlı olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır.⁹⁴ Ayrıca, liderin özelliklerinin beş faktör boyutuyla incelenmesi liderlik, performans ve motivasyon arasındaki ilişkilerin incelenmesinde yararlı olmuştur. Son olarak ise, beş faktör modeli kültürler arası uygulanabilecek bir model olmasından dolayı bir avantaja sahiptir.⁹⁵

Bu model liderlik özelliklerini beş kategoride incelemiştir:⁹⁶ dışadönüklülük/içedönüklülük, kabul edilebilirlik, güvenilirlik, duygusal denge ve açıklık; bireyin güvenilir, sorumlu, düzenli ve planlı olma boyutu güvenilirlik; bireyin sosyal, konuşkan, iddialı, aktif ve hırslı olma boyutu dışadönüklülük/içedönüklülük; bireyin hayalperest, açık görüşlü, meraklı, yeni deneyimlere açık olma boyutu açıklık; bireyin tedirgin, üzüntülü, kızgın ve güvensiz olma boyutu duygusal denge ve bireyin nazik, sevimli, iyi huylu ve rahat olma boyutu kabul edilebilirlik şeklinde tanımlanmıştır.⁹⁷

1.1.3.3. Teorileri

İnsan doğası gereği gruplar halinde yaşamış ve her zaman bu grupları yönetecek liderler olmuştur. Gruplar içinde bazı üyelerin lider olarak benimsenmesi, lideri diğer grup üyelerinden neyin farklılaştırdığı sorununu ortaya çıkarmıştır. Lideri lider yapan faktörlerin araştırılmasında, liderin özellikleri, davranışları ve liderin içinde bulunduğu ortamın liderlik sürecine olan etkisi incelenmiş, bu faktörler temel alınarak liderliği açıklamaya çalışan liderlik teorileri ortaya konmuştur. Oluşan liderlik teorilerini; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri ve güncel liderlik teorileri olarak ele alınabilir.

⁹³ BONO, Joyce E. / JUDGE, Timothy A., "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, C.89, Sa:5, 2004, s.902.

⁹⁴ HUGHES / GINNETT / CURPHY, s.173.

⁹⁵ HUGHES / GINNETT / CURPHY, s.175.

⁹⁶ ALLEN, Robert Louis, *The Influence of Leadership on the Motivation of Virtual Teams*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), U.S.A.Northcentral University, Arizona, 2005, s.17.

⁹⁷ NAHAVANDI, s.57.

1.1.3.3.1.Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderliği açıklamak için liderin sahip olduğu özellikler üzerinde durmuştur. Bu teoriye göre liderin, çeşitli özellikler bakımından diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir.⁹⁸ Başka bir deyişle, belirli kişisel özelliklerin varlığı ya da yokluğu lideri lider olmayandan ayırır.⁹⁹ Özellikler teorisi, liderlik özelliklerinin miras mı kaldığı ya da sonradan mı kazanıldığı hakkında tahminlerde bulunmamıştır.¹⁰⁰

Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" kuramına göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar.¹⁰¹ Bu teori, belirli kişilerin lider olmalarının kaderleri olduğu düşüncesine dayanır.¹⁰² Başka bir deyişle, bir kişinin lider olması içinde bulunduğu durum ve sahip olduğu izleyicilerden bağımsızdır. Zamanla, bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır.¹⁰³

Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel grupta toplamıştır: kişisel özellikler, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler.¹⁰⁴ Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak; boy, ağırlık(kilo), güçlülük, yaş, fiziksel uygunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık/ güzellik¹⁰⁵; kişisel özellikler olarak; samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven, inisiyatif sahibi olma, kararlılık, dürüstlük, başkalarına güven verme, hissel uygunluk¹⁰⁶ ve yetenek olarak da hitabet yeteneği, güzel konuşma yeteneği,

⁹⁸ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.184.

⁹⁹ HELLRIEGEL, Don / JACKSON, Susan E. / SLOCUM, John W., *Management, A Competency – Based Approach*, 9.Bası, South Western, Australia, 2001, s.407.

¹⁰⁰ KIRKPATRICK, S.A. / LOCKE, E.A., "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Review*, C.5, Sa:2, 1991, s.48.

¹⁰¹ ŞİMŞEK, s.188.

¹⁰² NORTHCRAFT, Gregory B. / NEALE, Margaret A., *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press, Chicago, 1990, s.406.

¹⁰³ ŞİMŞEK, s.188.

¹⁰⁴ ZEL, Uğur, *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.94.

¹⁰⁵ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.437.

¹⁰⁶ SARIKIR, s. 9.

zeka, başkaları ile iyi ilişkiler kurma yeteneği, iş başarıya yeteneği gibi faktörler üzerinde durulmuştur.

1.1.3.3.2.Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin, liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları liderliği açıklamak için başka faktörleri aramaya yöneltmiştir. Bu arayış sonucunda, liderliği lider davranışlarını temel alarak açıklamaya çalışan davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Davranışsal teoriler, liderlik sürecini incelerken lideri diğer grup üyelerinden ayıran faktör olarak liderin davranışlarını belirlemişlerdir. Bir başka deyişle, etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır.¹⁰⁷ Davranışsal liderlik teorilerinde, kişisel özellikler liderin gösterdiği davranışlardan daha az dikkate alınmıştır.¹⁰⁸

Davranışsal yaklaşımın amacı, davranışın etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapmalıdır sorusuna cevap aramaktır.¹⁰⁹ Bu yaklaşım planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm, denetim, haberleşme, yetki devri, karar alma, motivasyon ve amaçları belirleme şekli gibi fonksiyonları yerine getirirken liderin sergileyeceği davranışların onun etkinliğini belirleyecek etmenler olduğunu vurgulayarak, liderin kendisi yanında izleyicilere ve koşullarada yer vermiştir.¹¹⁰ Bu teorilerin ana süreci 1945 Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ve 1960ların ortasında Yönetim Gözeneği arasında meydana gelmiştir.¹¹¹

Liderin özelliklerindense liderin davranışları üzerinde odaklanmanın pek çok faydası vardır. İlk olarak, özelliklerden ziyade davranışların incelenmesi formel lideri olduğu kadar informal liderinde dikkate alınmasına olanak verir. İkinci olarak, etkin lider davranışının belirlenmesi, liderlerin geliştirilmesini kolaylaştırır. Son

¹⁰⁷ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.172.

¹⁰⁸ BATEMAN / SNELL, s.372.

¹⁰⁹ KEÇECİOĞLU, Tamer, *Lider ve Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.157.

¹¹⁰ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.173.

¹¹¹ HERSEY / BLANCHARD / JOHNSON, s.105.

olarak ise, liderin davranışı ve izleyicilerin bunun karşılığındaki davranışı, lider ve izleyiciler arasındaki ilişkinin daha yakından incelenmesini sağlar.¹¹²

1.1.3.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1940'ların sonuna doğru başlayan Ohio State Çalışmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır.¹¹³ Liderin davranışları hakkında bilgi toplamak için, Ohio State personeli liderin faaliyetlerini nasıl sürdürdüğünü tanımlayacak bir araç olan “ Lider Davranışı Tanımlama Anketi(LBDQ)” geliştirmişlerdir.¹¹⁴ İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara “yapıyı harekete geçirme (initiating structure)” ve “bireyi önemseme (consideration)” adı verilmiştir.¹¹⁵ Yapıyı harekete geçirme, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar.¹¹⁶ Bireyi önemseme ise lider ile kendine bağlı çalışanlar arasında ilişkiyi, karşılıklı içtenlik ve güveni, çalışma grubunun üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyi ve katılımcı yönetimi ve iki yönlü iletişimi yüreklendiren bir tutumu ifade eder.¹¹⁷

Ohio State araştırmaları, araştırmalar sonucunda oluşturdukları yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme kavramlarının birbirinden ayrı ve farklı boyutlar olduklarını ortaya koymuştur. Her iki boyuttan birinde sahip olunacak yüksek seviye, diğer boyutta düşük seviyeyi gerektirmez.¹¹⁸ Başka bir deyişle, lider hem bireyi önemserken hem de yapıyı harekete geçirici şekilde davranabilir.

¹¹² NORTHCRAFT / NEALE, s.412.

¹¹³ ZEL, s.02.

¹¹⁴ HERSEY/BLANCHARD/JOHNSON,s.105.

¹¹⁵ YUKL,Gary A.,*Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989, s.5.

¹¹⁶ ZEL, s.102.

¹¹⁷ WERNER, s.41.

¹¹⁸ HERSEY/BLANCHARD/JOHNSON, s.106.

1.1.3.3.2.Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ile aynı dönemlerde gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi Araştırmalarının amacı, grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğunu belirlemektir.¹¹⁹ Araştırmacılar etkin olmayan bir üstten etkin bir üstün nasıl ayrılacağını belirleyen ast davranış bilgilerini toplamış ve analiz etmişlerdir.¹²⁰

Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır:¹²¹

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

Bu faktörlerden ilk ikisi “çalışan merkezli(employee-centred)”, diğer ikisi ise “görev merkezli(task-centred)” liderlik boyutları olarak ele alınmıştır. Söz konusu iki liderlik boyutu arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır.¹²² Çalışan merkezli bir lider, çalışanların duygularından hareket ederek, onların etkinlik ve verimliliklerini arttırmaya çalışırken, görev merkezli bir lider çalışanları üzerinde baskı kurarak görevin etkin olarak tamamlanmasına çalışır.

¹¹⁹ BUDAK,Gülay, *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*, D.E.Ü. Yayınları, İzmir, 2003, s.60.

¹²⁰ KEÇECİOĞLU, s.161.

¹²¹ NORTHCRAFT / NEALE, s.415.

¹²² ZEL, s.105.

Araştırmacılara göre, bu iki farklı boyut bir doğru üzerindeki iki alternatif konumu ifade eder.¹²³ Yani, Ohio State araştırmalarından farklı olarak, bir lider ya çalışan merkezli ya da görev merkezli olabilir.

1.1.3.3.2.3.Blake-Mouton Liderlik Yönetimi Izgarası

Yönetim Izgarası modeli,Ohio State Üniversitesi Araştırmalarından yola çıkarak, bireyi önemseme ve yapıyı harekete geçirme boyutlarına benzer şekilde çalışanlara duyulan ilgi ve üretime duyulan ilgi arasında ağırlandırma yapmıştır. Çalışanlara duyulan ilgi ve üretime duyulan ilgi boyutları bir ızgara üzerine yerleştirilmiş ve farklı liderlik biçimleri ortaya konmuştur. Burada geçen ilgi kavramı, çalışanlar hakkında liderin tahminlerini ve astların liderin davranışlarını etkilemesinin önemini yansıtır. Bu bakış açısından, yönetim ızgarası davranıştan ötesiyle ilgilenir.¹²⁴

Ortaya çıkan liderlik biçimleri şu şekilde ele alınmıştır:¹²⁵

1.1.Cılız Lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9. Klüp Lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt düzeydedir.

5.5. Örgüt Lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı biçimdir.

9.1. Görev Lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

9.9. Ekip Lideri: Lider kendini göreve adayın kişiler ile beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

¹²³ COLE, *Management Theory...*, s.68; HUGHES / GINNETT / CURPHY, s.209.

¹²⁴ HUGHES / GINNETT / CURPHY, s.210.

¹²⁵ CAN, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, 7. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.265.

Yönetmel ızgara modeline göre en etkin liderlik biçimi ekip lideridir. Yani, bireyi önemsemenin ve yapıyı harekete geçirmenin en üst seviyede olduğu boyut liderliğin de en etkin şekilde gerçekleşeceği boyuttur. Yönetim ızgarası modeli, yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme boyutlarının birlikte ve değişik oranlarda olabileceğini göstermesi açısından önemlidir.¹²⁶

1.1.3.3.2.4.Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, lider davranışlarını açıklamak için Michigan çalışmalarını çıkış noktası olarak kullanmıştır. Lider davranışları astlara güven, astların algıladığı serbesti ve üstün astlara olan ilişkisi değişkenlerinden hareketle dört grup altında incelenmiştir.

Astlara güven, astların algıladığı serbesti ve üstün astlarla olan ilişkisi çerçevesinde sırasıyla lider ile çalışanları şu şekilde ele alınmıştır:¹²⁷

Sistem1: İstismarcı, Otokratik: Lider astlara güvenmez. Denetim liderdedir. Astlar kendilerini serbest hissetmezler. Denetim liderdedir. Astlar kendilerini serbest hissetmezler.

Sistem 2: Yardımsever, Otokratik: Lider ile astlar arasında efendi-köle ilişkisi mevcuttur. Bazı yetkiler astlara devredilmiştir. Bazı kararlar alt kademede verilir. Ceza ve ödül birlikte kullanılır. Sistem 1'e nisbeten ast-üst ilişkisi daha çöktür.

Sistem 3: Katılımcı, Otokratik: Lider astlara güvenmekle beraber, astların yanlış karar almasına karşı aldıkları kararlar üzerinde kontrole sahip olmak ister. Denetimin büyük kısmı astlardadır. Astlar oldukça serbesttirler. Ast-üst ilişkisi vardır.

Sistem 4: Demokratik: Lider astlara tam olarak güvenir. Astlar tamamen serbesttir. Ast-üst ilişkileri çok yaygındır ve arkadaşçadır.

¹²⁶ BUDAK,Gülay,...., s.63.

¹²⁷KUTANİS, Rana Özen, *Örgütlerde Davranış Bilimleri(Ders Notları)*, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2003, s.130.

Kısaca, sistem 1 görev merkezli, oldukça otoriter bir yönetim davranışı; sistem 4 takım çalışmasına, karşılıklı güvene ve itimata dayalı ilişki merkezli bir yönetim davranışıdır. Sistem 2 ve sistem 3 ise, bu 2 uç davranış arasında yer almaktadır.¹²⁸

1.1.3.3.Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler ve davranışsal liderlik teorilerinin liderliği açıklamakta yetersiz kalması, araştırmacıları yeni bir arayışa itmiştir. Bu arayış sonucunda, özellikler ve davranışsal teorilerinde sonuçlarına ek olarak lider ve izleyicinin içinde bulunduğu ortam ve koşullarında dikkate alındığı durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorilerinde liderliği açıklamak için lider özellikleri ve davranışlarının yanında çevre faktörü birlikte ele alınmış, bu faktörlerin birbirlerine etkileri de incelenmiştir. Böylelikle, değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkarak birçok araştırma yapılmıştır.¹²⁹ Durumsallık teorileri liderin doğduğu fikrini reddeder, yönetici eğitim ve liderlik geliştirme programlarıyla liderin oluştuğunu vurgulamaktadır.¹³⁰

Bütün durumsallık teorileri, liderin esnek davranmasını, koşula göre lider davranışının tanımlanmasını ve uygun davranışın uygulamasını gerektirir.¹³¹ Bu yönü, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” lider tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinden farklı tarafını oluşturur.¹³² Bunun da ötesinde, davranış teorilerinde liderin görev merkezli ya da çalışan merkezli davranışlar sergileyebileceğini ortaya koymuş, ancak hangi koşullarda hangi davranışların gerçekleşmesi gerektiği üzerinde durulmamıştır. Durumsallık teorilerinde ise, davranış teorilerinin aksine, hangi koşullarda hangi lider davranışının gerekli olduğunu hangisinin daha etkin olacağını bulmaya çalışmıştır. Ayrıca, durumsallık teorileri belirli liderlik özelliklerini

¹²⁸ HERSEY / BLANCHARD / JOHNSON, s.111.

¹²⁹ TABAK, Akif, “ Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”,(Erişim Adresi: <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-2/1-bilder.doc>)(25.11.2005).

¹³⁰ JENNINGS, Eugene, “The Anatomy of Leadership”, KOONTZ, Harold / O’DONNELL, Cyrill, *Management, A Book of Readings*, McGraw-Hill, New York, 1972, s.589.

¹³¹ HERSEY / BLANCHARD / JOHNSON, s.121.

¹³² ZEL, s.113.

araştırmayı bırakmamışlardır, sadece ortak unsurları içeren koşullarda liderlik özelliklerini incelemeye yönelmişlerdir.¹³³

1.1.3.3.1.Tannenbaum-Schmidt'in Lider Davranış Süreci¹³⁴

Tannenbaum ve Schmidt tarafından oluşturulan bu teoride, lider, izleyiciler ve durumsal değişkenlerin birbirleri arasındaki etkileşimler ele alınarak, farklı 7 davranış tarzı ortaya konulmuştur.¹³⁵ Bu davranış tarzları demokratik veya ilişki merkezli davranışlardan otokratik ve görev merkezli davranışlara doğru değişmektedir. Otoriterliği ifade eden kısım patron davranışlarına ağırlık vermekte, demokratikliği ifade eden kısım ise, astların davranışlarını ön plana çıkarmaktadır.¹³⁶

Modelde, liderin güç ve yetki alanı ile alt kademelerde çalışanların yetki ve sorumluluk alanı birlikte analiz edilmiştir. Buna göre, liderin karar, güç ve yetki alanları genişledikçe alt kademedeki çalışanların yetki ve sorumluluk alanları zayıflar.¹³⁷ Her bir liderlik tarzı belli özelliklere sahip koşullara uygundur.¹³⁸ Bundan dolayı, liderlik tarzını seçmeden önce, lider kendinin ve astlarının özellik ve niteliklerini ve durumun gereklerini dikkatle incelemelidir.¹³⁹

1.1.3.3.2.Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Fiedler'e göre, farklı lider davranışları farklı koşullarda başarılı olurlar.¹⁴⁰ Liderin kontrol ve etkisini belirleyen en önemli koşul faktörleri şunlardır;¹⁴¹ grubun lideri kabul etmelerinin yüksek ya da düşük olması, görevin yapıli olup olmaması ve pozisyon gücünün yüksek olup olmaması.

¹³³ TANNENBAUM / MASSARIK, s.98.

¹³⁴ Bu teorinin davranış incelemesinden dolayı bazı yazarlar, davranışsal teorileri içerisinde gruplandırmışlardır. Ancak, teori davranış incelerken lider, izleyici ve çevre faktörleri çerçevesinde incelediği için durumsallık teorileri arasında gruplandırmanın uygun olduğu görüşünde olan yazarlarla aynı düşünceyi paylaşmaktayım.

¹³⁵ YUKL, s.173.

¹³⁶ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.176.

¹³⁷ AKTAN, Coşkun Can, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.189.

¹³⁸ VROOM,Victor H., "Leadership and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics*, C.28, Sa:4, 2000, s.84.

¹³⁹ CAN, s.267.

¹⁴⁰ FIEDLER, Fred E. / CHEMERS, Martin M., *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman and Company, Illinois, 1974, s.63.

¹⁴¹ FIEDLER / CHEMERS, s.69.

Lider-izleyici ilişkisi daha önceden tartışılan ilişki kavramına paralellik gösterirken, görev yapısı ve pozisyonu gücü ise görev kavramıyla benzeşmektedir.¹⁴² Görev merkezli liderler güç ve etkilerinin yüksek olduğu, güç ve etkilerinin göreceli olarak daha az olduğu, stres altında oldukları, belirli görev tanımlarının olmadığı ve gruptan desteğin olmadığı durumlarda en iyi performansı sergilerler.¹⁴³

Bu üç faktörün etkileşimleri sonucu, lider 8 farklı durumla karşı karşıya kalabilir. Fiedler, bu sekiz farklı durumda, görev merkezli ve ilişki merkezli liderlik davranışlardan hangisinin daha etkin olduğu bulmaya çalışmıştır. Fiedler, liderin davranışının görev merkezli ya da ilişki merkezli olmasını ölçmek için LPC(Least Preferred Coworker)anketini geliştirmiştir. Bu metod, bireyin iş ortamında en az kimle çalışabildiğini tanımlamasını içermektedir.¹⁴⁴

Fiedler, ideal bir liderlik davranışının olmadığını, bazı durumlarda görev merkezli yada ilişki merkezli lider davranışlarının ortaya çıktığını bazı durumlarda ortaya çıkmadığını ortaya koymuştur. Bundan dolayı, etkin lider davranışının mevcut koşuldaki meydana gelen değişmelere göre değişebileceğini belirtmiştir.

Durumsal değişkenlerin karmaşıklığı ve değerlendirme zorluğu söz konusudur. Uygulamada lider-izleyici ilişkilerinin ne derece iyi olduğunu, işin ne derece planlandığını ve liderin ne kadar mevki gücüne sahip olduğunu belirlemek genellikle zordur. Bu zorluk ve eleştirilere rağmen, Fiedler modeli lider etkinliğine durumsallık boyutunu getirmesi açısından önemlidir.¹⁴⁵

1.1.3.3.3.Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsallık teorisi, Ohio araştırmalarında kullanılan yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme kavramlarından hareket ederek, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramlarını

¹⁴² HERSEY / BLANCHARD / JOHNSON, s.124.

¹⁴³ FIEDLER / CHEMERS, s.89.

¹⁴⁴ FIEDLER, Fred F., “ Measuring Leadership Style”, KOONTZ, Harold / O'DONNELL, Cyrill, *Management, A Book of Readings*, McGraw-Hill, New York, 1972, s.610.

¹⁴⁵ CEYLAN, Adnan / BEGEÇ, Suat, “Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığı'nda Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir, 2000, s.604.

geliştirmiştir. Temel lider davranışları, yüksek görev ve düşük ilişki; yüksek görev ve yüksek ilişki; yüksek ilişki ve düşük görev; düşük ilişki ve düşük görevdir.¹⁴⁶

Bu modelin en önemli özelliği, görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzlarının, astların “olgunluk” ya da “hazır olma” derecesine bağlı olarak incelenmesidir.¹⁴⁷ Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir ifadeyle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve işgörme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.¹⁴⁸

Bu modele göre, olgun olmayan astlar için lider yüksek görev düşük ilişki sergilerken; olgunluk düzeyi arttıkça yüksek görev ve yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk yüksek düzeye ulaştığında ise, lider yüksek ilişki ve düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecinde astların da görüş ve fikirlerini alarak onların da karar alma sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise, lider düşük ilişki ve düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamıyla astlarına bırakarak astları güçlendirmeye çalışacaktır.¹⁴⁹

Astların görevi yerine getirebilmek için buldukları olgunluk seviyesine uygun liderlik davranışı çok önemlidir.¹⁵⁰ Liderin etkinliği, liderin davranışının içinde bulunduğu ortama ne derecede uygun olduğuna dayanır.¹⁵¹ Başka bir deyişle, lider astlarının olgunluk değişkenine bağlı olarak davranışlarını değiştirdiği sürece etkin olacaktır.

¹⁴⁶ HERSEY / BLANCHARD / JOHNSON, s.134.

¹⁴⁷ YUKL, s.105.

¹⁴⁸ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.453.

¹⁴⁹ CELEP, s.19-20.

¹⁵⁰ TEVRÜZ / ARTAN/ BOZKURT, s.210.

¹⁵¹ HERSEY / BLANCHARD / JOHNSON, s.135.

1.1.3.3.4.Yol-Amaç Teorisi

House ve Evan tarafından geliştirilen yol-amaç modeli Ohio liderlik araştırmaları ve motivasyon beklenti teorilerine dayandırılmıştır.¹⁵²Bu modelde, yine liderliğin görev ve ilişki davranışı benimsenmektedir. Bu boyutlara, izleyicilerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için motive edilmeleri üçüncü boyut olarak eklenmiştir.¹⁵³

Temelde yol-amaç teorisi lider davranışlarının izleyicilerin motive edilmesi, doyumunu ve performansı üzerine olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.¹⁵⁴ Yol – amaç modeli emir verici, destekleyici, katılcı ve başarı arayıcı liderlik davranışlarının durumun gerektirdiği biçimde lider tarafından uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Lider davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak değişecektir.¹⁵⁵

Burada lider davranışlarının dört farklı şekilde gerçekeşebileceği, ancak izleyicilerin özelliklerinin ve görevin yapısının /özelliklerinin de üretkenliği oluşurmada çok etkili olduğu açıklanmaktadır.¹⁵⁶

1.1.3.3.5.Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Verme Modeli

İlk olarak Vroom ve Yetton tarafından öne sürülen daha sonra da Vroom ve Jago tarafından geliştirilen bu model ¹⁵⁷, yol-amaç teorisinde olduğu gibi özelliği olan durumlarda hangi karar tiplerinin en etkin olacağını araştırmıştır.¹⁵⁸ Liderin karar alma süreci üzerinde yoğunlaşan bu modele göre, kararların etkinliği için iki ölçütten söz edilir: kararın niteliği ve kararın benimsenebilirliği.¹⁵⁹

¹⁵² HERSEY / BLANCHARD / JOHNSON, s.126.

¹⁵³ BAşARAN, İbrahim Ethem, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.98.

¹⁵⁴ KEÇECİOğLU, s.183.

¹⁵⁵ ZEL, s.115.

¹⁵⁶ AKİş, s.30.

¹⁵⁷ şİMşEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.184.

¹⁵⁸ TEVRÜZ / ARTAN / BOZKURT, s.205.

¹⁵⁹ CAN, s.271.

Vroom-Yetton-Jago modeli, özellikle karar alma aşamasında hangi liderlik tarzının seçileceği sorusunu cevaplayacak bir modeldir.¹⁶⁰ Karar verme aşamasında seçilecek liderlik tarzı, otokratik liderlikten katılımcı liderlik tarzına doğru beş biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar ¹⁶¹:

A-1: Yöneticiler, problemleri çözerken veya karar verirken o andaki bilgiyi kullanarak karar alırlar.

A-2: Yöneticiler, önemli bilgileri aslarından alıp ona göre problem çözümü ararlar.

C-1: Yöneticiler, problemi asları ile tek tek paylaşırlar ve onların görüş ve yorumlarını alırlar. Daha sonra asların görüş ve yorumlarını yansıtan ya da yansıtmayan bir karar alabilirler.

C-2: Yöneticiler, aslarını bir grup halinde ele alarak onların problem ile ilgili görüş ve yorumlarını alırlar. Daha sonra, asların görüş ve yorumlarını yansıtan ya da yansıtmayan bir karar alabilirler.

G-2: Yöneticiler, problemi aslarına grup halinde açarlar ve sorunun çözümü için hep birlikte alternatifler yaratmaya çalışırlar.

A-1 ve A-2 otoriter liderliği, C-1 ve C-2 danışmacı liderliği ve G-2 tam katılımlı liderliği temsil etmektedir. Bu 5 liderlik tarzından hangisinin kullanılacağı birçok faktöre bağlıdır. ¹⁶² Bu faktörleri bulmak için, kararın önemi, bağlılığın önemi, lider uzmanlığı, bağlılık olasılığı, grup desteği, grup uzmanlığı ve grup yeteneğini sorgulayan sorular oluşturulmuştur. Bu sorulara verilen cevapların sonucunda, oluşan koşulda hangi liderlik tarzının uygun olduğu bulunmaktadır. Bundan dolayıdır ki, koşulların değişmesi sorulara verilen cevaplarda değişikliğe neden olabilecek bu da farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarına neden olabilecektir.

¹⁶⁰ TEVRÜZ / ARTAN / BOZKURT, s.205.

¹⁶¹ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.185-186.

¹⁶² TEVRÜZ / ARTAN / BOZKURT, s.206.

Bu modelin kullanılması, en önemli durum faktörlerinin dikkate alınmasını ve en uygun liderlik tarzının seçilmesini sağlamaktadır.¹⁶³

1.1.3.3.3.6.Reddin'in Üç Boyutlu Modeli

Reddin tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli”, yönetim gözeneği kuramının çalışanlara duyulan ilgi ve üretime duyulan ilgi boyutuna, bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir.¹⁶⁴ Bu model, yararlı bir kurumsal modelde çeşitli davranış biçimlerinin duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır.¹⁶⁵ Liderin davranış biçimlerinin etkinliği, onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan üretime duyulan ilgi ve çalışanlara duyulan ilgi davranış biçimlerinden herhangi birinin etkin olduğu veya etkin olmadığı ileri sürülmez. Etkin veya etkin olmayan davranış arasındaki ayırım, liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur.¹⁶⁶ Bundan dolayı, bir lider her durum ve şartta etkili olmak istiyorsa, lider yaklaşım esnekliği becerisine sahip olmalıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o belirli durumun etkililik için gerektirdiği lider davranışını uygulamaktır.¹⁶⁷

Liderin belirli bir durumda geliştirdiği davranış, etkinlik boyutu üzerinde yerini alır. Bu nokta, aşırı etkinlik ve aşırı etkinsizlik arasında belirli bir noktada yer alabilir. Bu nedenle, etkinlik bir ölçüttür ve etkinlik boyutlarında üç değer yerine sınırsız sayıda değerler olabilir. Bu durumu göstermek için etkinlik boyutu, etkin yüzü +1'den +4'e ve etkin olmayan yüzü -1den -4'e kadar giden dört eşit parçaya bölünmüştür.¹⁶⁸ Dört etkin ve dört etkin olmayan biçim, liderin dört davranış seçeneğini, grup üyeleri tarafından belirlenen çevresel koşulların fonksiyonu olarak ifade etmektedir.¹⁶⁹

¹⁶³BATEMAN / SNELL, s.379.

¹⁶⁴ BAŞARAN, s.93.

¹⁶⁵ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.451.

¹⁶⁶ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.186.

¹⁶⁷ ZEL, s.129.

¹⁶⁸ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.453.

¹⁶⁹ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.186.

1.1.3.3.7.Güncel Liderlik Teorileri

Durumsallık Liderlik Teorilerinin devamı niteliğinde olan güncel liderlik teorileri de, durumsallık teorilerinde olduğu gibi liderlik süreci içerisinde lider, izleyici ve durumsal koşulların etkileşimini incelemektedirler. Bununda ötesinde, güncel liderlik teorilerinde liderlik özellikleri ve izleyiciler daha önemli hale gelmiştir.

Güncel liderlik teorileri içerisinde yer alan Liderlik İkamesi, Dikey İkili Bağlantı ve Liderlik Atf Teorileri liderlik süreci içerisinde izleyicilere ayrıcalıklı bir rol vermişlerdir. Bu teorilerde, liderin etkinliğini belirleyen faktör ağırlıklı olarak lider ve izleyici arasındaki etkileşimsel ilişkidir.

Güncel teorilerin diğer bir kısmı olan karizmatik liderlik teorileri, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik teorileri, liderlik özelliklerini daha ön plana çıkarmıştır.

1.1.3.3.3.7.1.Karizmatik Liderlik Teorileri

Yunanca “ilahi ödül” anlamına gelen karizma kavramı, ilk defa Weber tarafından kullanılmıştır. Weber, etkinin otoritenin pozisyonundan ya da gelenekten kaynaklanmadığını, onun yerine izleyicilerin liderin istisnai özelliklerle donatıldığı algılayışına dayandığını açıklamak için karizma kavramını kullanmıştır.¹⁷⁰ Weber’in karizma ile ilgili görüşleri beş unsurla özetlenmiştir: ödüllendirilmiş bir kişi, sosyal bir kriz veya çaresiz bir durum, krize yönelik radikal çözümler sağlayan düşünceler serisi, istisnai kişiye bağlı bir izleyici grubu ve o kişinin üstün güçlere sahip olduğu düşüncesi ve tekrarlanan başarılarla kişinin istisnai özellikleri ve üstünlüğünün geçerliliği.¹⁷¹ Bu beş unsurun varlığı ve birbirleriyle etkileşimleri sonucu karizmatik lider oluşmaktadır. Karizmatik lider, izleyicileri üzerinde güçlü kişiliği ile engin bir etkiye sahip olabilecek kişidir.¹⁷²

¹⁷⁰ YUKL, s.204.

¹⁷¹ HOUSE, Robert J., “Weber and the Neo-charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer”, *Leadership Quarterly*, C.10, Sa:4, 1999, s.563.

¹⁷² PIERCE / NEWSTORM, s.327.

Weber'den bu yana karizma kavramı artan bir şekilde dikkate alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Karizma ile ilgili tartışma karizmanın liderin tutumundan mı, durumsal koşullardan mı, lider ve izleyici arasındaki etkileşimsel süreçten mi kaynaklandığı üzerinde yapılmaktadır.¹⁷³ Ayrıca, karizmatik liderlik teorilerinin önceki çalışmalarında karizmatik lideri karizmatik olmayan liderden ayıran davranışsal boyutların ortaya konmasındaki belirsizlikten dolayı karizmatik liderlik teorileri eleştirilmiştir.¹⁷⁴ Bu eleştiri, daha sonraki deneysel çalışmalarla ortadan kaldırılmak istenmiştir. Ancak yine de, evrensel olarak kabul edilen bir karizmatik liderlik özellikleri ortaya konulamamıştır.

Weber'in karizmatik liderlik teorisi, izleyicilerin lidere istisnai özellikleri nasıl atfettiğini açıklarken, House, Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorileri karizmatik liderliği izleyiciler üzerinde liderin sahip olduğu etki ve ortaya çıkan lider-izleyici ilişkisine dayandırarak açıklamaya çalışırlar.¹⁷⁵

Karizmanın formel örgütlerde nasıl ele alınabileceğine yönelik en önemli çalışmanın House'ın 1977 yılında geliştirdiği Karizmatik Liderlik Kuramı olduğu söylenebilir.¹⁷⁶ House, karizmatik liderliği açıklamak için folklorik ya da tasavvuftan öte gözlemlenebilir bir süreci kapsayan test edilebilir bir dizi hipotezi kullanan bir teori oluşturmuştur.¹⁷⁷ House, karizmatik liderin kendi özelliklerinin, izleyicilerin ve içinde bulunduğu koşulların etkileşimleri sayesinde oluştuğunu ortaya koyar. Koşulların karizmatik liderlikte önemli olmasının nedeni, amaçların belli olmadığı ve çevresel koşulların belirsiz ve dengesiz olduğu durumlarda liderlerin daha etkili olmasıdır.¹⁷⁸

House'ın karizmatik liderlik teorisine göre, lider yüksek bir özgüvene, yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacına ve kendi inanç ve düşüncelerinin

¹⁷³ YUKL, s.205.

¹⁷⁴ GIBSON, James I. / IVANCEVICH, John M. / DONNELLY, James H. / KONOPASKE, Robert, *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.337.

¹⁷⁵ YUKL, Gary A., "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, C.10, Sa:2, 1999, s.293.

¹⁷⁶ KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.25, Sa:2, 1996, s.75.

¹⁷⁷ YUKL, *Leadership in Organizations...*, s.205.

¹⁷⁸ RIGGIO, Ronald E., *Introduction to Industrial /Organizational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s, 361.

doğru olduğu inancına sahiptir.¹⁷⁹ Bu özellikleri karizmatik liderin etkin olmasını belirleyecektir. Ayrıca, karizma başarısının karizmayı ortaya çıkarmasına kadar gözükmez bir durumdadır.¹⁸⁰ Bu da Weber'in karizma unsurları arasında belirttiği tekrarlanan başarılarla kişinin istisnai özellikleri ve üstünlüğünün geçerliliği ile uyumludur. House karizmatik liderlerle karizmatik olmayan liderleri mukayese etmiş ve kendine güvenen, risk alabilen, enerji ve iş ilişkileri yüksek, iletişim yeteneği kuvvetli, inanılan ve izleyicilerini geliştirmeye odaklanmış liderleri karizmatik liderler olarak belirlemiştir.¹⁸¹

House'a göre, karizmatik etkiye sahip liderin, izleyicilerinden göstermesini istediği değer ve inançlar serisini belirtmesi gerekmektedir. Ayrıca, karizmatik liderin izleyicisi tarafından onaylanacak davranışlarda bulunması gerekmektedir. Bununla birlikte, diğer liderlere göre karizmatik liderlerin ideolojik amaçları da ifade etmesi gerekmektedir.¹⁸²

House'ın karizmatik liderlik teorisi, karizmayı inceleyen teorilerin en kapsamlı olması ve lider özellikleri, izleyiciler ve çevre koşullarının birlikte ele alınması bakımından önemlidir.

Conger ve Kanungo, karizmanın atıfsal bir teori olduğu görüşüne dayanarak yeni bir model oluşturmuşlardır.¹⁸³ Atıfsal bir fenomen olduğu varsayımından öte, özellikle de bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir.¹⁸⁴ Conger ve Kanungo'ya göre, karizma belirli bir kişiye, örgütte çalışan bireyler tarafından yapılan bir atıftır. Bu nedenle de ortaya koymuş oldukları kuram karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel davranış tarzlarının ortaya konulmasına

¹⁷⁹ YUKL, *Leadership in Organizations...*, s.206.

¹⁸⁰ HOUSE, s.567.

¹⁸¹ GÜL, Hasan, "Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?", (Erişim Adresi: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223) (25.11.2005).

¹⁸² HOUSE, Robert J., "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", PIERCE, Jon L./ NEWSTORM, John W., *Leaders & the Leadership Process*, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.35-337.

¹⁸³ CONGER, Jay A./ KANUNGO, Rabindra N., "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", PIERCE, Jon L./ NEWSTORM, John W., *Leaders & The Leadership Process*, 3. Bası, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.346.

¹⁸⁴ KILINÇ, Tanıl, "D-Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı", (Erişim Adresi: <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>) (24.11.2005).

yönelmektedir.¹⁸⁵ Karizmatik liderin ana özellikleri, izleyici ve çevreye duyarlılık, esinlenme yeteneği, var olan durumu değiştirme arzusudur.¹⁸⁶

Conger ve Kanungu'nun karizmatik teorisinin diğer karizmatik liderlik kuramlarından farklı kılan belki de en önemli husus, karizmanın sadece çok özgün kişiler tarafından sergilenebilecek mistik bir nitelik olarak ele alınmaması, pek çok lider ve yönetici tarafından öğrenilme potansiyeline sahip bir kavram olarak görülmesi ve belirli davranışsal kalıplara ağırlık verilmesidir.¹⁸⁷

Karizmatik liderlik teorileri, karizmatik liderliğin örgütlerin her seviyesinde görüleceği varsayımını paylaşmaktadır.¹⁸⁸ Karizmatik liderlik, davranışlar için kesin tanımların olmadığı istisnai, dinamik ve zayıf koşullarda ortaya çıkar ve etkili olur.¹⁸⁹ Karizmatik liderlik teorilerinin bir diğer ortak noktaları, vizyonun karizmatik liderliğin merkezi olmasıdır.¹⁹⁰ Karizmatik lider, vizyona ulaşmanın izleyicilerin vizyonu kabul etmesine bağlı olduğunu farkeder ve bundan dolayı izleyicilerin algılamasını yönetmek için oldukça motive olur.¹⁹¹ Bununda ötesinde, karizmatik liderlik teorilerine göre, karizmatik lideri karizmatik olmayan liderden ayıran faktör, karizmatik liderin kendine güven, sosyal etki ihtiyacı, sosyal sorumluluk, bilişsel başarı odaklılık, enerji, coşku ve yaratıcılık gibi özelliklere sahip olmasıdır.¹⁹²

¹⁸⁵ KILINÇ, *Liderlikte Durumsallığın...*,s.82.

¹⁸⁶ RIGGIO, s.361.

¹⁸⁷ KILINÇ, *Liderlikte Durumsallığın...*, s.87; KILINÇ, "D-Conger ve Kanungo'nun...", (*Erişim Adresi: <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>*) (24.11.2005).

¹⁸⁸ SHAMIR, Boas, "Social Distance and Charisma:Theoretical Notes and Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, C.6, Sa:1, 1995, s.20.

¹⁸⁹ CONGER, Jay A./HUNT, James G., "Overview Charismatic and Transformational Leadership:Taking Stock of the Present and Future(Part I)", *Leadership Quarterly*, C.10, Sa:2, 1999, s.124.

¹⁹⁰ O'CONNOR, Jennifer / MUMFORD, Michael D. / CLIFTON, Timothy C./ GESSNER, Theodore / CONNELLY, Mary Shane, "Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study", *Leadership Quarterly*,C.6, Sa:4, 1995, s.530.

¹⁹¹ GARDNER, William L. / AVOLIO, Bruce J., "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective", *Academy of Management Review*, C.23, Sa:1, 1998, s.39.

¹⁹² DE HOOGH, Annebel H.B. / HARTOG,Deanne N.Den / KOOPMAN, Paul / THIERRY, Henk / DEN BERG, Peter Van, DER WEIDE, Joost G./ WILDEREM, Celeste P.M. "Leader Motives,Charismatic Leadership and Subordinates' Work Attitude in The Profit and Voluntary Sector ". *Leadership Quarterly*, C.16, 2005, s.18.

1.1.3.3.7.2.Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Burns tarafından ortaya konulan ve Bass tarafından örgüt yönetimine uyarlanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, 1978’li yıllardan itibaren örgüt yönetimi ve örgütsel liderlik araştırmalarında lider davranışlarının, klasik ve geleneksel liderlik davranış biçimlerinin yanında incelenmiştir. ¹⁹³Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforme dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir. ¹⁹⁴

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyici arasında değişim kavramına dayanır. ¹⁹⁵ Etkileşimci davranış, izleyicilerin çabası karşılığında liderin ödöl sağladığı bir değişim sürecinde ortaya çıkar. ¹⁹⁶Bu değişim, ekonomik, politik veya psikolojik olabilir. ¹⁹⁷ Etkileşimci lider, daha kaliteli çıktı, daha çok satış veya hizmet, düşük üretim maliyetleri gibi arzulanan sonuçlara ulaşmak için yapılması gerekeni tanımlamalıdır. Bunu yaparken de, izleyicilerin ihtiyaçları göz önüne almalıdır. Etkileşimci yaklaşım yol-amaç kavramını teorik erevesi olarak kullanmıştır. ¹⁹⁸

Etkileşimci liderlik, şartlı ödöl ve istisnalarla yönetim şeklinde gerçekleşebilir. ¹⁹⁹ şartlı ödöl istenilen sonuçlara ulaşanların bu davranışlarını devam ettirmeleri için ödöl mekanizmasını işletme, istenilmeyen sonuçların bir daha oluşmaması için gerekli yaptırımları uygulayarak ceza mekanizmasını devreye sokma ²⁰⁰řeklindedir. Eğer, izleyiciler görevlerinde başarısız olurlarsa, lider istisnalarla yönetim şeklini uygular. ²⁰¹ İstisnalarla yönetim şeklinde, lider izleyicilerin performansını gözler ve hatalarını düzeltir. ²⁰² Bass, liderlik olmasa da

¹⁹³ UYGUÇ, Nermin / DUYGULU, Ethem / ÇIRAKLAR, Nurcan, “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir, 2000, s.587.

¹⁹⁴ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.460.

¹⁹⁵ NAHAVANDI, s.185.

¹⁹⁶ PODSAKOFF, Philip M. / MACKENZIE, Scott B. / MOORMAN, Robert H./ FETTER, Richard, “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Leadership Quarterly*, C.1, Sa:2, 1990, s.108.

¹⁹⁷ BURNS, James Macgregor, *Leadership*, Harper /Row Publishers, New York, 1979, s.19.

¹⁹⁸ GIBSON / IVANCEVICH / DONNELLY / KONOPASKE, s.339.

¹⁹⁹ NAHAVANDI, s.185.

²⁰⁰ TEVRÜZ / ARTAN / BOZKURT, s.211.

²⁰¹ BASS, “The New Paradigm and the Ethics of Authentic...”,s.121.

²⁰² BASS, Bernard M./ STEIDLMEIER, Paul, “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership”, (Erişim Adresi: <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>)(10.11.2005).

veya liderlik sorumluklarından kaçınma olsa da serbest bırakıcı liderliği, etkileşimci liderliğin altında incelemiştir.²⁰³ Serbest bırakıcı liderler, izleyicilere az bir destek sağlarlar ve verimlilik ya da görevin tamamlayıcılarına karşı dikkatsizdirler.²⁰⁴

Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarında ilişki bağımlılığı içermektedir.²⁰⁵ Bundan dolayı, etkileşimci liderin gerek duyduğu önemli yetenek, izleyicilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve şartlı ödüle uygun davranış tipini benimsemektir.²⁰⁶ Bürokrasi ve örgütsel standartlara dayanan ²⁰⁷ etkileşimci liderin faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel kültürde değişim yapmaksızın sürer gider. ²⁰⁸

Etkileşimci liderliğin yetersiz olduğu inancıyla dönüşümcü liderlik kavramı ortaya konmuştur. Dönüşümcü lider, çalışan çıktı değişkenleri üzerinde etkileşimci lider davranışlarının etkisini arttırmaktadır.²⁰⁹ Burns' a göre dönüşümcü liderlik, lider ve izleyicilerinin moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak daha yükseğe taşıdıkları bir durumda ortaya çıkar.²¹⁰ Bass'a göre ise, karizma, ilham veren bir motivasyon, zihni bir uyarım ve bireysel itibara dayanan ²¹¹ dönüşümcü liderin izleyenler üzerindeki etkisidir; izleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler. ²¹²

Dönüşümcü liderler karizmatik liderlere benzemektedir; ancak yenilik yaratma ve izleyicilerin ihtiyaç ve ilgilerini farkında olarak değişim gibi özel bir

²⁰³ BONO / JUDGE, s.902.

²⁰⁴ BARBUTO, John E./ CUNDALL, Shareen / FRITZ, Susan M., “ Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, C.11, Sa:4, 2005, s.27.

²⁰⁵ ERASLAN, Levent, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma:Dönüşümcü Liderlik”, (Erişim Adresi:http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm) (25.11.2005).

²⁰⁶ ROLLINSON, Derek / BROADFIELD, Aysen, *Organizational Behaviour and Analysis, An Integrated Approach*, Prentice Hall, Harlow, 2002, s.394.

²⁰⁷ TUCKER, Bruce A./ RUSSELL, Robert F., “The Influence of the Transformational Leader”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, C.10, Sa:4, 2004, s.103.

²⁰⁸ CEYLAN, Adnan / KESKİN, Halit / EREN,Şule, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*, C.16, Sa:51, 2005, s.34.

²⁰⁹ PODSAKOFF / MACKENZIE / MOORMAN / FETTER, s.108.

²¹⁰ BURNS, s.20.

²¹¹ BASS, Bernard M./ STEIDLMEIER, Paul, “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership”, (Erişim Adresi: <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>) (10.11.2005).

²¹² YUKL, *Leadership in...*, s.210-211.

yetenekle karizmatik liderlerden ayrılırlar; ki bu yetenekleri izleyicilerin eski sorunlara yeni şekilde bakmalarını sağlar ve var olan durumu sorgulamalarını teşvik eder.²¹³ Dönüşümcü lider, örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştırır.²¹⁴ Dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderliğin farklılaştığı bir diğer nokta, dönüşümcü liderlikte karizmanın liderin davranışı olarak ölçülmemesi, karizmanın dönüşümcü liderliğin sonucu olmasıdır.²¹⁵

Karizma, dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerindedir. Ancak, başarılı bir liderlik için tek başına yeterli değildir.²¹⁶ Bundan dolayı, dönüşümcü lider duygusal dayanıklılık, davranış tutarlılığı, kurumsal yönelme, risk alma, yenilikçilik ve mizah anlayışı gibi özelliklere²¹⁷ de ihtiyaç duyar. Bu özelliklerini vizyon oluşturma, izleyicileri bu vizyona yönlendirme ve motive etmek için kullanır. Etki, ilham ve karizmaya sahip dönüşümcü lider, geleceği tasarlar, buna nasıl ulaşılacağını belirtir ve izleyicilerin teşhis ettiği ve gıpta ettiği bir örnek oluşturur.²¹⁸ Dönüşümcü lider, izleyicilerini grup, örgüt veya ülke yararı için kendi çıkarlarından fedakarlık yapmaya yöneltir.²¹⁹ Dönüşümcü lider, izleyicilerini kalplerine başvurarak etkiler,²²⁰ onları kendini gerçekleştirmenin yüksek ihtiyaçlarını uyandırır, tatmin eder ve süreç içinde onları dönüştürür.²²¹

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı arasındaki fark, dönüşümcü biçimin yeniliğin lideri olarak tanımlanırken, etkileşimci biçimin planlama ve politikanın yürütümü şeklinde tanımlanmasıdır.²²² Bir diğer fark ise, etkileşimci liderin astlarını beklenen şekilde davranmaya motive ederken, dönüşümcü liderin

²¹³ DAFT, Richard L., *Management*, 6. Bası, South –Western, Canada, 2003, s.533.

²¹⁴ KOÇEL, s.413.

²¹⁵ ERASLAN,

[http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm\(25.11.2005\)](http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm(25.11.2005)).

²¹⁶ GIBSON / IVANCEVICH / DONNELLY / KONOPASKE, s.341.

²¹⁷ ZEL, Uğur, “Harekete Geçirici Liderlik-İşe Yönelik Liderlik”, *Verimlilik Dergisi*, C.4, 1997, s.67-69.

²¹⁸ BASS, Bernard M., “The New Paradigm and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership”, (Edt.:SAFTY, Adel /GÜVEN, Halil), *New Paradigms in Leadership*, Uğur Eğitim Hizmetleri ve Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.121.

²¹⁹ BASS, Bernard M., “ Does the Transactional/Transformational Leadership Transcend Organizational and National Boundaries?”, *American Psychologist*, C.52, 1997, s.133.

²²⁰ TUCKER / RUSSELL, s.105.

²²¹ SAFTY, Adel, “ Liderin Geleceği”, (Edt.:BASIM, Nejat / TUNER, Bünyamin / ALTAY, Erdiñç), *Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.68.

²²² TUCKER / RUSSELL, s.103.

genellikle izleyicilerini başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmaları için teşvik edip, onlara ilham vermesidir.²²³ Bununda ötesinde, etkileşimci lider, çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanırken, dönüşümcü lider astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarfeder.²²⁴ Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin farklı uçlarda görünmesinden, Bass bu iki biçimi arzulanan hedef ve amaçlara ulaşmak için bütünleştirmiştir.²²⁵ Başka bir deyişle, dönüşümcü liderin özellikleri etkileşimci liderin özelliklerini kapsamakta ve bunlara ek olarak bireye ilgisi daha üst düzeyde olmaktadır.²²⁶

1.1.3.3.4.Liderlik Teorilerinin Değerlendirilmesi

Liderlik çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikler teorisi, liderin özellikleri üzerinde durmuş ve lideri diğer bireylerden ayıran faktör olarak liderin sahip olduğu özellikleri vurgulamıştır. Davranışsal teoriler ise, liderin özellikleri yerine liderin gösterdiği davranışları liderliği açıklamada temel faktör olarak incelemiştir. Lideri diğer bireylerden ayıran faktör, liderin içinde bulunduğu ortamda nasıl davrandığıdır. Ayrıca davranışsal teoriler, liderin davranışlarını yapıyı harekete geçirme veya bireyi önemseme; görev merkezli veya çalışan merkezli; otokratik veya demokratik olarak isimlendirmiştir. Durumsallık teorileri ise, liderin izleyici, çevre ve amaç faktörleri ile etkileşimi sonucunda liderin gösterdiği davranışları inceler ve içinde bulunulan durumda hangi davranışın liderin etkili olmasına neden olacağını vurgular.

Özellikler ve davranışsal liderlik teorileri lider merkezli teorilerdir. Liderin dışındaki faktörleri gözardı eder. Bununla birlikte, durumsallık teorileri içinde özellikle dikey ikili bağlantı, atıf kuramı ve liderlik ikamesi gibi teoriler ile beraber liderlik sürecinde izleyicinin de lider kadar etkili olduğu vurgulanmıştır.

²²³ CEYLAN / KESKİN / EREN, s.34.

²²⁴ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.226.

²²⁵ LOWE, Kevin B./ KROECK,K.Galen / SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership:A meta-Analytic Review of the MLQ Literature", Leadership Quarterly, C.7, Sa:3, 1996, s.386-387.

²²⁶ ZEL, "Harekete Geçirici...", s.65.

Ayrıca, teoriler her durum için geçerli olan bir liderlik davranışı ortaya koymanın mümkün olmadığını vurgulamıştır. Etkili liderlik, örgütten örgüte; toplumdaki topluma değişiklik gösterecektir. Aynı örgüt ve toplum içerisinde bile zaman içerisinde değişiklik gösterecektir. Bu da liderlik sürecinin dinamik yapısından kaynaklanmaktadır.

1.2.MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİK ESASLARI

1.2.1.Tanımı

Örgütler, var olma nedenleri olan amaçlarını ve hedeflerini çalışanları vasıtasıyla gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada da, motivasyon önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine yönlendirilmesi ve motive edilmesi yönetimin en önemli fonksiyonları arasında yer almaktadır. Özellikle Sanayi devrimi sonrasında yaşanan küreselleşme, teknolojik devrimler, uzmanlaşma, iletişim gelişmeleri ve bilginin yaygınlaşması gibi gelişmelerle çalışanların işe karşı tutumları değişmiş ve böylelikle çalışan motivasyonu daha önemli hale gelmiştir. Bunun sonucunda da, havuç ve sopa yaklaşımı olarak bilinen en basit motivasyon teorisi yerini daha kapsamlı teorilere bırakmıştır.

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır.²²⁷Başka bir tanıma göre ise, motivasyon bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güçtür.²²⁸ Bir diğer tanımda ise, içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlardır.²²⁹ Yapılan tanımların ortak noktaları, insan ve belli bir hedefe yöneltilmiş davranışlardır. Motivasyon, gerçekte bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak onun, bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten, başka şekilde hareket etmesini sağlar.²³⁰

Örgütsel motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve

²²⁷ GENÇ, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s.234.

²²⁸ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.494; EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.554.

²²⁹TEVRÜZ / ARTAN / BOZKURT, s.57.

²³⁰ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.115; EROĞLU, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, s.321.

isteklendirilmesi sürecidir.²³¹ Başka bir tanımla, motivasyon çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır.²³² Motivasyonda çalışanların eğitim durumları ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi söz konusudur.²³³

Motivasyon kavramı istek ve arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsar.²³⁴ Motivasyonun merkezinde yer alan güdü, saik veya harekete geçirici olarak da isimlendirilen motiv kavramı, harekete geçirici, hareket devam ettirici ve olumlu yöne yönlendirici üç temel özelliğe sahip bir güçtür.²³⁵ Motivler, kişilerin belirli davranışlarını nedenlerini açıklar ve bir davranışla sonuçlandırır.²³⁶ Bundan dolayı, insanları motive etmek için, onları motive eden faktörlerin bilinmesi ve onların gereksinimlerinin tatmin edilmesi gerekir.²³⁷

Motivasyon kavramı, insan davranışlarını harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirleyen bazı unsurları içermektedir.²³⁸ Bu unsurlar içsel ve dışsal olarak incelenmektedir. Belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirme ise bu içsel motivasyonu; ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa da dışsal motivasyonu ifade etmektedir.²³⁹

²³¹ CAN, s.233.

²³² ÖZDEN, Mehmet Cemil, "Motivasyon Bilmecesi", (Erişim Adresi: http://www.peryon.org.tr/motivasyon_bilmecesi.doc)(12.12.2004).

²³³ ŞİMŞEK, s.205.

²³⁴ ÖZTÜRK, s.280.

²³⁵ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.494; EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.554.

²³⁶ CAN, s.234.

²³⁷ GENÇ, s.233.

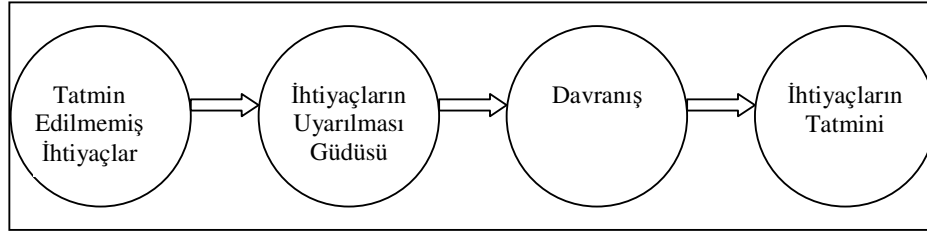
²³⁸ ERGİN, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*, Elma Yayınevi, Ankara, 2005, s.120.

²³⁹ SOLMUŞ, Tarık, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, Ankara, 2004, s.152.

1.2.2. Süreci

Motivasyon, fizyolojik ve psikolojik yoksunluk yada ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya güdüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir.²⁴⁰ Başka bir deyişle motivasyon, insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı davranışsal bir yönetim sürecidir.²⁴¹ Bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır.²⁴² Bundan dolayı örgütler için motivasyon süreci oldukça önemlidir.

Şekil 1: Motivasyon Süreci



Kaynak: CAN, s.232.

Motivasyon süreci tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, dürtü veya güdü, araçsal davranış ve hedefler gibi unsurları içermektedir. Bu unsurların birbiriyle etkileşimleri sonucu motivasyon süreci oluşmaktadır. Bu sürecin birinci aşamasında görülen ihtiyaçların arkasında yatan neden güdüdür.²⁴³ Kişinin ihtiyaçlarının uyarılması sonucunda kişi belirli davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar ile kişi ihtiyaçlarının tatminini sağlamaya çalışacaktır. Motivasyon süreci bu şekilde devam edecektir. Başka bir tatmin edilmemiş ihtiyaç ortaya çıktığında süreç kendini tekrarlayacaktır. Davranışın altında yatan faktörlere etki ederek, bireyleri harekete geçirmek ve onların belli bir yönde enerjilerini yoğunlaştırmalarını sağlamak motivasyon kavramıyla gerçekleşecektir.²⁴⁴

²⁴⁰ CEYLAN, Adnan, *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama*, GYTE Yayın no:2, Gebze, Aralık, 1998, s.130.

²⁴¹ EROĞLU, s.322.

²⁴² ÖZTÜRK, Zekai / DÜNDAR, Hakan, "Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.4 Sa:2, 2003, (Erişim Adresi: <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf>) (16.03.2006), s.58.

²⁴³ ÖNEN, Levent / TÜZÜN, M.Burak, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.23.

²⁴⁴ EROĞLU, s.323.

1.2.2.1.İhtiyaç,Dürtü,Güdü

Motivasyon ihtiyaçlar ile başlar. İhtiyaç, bireyin ya da sistemin içindeki bir eksikliklerdir.²⁴⁵ Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar (hava, su, yiyecek v.b.) ve psiko-sosyal nitelikli (sevgi, güven, ait olma, saygı v.b.) ihtiyaçlardır.²⁴⁶ Fizyolojik ihtiyaçlar hayatın temel fizyolojisinden kaynaklanır ve ırkın devamı ve sürekliliği için gereklidir. Psiko-sosyal ihtiyaçlar fiziksel ihtiyaçlara değilde zeka ve ruhun ihtiyaçlarını yansıttıklarından daha belirsizdirler.²⁴⁷ Motivasyonun başlangıcında ihtiyaç yattığına göre, herhangi bir ihtiyaç olmadan belli bir amaç yönünde harekete geçmek pek mümkün değildir.²⁴⁸ Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı sonucunda, insanı belli bir hedefe yönelten iç uyarıcı oluşur.²⁴⁹ Bu ihtiyaçlar uyarılınca kadar kişi motive olamaz.²⁵⁰ İhtiyaçların motivasyonda önemli bir yer almasından dolayı, insanları motive etmek üzere yapılacak düzenlemeler ihtiyaçlarla doğrudan ya da dolaylı olarak ilintili kılınmalıdır.²⁵¹

Güdü ihtiyaç ve dürtüleri de kapsayan bir kavramdır. Güdüler davranışları amaçlara doğru yönlendiren bir içsel durum olarak tanımlanır.²⁵² Güdü kavramı öğrenilen ihtiyaçları tatmin için organizmayı faaliyete geçiren itici güç olarak kullanılırken, dürtü fizyolojik ihtiyaçları tatmin için organizmayı faaliyete geçiren itici güç olarak kullanılır. Bu yüzden güdülerin sınıflandırılmasında bazı itici güçler dürtü olarak adlandırılırken bazıları güdü olarak adlandırılır.²⁵³

²⁴⁵ GENÇ, Nurullah, *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin "Astların Motivasyonu" Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1990,s.7.

²⁴⁶ MANGA, Ebru, *Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.7.

²⁴⁷ DAVIS, Keith, s.52.

²⁴⁸ TEVRÜZ,ARTAN/BOZKURT, s.58

²⁴⁹ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.116.

²⁵⁰ ŞİMŞEK, s.206.

²⁵¹ ÖNEN / TÜZÜN, s.26.

²⁵² ÖZTÜRK, s.280.

²⁵³ TEVRÜZ/ARTAN/BOZKURT, s.59.

1.2.2.2.Davranış

Motivasyon sürecinde, güdünün ortaya çıkmasını davranışlar takip eder. Davranışlar belirli bir hedefe varmak üzere araç olarak kullanılır.²⁵⁴ Bundan dolayı, davranışlar ortaya çıkan ihtiyaçları karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır.²⁵⁵

Davranışlar kültür, kişilik gibi pek çok faktörden etkilenir. Bundan dolayıdır ki; farklı kişisel özellikler farklı güdülere ve farklı davranışlara sebep olurlar. Öyleki iki birey aynı hedefe ulaşmak için kişilik ve kültürel farklılıklardan dolayı farklı davranışlar sergileyebilirler.

1.2.2.3.Amaç

Motivasyon süreci amaca ulaşılması ile son bulur. Bütün bu sürecin odak noktası, amaca ulaşmaktır. Amaca ulaşıldığında ihtiyacın tatmini gerçekleşmektedir. Bu noktada birey belli bir rahatlığa ulaşır. Ancak bu rahatlama, başka bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla son bulur ve süreç tekrarlanır.

Amaçlar birey için haz verici ya da acı verici olabilir ve içeriklerine göre insanın yaklaşma, doyum sağlama ya da kaçma, kurtulma eylemini gerçekleştirmesine neden olur.²⁵⁶ Amaçların haz verici ya da acı verici olması bireyden bireye değişiklik gösterecektir. Bir amacın çekiciliği arttıkça, ihtiyaç fazla olmasa bile motivasyon fazla olabilir. Öte yandan bir amacın çekiciliği azaldıkça, ihtiyaç fazla olsa bile motivasyon çok düşük seviyede kalabilir.²⁵⁷

²⁵⁴ ÖNEN / TÜZÜN, s.27.

²⁵⁵ ŞİMŞEK, s.207.

²⁵⁶ ÖNEN / TÜZÜN, s.29.

²⁵⁷ TEVRÜZ / ARTAN / BOZKURT, s.60.

1.2.3. Özellikleri

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır.²⁵⁸ Bunun için de çalışan motivasyonu son derece önemlidir. Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden motivasyon da amaç, insan kazanmaktır.²⁵⁹ Örgüt için bu kadar önemli olan motivasyon bazı özelliklere sahiptir.

Motivasyonun özelliklerinden ilki motivasyon sürecinin karmaşık bir süreç olmasıdır. Örgüt için çalışanların ihtiyaçlarının tatmini ve belirlenen hedefe yönlendirilmesi ne kadar önemli bir süreç ise de, bir o kadar da karmaşıktır. Birey hareket ve davranışlarında güdülerin gerçek anlamını çıkarmanın doğurduğu güçlükler motivasyonu güçleştirmektedir. Birbirine benzer birtakım hareket ve davranışlar değişik güdülerden ortaya çıktıkları gibi, bazı değişik hareket ve davranışlar için neden sadece tek bir güdüye dayanır.²⁶⁰ Bundan dolayı motivasyon süreci oldukça karmaşıktır.

Motivasyonun bir diğer özelliği, kişiye özgü olması ve kişiden kişiye farklı motivasyon süreçlerinin olmasıdır. Motivasyonun merkezinde birey yer almaktadır. Bireyler sadece yapabilme yeteneklerinden ayrılmazlar, motivasyonlarında da ayrılırlar.²⁶¹ Motivasyon kişisel bir olgudur, bu nedenle her birey farklıdır ve tüm motivasyon teorilerinin temelinde bu farklılıkları vurgulamak vardır.²⁶² Motivasyon düzeyini belirleyen önemli bir etken, bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklardır.²⁶³ Her birey farklı ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alır ve buna göre

²⁵⁸ FINDIKÇI, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999, s.373.

²⁵⁹ ŞAHİN, Ali, “ Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, (*Erişim Adresi: http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20ŞAHİN/motivasyon%20yönetim%20makale.pdf*;) (04/05/06).

²⁶⁰ EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.557; EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.496.

²⁶¹ HERSEY / BLANCHARD / JOHNSON, s.26.

²⁶² GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.234.

²⁶³ FINDIKÇI, s.377.

motive edilmelidir.²⁶⁴ Bundan dolayı, motivasyon sürecinin etkili olması için bireyler arasındaki farklılığın öneminin bilincinde olunması oldukça önemlidir.

Bununda ötesinde, motivasyon süreci sürekli bir değişim içerisindedir. Motivasyon, bireyleri çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. ²⁶⁵ Bu süreç içinde ihtiyaçların tatmininin sağlanmasıyla ya da başka güçlü bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla, ihtiyaçlar ve davranışlarda değişiklikler yaşanacaktır. Bundan dolayı, motivasyon süreci dinamiktir.

Son olarak ise, motivasyon tek başına yalın bir kavram olarak görülmele birlikte gerçekte çok yönlüdür.²⁶⁶ Çalışanların moral düzeyi, verimlilik-etkinlik, iş tatmini ve iş başarısı gibi örgüt için son derece önemli olan kavramlarla ilişki içindedir. Motive olmuş çalışanların aynı amaç etrafında çaba sarfetmeleri oldukça yüksektir. Dolayısıyla motive olmuş bireylerin çoğunlukta olduğu bir örgüt ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusudur. ²⁶⁷ Başka bir deyişle, örgüt içerisinde çalışanlar ne kadar çok motive edilmiş olurlarsa, o düzeyde moral düzeyleri de yüksek olacaktır.

Örgüt yönetiminin en önemli amacı, mevcut kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır.²⁶⁸ Örgütlerin insan unsuru dışındaki özellikleri, gücü, kullandığı teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun, insan unsuru istenilen niteliklerde olmadığı sürece, amaçlara ya da başarmak mümkün değildir.²⁶⁹ Bundan dolayı, örgütlerin verimlilik ve etkinliği çalışanların örgüt amaçlarına motive edilmesine bağlıdır. Bir başka deyişle, çalışan motivasyonu, yüksek verimlilik ve etkinlik seviyesine ulaşmak için gerekli bir koşuldur.²⁷⁰

²⁶⁴ ADAIR, John, *100 Greatest Ideas for Effective Leadership and Management*, Capstone Books, London, 2004, s.74.

²⁶⁵ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.127.

²⁶⁶ FINDIKÇI, s.378.

²⁶⁷ FINDIKÇI, s.377.

²⁶⁸ EROĞLU, s.325.

²⁶⁹ ÖZTEKİN, Ali, *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s.117.

²⁷⁰ LUNDY, Olive / COWLING, Alan, *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, 1996, s.299.

Motivasyonun ilişki içerisinde bulunduğu bir diğer kavram iş tatminidir. İş tatmini ve motivasyon birbirleriyle içi içe geçmiş süreçlerdir. Öyleki tatmin olmuş bir işgören motive olmak için hazırdır. Aynı bağlamda motive edilmiş birey de ihtiyaçlarının karşılanması sonucu tatmin olabilir.²⁷¹

Motivasyon kavramı son olarak ise, iş başarısı ile ilişki içerisinde. Örgütte yer alan çalışanlar farklı bilgi, beceri ve deneyimlere sahiptir ki; bu farklılık çalışanların başarısının farklı olmasına neden olacaktır. Bundan dolayı, motivasyon çalışanların birbirlerine yakın düzeyde başarıya sahip olmalarını sağlayacaktır.

1.2.4. İnsan Doğası Ve Motivasyon

İnsan doğası hakkında teoriler geliştiren McGregor, Reddin ve Argyris gibi bilim adamları motivasyon, insan doğası ve liderlik arasında ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. Bu bilim adamlarına göre, liderin insan doğası hakkında sahip olduğu düşünce çalışanlarını motive etmede etkili olabilmektedir. Liderler motivasyonu anlamak için insan doğasının ön koşul olduğunu gözardı ederlerse, etkili çalışan motivasyonu tanımlanamaz.²⁷²

1.2.4.1.Mcgregor'un X ve Y Kuramları

McGregor, insan doğası ve motivasyon arasındaki ilişkiyi X ve Y kuramları ile açıklamaya çalışmaktadır. McGregor'a göre, liderlerin insan doğası hakkındaki görüşleri belirli bir takım varsayımlara dayanmaktadır.²⁷³ Liderlerin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları onların göstereceği davranışları da etkileyecektir.²⁷⁴ Liderler bu iki kuramdan birini benimseyerek, bireyi o kuramın

²⁷¹ MANGA, s.21.

²⁷² DAVIS, Beverly M., *The Impact of Leadership on Employee Motivation*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), U.S.A. Royal Roads University, Columbia, 2004, s.24.

²⁷³ ROBBINS, s.45; ROBBINS, Stephen P. / DeCENZO, David A., *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*, Prentice Hall, New Jersey, 2004, s.281.

²⁷⁴ ERGENEKON, Ayşegül, *Farklı Liderlik Tarzlarının Çatışmayı Ele Alış Biçimleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s.15.

bilgileri ışığında motivasyona çalışmışlardır.²⁷⁵ Öyleki her yönetsel karar ya da eylemin ardında insan niteliği ve insan davranışı üstüne varsayımlar vardır.²⁷⁶

McGregor'a göre X ve Y kuramlarının ikisinde geçerlidir, ancak evrensel değildir.²⁷⁷ X ve Y kuramları doğrudan değil ama dolaylı olarak liderlik kuramı sayılabileceğine ilişkin düşünceler de yer almaktadır.²⁷⁸

Tablo 2: Mcgregor'un X Ve Y Kuramlarına Göre Birey Değerlendirmesi

X KURAMINA GÖRE;	Y KURAMINA GÖRE;
Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.	İnsan doğuştan işten nefret etmez. Denetlenebilecek koşullara bağılı olarak, iş bir doyum kaynağı ya da bir ceza kaynağı olabilir.
İnsanın iş sevmeme özelliğı nedeniyle, insanların çoğı örgütsel amaçların elde edilmesinde yaterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.	Dışardan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağılanış olduğı amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.
İnsan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, herşeyin üstünde de güvenlik arar.	Uygun koşullar altında insan sadece sorumluluğı kabul etmeyi değil, fakat aramayı da öğrenir.
İnsanların çoğunluğı yaratıcı değildir ve değışikliğe karşı direnç gösteririler.	Örgütsel sorunların çözümünde nisbeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneğı, insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.
İnsanlar için önemli olan örgütün amaçları değil, kişisel çıkarlarıdır. Bencildirler.	Amaçlara bağılılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağılıdır. Böylece ödüllerin en önemlisi olan benliğini doyurma ve gerçekleştirme gereksinimleri, örgütsel amaçlara yöneltilmiş çabaların dolaysız ürünleri olabilir.

Kaynak: MCGREGOR, s.30-39.

²⁷⁵ CAN, s.234; CAN,Halil / AKGÜN, Ahmet / KAVUNCUBAŞI, Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.302.

²⁷⁶ MCGREGOR, Douglas, *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, (Çev.: ENERĞİN, Doğan), İdari İlimler Fakültesi Yayın No:16, Ankara, 1970, s.30.

²⁷⁷ QUICK, James Campbell / QUICK, Jonathan D., " Healthy,Happy,Productive Work:A Leadership Challenge",*Organizational Dynamics*,C.33, Sa:4, 2004, s.331.

²⁷⁸ BAŞARAN, s.79.

X kuramında çıkarılan temel örgüt ilkesi yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetleme iken, Y kuramından çıkarılan temel ilke örgütle kaynaştırmadır.²⁷⁹ X kuramına yakın olan örgütte çalışanlar, örgütle bütünleşemezken, Y kuramına yakın olan örgütte çalışanlar örgütle bütünleşeceklerdir.²⁸⁰ X kuramını benimseyen liderler, çalışanları motive etmek için planlama, örgütlenme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir.²⁸¹ Y kuramını benimseyenler ise, X kuramını benimseyen liderler gibi korkutma ve kontrol yöntemleriyle işe yönetmek yerine çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı yaratmaya çalışmışlardır.²⁸² X kuramını benimseyenler ayrıca örgüt amaçlarına varmaya çalışırken çalışanların kişisel tatminlerini de kazanmalarına izin verir.²⁸³

1.2.4.2.Reddin'in Z Kuramı

Örgüt yönetiminin sadece X veya sadece Y kuramına dayandırılması, bütün durumlar için örgütleri başarılı kılmaz. X kuramı ile ilişkilendirilmiş klasik örgüt yaklaşımı bazı durumlarda etkili olmuştur, bununla birlikte etkili olmadığı bazı durumlarda bulunmaktadır. Aynı zamanda Y kuramına dayalı yönetim yaklaşımında bazı durumlarda iyi sonuçlar oluşturmaya rağmen bazı durumlarda oluşturmamıştır.²⁸⁴ Bundan dolayı, bazı durumlarda her iki kuram varsayımlarının birleştirilmesi etkili bir sonuç oluşturacaktır. Bu düşünceden yola çıkarak, Reddin Z kuramını oluşturmuştur.

X ve Y kuramları, insanların nasıl davrandıklarını incelerken, Z teorisi insan davranışlarının arkasında yatan nedenleri incelemiştir. Z kuramında insan, X ve Y kuramında olduğu gibi statik, yönlendirilebilen varlıklar olarak değil, rasyonel, belli davranışlar doğrultusunda arzu ve istek gösteren değişken yapıları varlıklar olarak

²⁷⁹ MCGREGOR, s.40.

²⁸⁰ DURMAZ, Mustafa, *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002, s.129.

²⁸¹ ŞİMŞEK, s.209.

²⁸² CAN, s:235; CAN / AKGÜN / KAVUNCUBAŞI, s.303.

²⁸³ İMREK, M. Kemal, *Liderlik-Lider Yöneticilik, Lider Olmak*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.328.

²⁸⁴ MORSE, John J. / LORSCH, Jay W, "Beyond Theory Y", *Harvard Business Review On Management*, Harper / Row Publishers, New York, 1975, s.378.

ele alınır.²⁸⁵ Z Kuramına göre, insan davranışlarını, ihtiyaçlarını, arzularını şekillendiren içinde bulunduğu ortamdır. Görüldüğü gibi Z kuramı insana iyi ya da kötü açılardan yaklaşmamakta ve X ve Y kuramlarının duruma bağlı olarak başarı sağlayacağını öne sürmektedir.²⁸⁶

1.2.4.3.Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı

Argyris, insan doğası hakkındaki görüşünü kişilerin olgunlaşmaları açısından geliştirmiştir. İnsanlar olgunlaşmamış bireyler iken zamanla olgun birey olarak gelişmektedirler.²⁸⁷

Olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı kısa zaman görüşlü, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt bir konumda ve benliğinin farkında değildir. Olgun insan ise bu özelliklerin tersine aktif, bağımsız, uzun zaman görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarıda olmak isteyen ve benlik sahibidir.²⁸⁸

Argyris çok az kişinin tam olgunluğa erişebildiğini söylemektedir. Bunun nedeni örgütlerde uygulanan iş bölümü, emir komuta zinciri, denetim alanı ve liderlik tarzlarının olgun insanın özellikleri ile uyuşmamasıdır.²⁸⁹ Örgütlerde uygulanan sıkı kurallar ve katılımcı olmayan bir yönetim anlayışı çalışanları pasif ve bağımlı kişiler yaparlar ve gelişmelerine olanak vermezler. Böyle bir ortamda bulunan olgun çalışan ise, bu ortama karşı işi terketme, işe yabancılaşma, örgüte olan güven ve bağlılığını yitirme gibi tepkiler gösterecektir.

Lider, çalışanlarını motive etmek için olgunluk seviyelerine dikkat etmeli, ve bu seviyeye uygun yöntemler belirlemelidir. Aksi takdirde, çalışanları motive etmek zorlaşabilecektir.

²⁸⁵ KARAKOÇ, Aysel, *Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.82.

²⁸⁶ CAN, s.236; CAN/ AKGÜN / KAVUNCUBAŞI, s.303.

²⁸⁷ GÜRÜZ, Demet / YAYLACI, Gaye Özdemir, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004, s.77.

²⁸⁸ CAN, s.236; CAN / AKGÜN / KAVUNCUBAŞI, s.303.

²⁸⁹ MUTLU, Bülent, *Demokratik Liderlik ve İşgören Motivasyonu*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003, s.51.

1.2.5. Teorileri

Örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanların motive edilmesinin önemli olduğunun anlaşılmasından sonra çalışanları nelerin motive ettiğinin, hangi yollardan motive edildiklerinin araştırılması büyük önem kazanmıştır.

Motivasyon sürecini açıklamak için pek çok motivasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu konuda geliştirilen teoriler, motivasyon süreci içinde vurguladıkları aşamalara göre farklılaşmakta ve çeşitlenmektedir.²⁹⁰ Bu motivasyon teorilerini süreç ve kapsam teorileri şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Kapsam teorileri, kişileri motive eden faktörlerin neler olduğunu açıklar; ancak bu etmenlerin davranış üzerindeki işleyişi hakkında pek bilgi vermezler. Süreç teorileri ise, davranışın ortaya çıkışından sona erişene kadar geçen sürece; bu sürecin içinde yer alan değişkenlere ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerine açıklık getirmeye çalışırlar.²⁹¹

Kapsam teorileri, insanı belirli bir anda içinde bulunan güdü veya ihtiyacını tatmin etmeye yöneltmekte veya zaten var olup da saklı bulunan güdüsünü uyandırma yoluna gitmektedir. Oysa, süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığını, nasıl yöneltildiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar.²⁹²

²⁹⁰ TEVRÜZ, Suna, “Güdülenme”, (Edt.: ASLAN, A.Esra), *Örgütte Kişisel Gelişim*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002, s.101.

²⁹¹ TINAZ, Pınar, “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, *Mercek*, C.5, Sa:19, 2000, s.29.

²⁹² EROĞLU, s.332.

1.2.5.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyi motive eden faktörleri inceleyen teorilerdir. Kapsam teorileri sadece tek bir nokta üzerinde odaklandığı için statiktirler.²⁹³

1.2.5.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow motivasyonun temelinde yer alan ihtiyaçların hiyerarşik olarak beş temel seviyede sınıflandığını öne sürmüştür.²⁹⁴ Bu sınıflandırmada alttan üste doğru ihtiyaçlar şu şekildedir: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Maslow'a göre başka ve yüksek ihtiyaçlar oluştuğunda, organizmayı sarar. Ve bu ihtiyaçlar tatmin edildiğinde, tekrardan yeni ve yüksek ihtiyaçlar oluşur ve bu böyle devam eder. Temel ihtiyaçlar hiyerarşik bir yapıda organize olur.²⁹⁵

Bu teoriye göre, birey kendini gerçekleştirme ve bireysel üstünlüğe iten içsel ihtiyaç sahibidir. Bununla birlikte, yüksek ihtiyaç seviyelerine ulaşılmadan önce fiziksel ihtiyaçların tatmini gerekmektedir.²⁹⁶ Başka bir deyişle, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar sadece daha hakim olan ihtiyaçlar doyurulduğu zaman oluşur.²⁹⁷ Ancak, karşılanan ihtiyaçlar insan davranışlarını etkilemez ve motive etmez. İnsanı daima karşılayamadığı ihtiyaçlar bilinçli ya da bilinçsiz olarak motive eder ve onun davranışlarını etkiler.²⁹⁸ Tatmin motivasyon teorisinde oldukça önemlidir. Bununla birlikte, ihtiyacın tatmini kavramından ihtiyacın 100% şekilde tatmin edilmesi kastedilmemektedir. Çoğu birey ihtiyaçlarını tamamiyle tatmin

²⁹³ BOWDITCH, James L./ BUONO, Anthony F., *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley / Sons, New York, 1990, s.54.

²⁹⁴ BOWDITCH / BUONO, s.54.

²⁹⁵ MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, Addison Wesley Longman, New York, 1987, s.17.

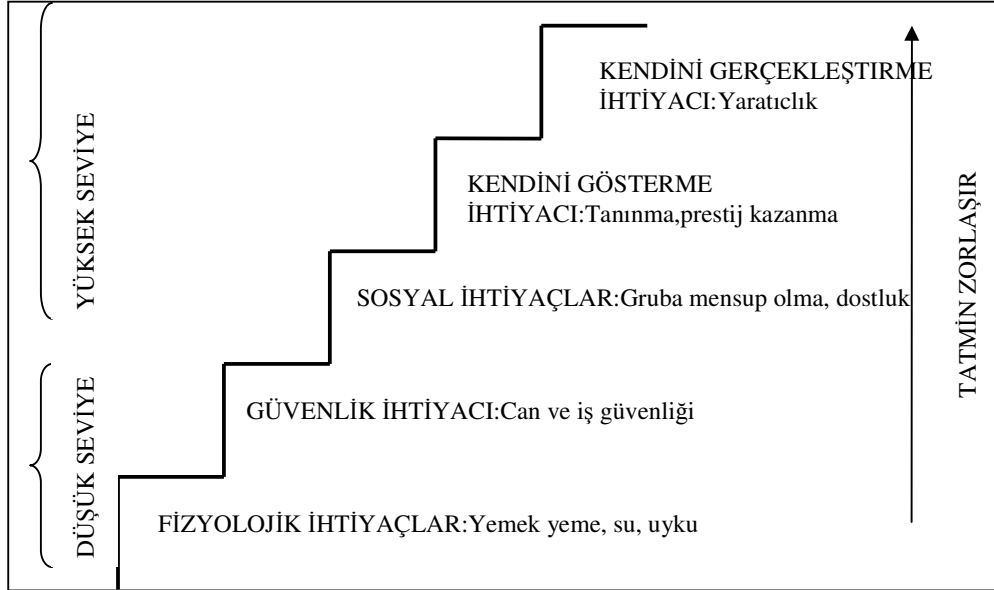
²⁹⁶ DUBRIN, Andrew J., *Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness*, 6. Bası, Prentice Hall, New Jersey, 2004, s.122.

²⁹⁷ MASLOW, A.H., "A Theory Of Human Motivation", (Edt.: VROOM, Victor H./ DECI, Edward L), *Management And Motivation*, Penguin Books, London, 1989, s.38.

²⁹⁸ PEKER / AYTÜRK, s.62.

etmemektedir. Hiyerarşide üste doğru gidildikçe azalan bir tatmin yüzdesi hiyerarşi için daha gerçekçi bir tanımlamadır.²⁹⁹

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlar doğuştan kazanılmış ihtiyaçlar olma ve yüksek seviye ihtiyaçları ise sonradan kazanılmış olma niteliği gösterirler.³⁰⁰ Bütün bireylerin kendini gerçekleştirme veya kendini gösterme gibi yüksek seviye ihtiyaçlarının olacağı diye bir varsayım bulunmamaktadır. Bundan dolayı, hiyerarşinin en üst seviyesinde yer alan kendini gerçekleştirme aşamasına herkes ulaşamayabilir.³⁰¹ Ancak, bireyin psikolojik olgunluk süreci arttıkça, daha üst seviye ihtiyaçlara yönelir.³⁰²

Bireyden bireye düzeyler arasında farklılık olabilir; bazı kimseler için sosyal ilişkiler kurarak insanlarla yakınlaşma güdüsü, emniyet ve korunma düzeyinden daha önce gelebilir, fakat bir başkası için doğru olmayabilir. Bireyin

²⁹⁹ MASLOW, "A Theory of Human Motivation"..., s.38; MASLOW, *Motivation and Personality*..., s.27-28.

³⁰⁰ KAYNAK, Tuğray, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım, 1995 İstanbul, s.127.

³⁰¹ CÜCELOĞLU, Doğan, *İnsan ve Davranış, Psikolojinin Temel Kavramları*, 13.Bası, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004, s.236.

³⁰² KAYNAK, s.128.

içinde büyüdüğü aile ortamı ve kültürün değerleri, hangi düzeydeki güdülerin daha belirgin ve baskın bir rol oynayacağını saptar.³⁰³

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.³⁰⁴

1.2.5.1.2.Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in teorisi Maslow'un teorisini temel alınarak oluşturulmuştur. Ancak, Alderfer'in teorisi ihtiyaçlar hiyerarşisinin aksine ihtiyaçları üç seviyede sınıflandırmıştır. Bunlar varolma, beraber olma ve gelişme ihtiyaçlarıdır.

Varolma ihtiyaçları Maslow'un kuramında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile; beraber olma ihtiyacı kendini gösterme ve sosyal ihtiyaçlar ile ve gelişme ihtiyacı kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile denk gelir. ERG modeli ve ihtiyaçlar hiyerarşisi, hiyerarşik bir yapıya sahip olmalarından dolayı birbirlerine benzer.³⁰⁵

ERG modelinin ihtiyaçlar hiyerarşisinden ayrılan yönü ise, daha yüksek seviyedeki ihtiyacın tatmin edilmemesi durumunda birey hüsrana uğrar ve bir alt seviyedeki ihtiyaca geriler şeklindeki varsayımdır.³⁰⁶ ERG modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir.³⁰⁷ Ayrıca, Maslow'unkinden farklı olarak, aynı anda birden fazla ihtiyacın faaliyet gösterebileceğini de kabul etmektedir.³⁰⁸ Farklı yoğunluklarda olmakla birlikte bir insan aynı anda varolma, beraber olma ve gelişme ihtiyaçlarının hepsine sahip olabilir.³⁰⁹

³⁰³ CÜCELOĞLU, s.237.

³⁰⁴ KOÇEL, s.440.

³⁰⁵ DAFT, s.551.

³⁰⁶ McSHANE, Steven L. / GLINOW, Mary Ann Von, *Organizational Behavior, Emerging Realities for the Workplace Revolution*, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.135.

³⁰⁷ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.507; EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.64.

³⁰⁸ KREITNER, Robert/KINICKI, Angelo, *Organizational Behavior*, 6.Bası, McGraw-Hill, Boston, 2004, s.265.

³⁰⁹ TEVRÜZ, s.106.

1.2.5.1.3.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

1950'li yıllarda yaptığı araştırmalarına dayanarak Herzberg çift faktör teorisini geliştirmiştir. Herzberg'e göre, motivasyonu etkileyen iki farklı faktör bulunmaktadır: hijyen faktörleri ve motive edici faktörler. Herzberg'den önce, motivasyon ve motivasyon eksikliğinin düzlemde zıt kutuplarda yer alan faktörler olduğu görüşü bulunmaktaydı. İş tatmininin zıttı iş tatminsizliği değil; aksine iş tatmininin yokluğudur. Benzer şekilde, iş tatminsizliğinin zıttı iş tatmini değil; aksine iş tatminsizliğinin yokluğudur.³¹⁰

Herzberg, bazı iş faktörlerinin yokluğunun çalışanları tatminsiz kıldığını varsaymıştır. Bununla birlikte, bu faktörlerin varlığı çalışanları nötr bir duruma getirmektedir. Çalışanlarda belli bir tatmin seviyesini sağlamak için gerekli olan bu faktörler, hijyen faktörleridir.³¹¹ Bu faktörler, işletme politikası ve yönetimi, teknik denetim, denetçilerle karşılıklı ilişkiler, üstlerle karşılıklı ilişkiler, astlarla karşılıklı ilişkiler, maaş-ücret, iş güvencesi, kişisel yaşantı, çalışma şartları ve statüdür.³¹² Hijyenik bir çevre iş tatminsizliğini engelleyebilir; ancak gerçek anlamda bir iş tatmini oluşturamaz.³¹³

³¹⁰ HERZBERG, Frederick, "One More Time:How Do You Motivate Employees?", *Harward Business Review*, January 2003, s.91.

³¹¹ DAVIS, s.65.

³¹² EROğLU, s.335.

³¹³ DOWLING,William F. / SAYLES, Leonard R., *How Managers Motivate The Imperatives Of Supervision*, McGraw- Hill Kogakusha Ltd, Tokyo, 1978, s.14.

Şekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: ROLLINSON/BROADFIELD, s.207.

Diğer grup faktörler ise motive edici faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, bireye bireysel başarı hissi verdiği için, bireyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise bireyin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.³¹⁴ Başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, gelişme imkanı ve sorumluluk motive edici faktörler arasında yer almaktadır.³¹⁵

Motive edici faktörler bireyin ne yaptığı, hijyen faktörleri ise bireyin hangi çevrede iş yaptığı ile ilgilidir. ³¹⁶Bir başka deyişle, hijyen faktörleri dışsal faktörler iken; motive edici faktörler içsel faktörlerdir. ³¹⁷ Hijyen faktörleri ile karşılaştırıldığında, motive edici faktörler iş tatmini ile sonuçlanacaktır.³¹⁸

³¹⁴ KOÇEL, s.441.

³¹⁵ EROĞLU, s.335.

³¹⁶ HERZBERG, Frederick, "The Motivation –Hygiene Theory", (Edt.:VROOM,Victor H./ DECI, Edward L), *Management And Motivation*, Penguin Books, London, 1989, s.89.

³¹⁷ DAVIS, s.66.

³¹⁸ FURNHAM, Adrian / FORDE, Liam / FERRARI, Kirsti, "Personality and Work Motivation", *Personality and Individual Differences*, C.26, 1999, s.1036.

Çift-faktör teorisi, etkili personel kullanımı için işin zenginleştirilmesini önermiştir.³¹⁹ İşin içeriğinin önem kazanması ve iş zenginleştirilmesi kavramının geliştirilmesinden dolayı çift-faktör teorisi motivasyon teorilerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte, kullanılan araştırma yöntemi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönünden eleştirilere uğramıştır.³²⁰ Ayrıca, eleştirilen bir diğer nokta ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır.³²¹

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in çift faktör teorisi karşılaştırıldığında, ikisinin de ihtiyaçları giderilmesiyle insanların motive olabileceklerine inanmış olmaları denilebilir.³²² Maslow, faktörleri ihtiyaçların önem sırasına göre sıralarken, Herzberg faktörleri tatmin ediciler ve tatminsizliği gidericiler şeklinde sınıflandırmıştır.³²³ Maslow bireyin psikolojik ihtiyaçları üzerinde dururken; Herzberg ihtiyacın tatmini için iş koşulları üzerinde odaklanmıştır.³²⁴ Her iki yaklaşımın benzerlik gösterdiği bir diğer nokta, yorum olarak Maslow'da kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşacak bireyin önceleri alt basamak ihtiyaçlarını yerine getirmesi olgusunun Herzberg'de biraz daha farklı bir yorumla gene gündemde olmasıdır. O da motive edici faktörlerden yararlanacak olan bireyin önce hijyen faktörü ile ilgili sorunlarını çözmüş olması gereğidir.³²⁵ Bundan dolayı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik, güvenlik ve sosyolojik ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörlerine karşılık gelirken; kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da motive edici faktörlere karşılık gelmektedir denilebilir.

³¹⁹ HERZBERG, "The Motivation-Hygenie...", s.93.

³²⁰ CAN, s.239.

³²¹ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.144.

³²² EROĞLU, s.338.

³²³ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.144.

³²⁴ DAVIS, s.68.

³²⁵ KAYNAK, s.133.

1.2.5.1.4.McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi

Motivasyon ve çalışma hayatının ilişkisini, bireysel düzeyden hareket ederek ulusal düzeyde ele alan McClelland, insan ihtiyaçlarını başarı ihtiyacı, bağıllık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacı olarak sınıflandırmıştır.³²⁶

McClelland'a göre yüksek bir başarı ihtiyacı; başarı için bireysel sorumluluk, belirli ölçüde risk alma veya bir çeşit meydan okuma, elde edilen performansa ilişkin yeterli ve zamanında bir geribildirim almak amacıyla duyulan şiddetli bir arzuya tanımlanır. Yüksek bir güçlülük ihtiyacı ise, başkalarını etkilemek ve yönlendirmek arzusu, başkalarını kontrol altına alabilmek şeklinde ifade edilir.³²⁷ Yüksek bir bağıllık ihtiyacı ise, grup ve örgüt içerisinde kabul edilme ve kimlik oluşturma arzusudur.³²⁸

McClelland başarı, bağıllık ve güçlülük ihtiyaçlarının her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını öne sürer. Modele göre bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır.³²⁹

McClelland, teorisinde bağıllık ve güçlülük ihtiyaçlarından bahsetmekle birlikte daha çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur.³³⁰ Başarı ihtiyacı, bireylerin çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Bu ihtiyacın şiddeti bireyden bireye değiştiği gibi; toplumdan toplumdaki değişebilir.³³¹

Bu teorinin çalışma hayatındaki yararı, sahip olunan ihtiyaçların yükseklik seviyesine göre bireyin iş ile eşleştirilmesidir. Başarı ihtiyacı yüksek olanlar,

³²⁶ EROĞLU, s.339.

³²⁷ TINAZ, s.32.

³²⁸ BARBUTO, John E./ FRITZ, Susan M./ Marx, David,“ A Field Examination of Two Measures of Work Motivation as Predictors of Leaders'Influence Tactics”, *The Journal Of Social Psychology*, C.142, Sa:5, s.607.

³²⁹ CAN / AKGÜN / KAVUNCUBAŞI, s.307.

³³⁰ TEVRÜZ, s.108.

³³¹ EROĞLU, s.340.

McClelland'a göre üst düzey yöneticiliğine en uygun kişiler değildir. Üst düzey yöneticilerinde orta derecede güç, ve çok az ait olma ihtiyacı da bulunmalıdır.³³²

1.2.5.2.Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinden farklı olarak süreç teorileri motivasyona neden olan faktörleri değilde motivasyonun olduğu süreci başından sonuna kadar incelemektedir. Süreç teorileri, amaçların davranışı harekete geçirme sürecini inceleyerek, bunun sonucunda bireylerin nasıl motive olabileceğini bir model olarak ele almaktadır.³³³

1.2.5.2.1.Beklenti Teorileri

Beklenti teorileri, beklenti ve değer kavramlarının motivasyon konusuna girmesiyle ortaya çıkmıştır.³³⁴ Beklenti teorileri içerisinde ele alınan Vroom'un beklenti değer teorisi ve Lawyer-Porter'in geliştirilmiş beklenti teorilerinin ortak noktaları şunlardır:³³⁵

-Birey, farklı davranış yolları arasında davranışının kendisi için uygun bir çıktı ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı düşüncesinden etkilenir.

-İnsanlar belli bir davranışta bulunmanın uygun bir çıktıyla sonuçlanacağını değerlendirebilir.

-Diğer faktörlerin eşit olduğu durumlarda, insanlar kendilerine maximum sonucu verecek şekilde davranmaya çalışırlar.

Beklenti teorileri belli bir davranışın belli bir sonuç tarafından izleneceği ihtimaline dayanır.³³⁶ Davranışın olası sonuçlarını tahmin etmek için bilişsel yeteneği vurgulamasından dolayı, algı beklenti teorilerinde merkezi bir role

³³² TEVRÜZ, s.109.

³³³ EROĞLU, s.344-345.

³³⁴ EROĞLU, s.345.

³³⁵ ROLLINSON / BROADFIELD, s.228.

³³⁶ BERZEK, M.Nail, *Human Resources Management*, Private Marmara Contemporary Sciences, İstanbul, 1998, s.106.

sahiptir.³³⁷ Beklenti teorileri, ihtiyaç çeşitlerinin sınıflandırmasıyla değilde, bireyin ödüle ulaşmak için kullandığı düşünce süreciyle ilgilenmektedir.³³⁸ Beklenti teorilerine göre, artan çaba artan performansla neden olacaktır, artan performansla çalışanın önemli ihtiyaçlarının tatminini sağlayacak ödüllere yol açacaktır.³³⁹

Beklenti teorilerinden biri olan Vroom'un teorisi, bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesi ile ilgilidir.³⁴⁰ Bireyi davranışa yönlendiren faktörler, çabanın performansla ilişkili bir sonuca neden olacağı ihtimali şeklinde tanımlanan bekleyiş, performansla ilişkili sonucun ihtiyaçla ilişkili sonuca neden olma boyutu olarak tanımlanan valans ve birey tarafından sonuca ölçülen değer olarak tanımlanan araçsallıktır.³⁴¹

Bu üç faktörden başka önemli olan diğer kavram, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen birinci derecedeki sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, işgücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır; ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi.³⁴² Birinci ve ikinci derecedeki sonuçlar arasındaki ilişkiyi araçsallık oluşturur.

Porter ve Lawler, Vroom'un ortaya koyduğu motivasyonu etkileyen faktörlere ek olarak çalışanın yeteneği, eğitim seviyesi, ihtiyaç duyulan becerilerin karmaşıklığı veya teknolojik sınırlamalar gibi dışsal faktörleride göz önüne koymuşlardır.³⁴³ Bu değişkenlere göre gösterilen performans belirli bir ödülle sonuçlanacaktır. Bu birinci seviye sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ve dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının

³³⁷ KREITNER / KINICKI, s.297.

³³⁸ DAFT, s.556.

³³⁹ STRAUSS, George / SAYLES, Leonard R. *Personel, The Human Problems of Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 1980, s:42.

³⁴⁰ EFİL, s.102.

³⁴¹ ELLIS, Steve / DICK, Penny, *Introduction to Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, London, 2003, s.2.

³⁴² SOLMUŞ, s.164.

³⁴³ ELLIS / DICK, s.64.

performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle sonuçlandırılması gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer bireyin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülден az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla bireyin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valans ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.³⁴⁴

Vroom'un modelinin geliştirilmiş olan Porter ve Lawler modeli, içsel ve dışsal motivasyon modeli oluşturmuştur. İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir aktiviteyi ilginç bulmasından ve aktiviteden tatmin sağlamasından dolayı aktiviteyi yapmasını içerirken, dışsal motivasyon ise aktivite ve maddi veya manevi ödül gibi sonuçlarla arasında bir araçsallığı gerektirir, böylelikle tatmin aktivitenin kendisinden değil aktivitenin neden olduğu dışsal sonuçlardan kaynaklanır.³⁴⁵

Beklenti teorilerinin temel katkısı, bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır.³⁴⁶ Beklenti teorilerinin diğer bir katkısı ise, bireysel algılama düzeyleri farklı olduğunda, bireylerin davranış ve motivasyonlarının da farklılık göstereceği gerçeğinin vurgulanmasıdır.³⁴⁷ Motivasyonu arttırmak için, yönetici çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli, örgütte geçerli sonuçları tanımlamalı ve çalışanların amaca ulaşmak için gerekli olan beceri ve desteğe sahip olmalarını sağlamalıdır.³⁴⁸

1.2.5.2.2. Pekiştirme Teorileri

Pekiştirme teorisi, bir grup ilkenin, iş ortamındaki birey davranışına uyarlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu ilkeler, ödüllendirmenin, davranışın tekrarlanma olasılığını arttıracacağı; cezalandırmanın, davranışın tekrarlanma olasılığını azaltacağı; ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan davranışların söneceği şeklindedir.³⁴⁹

³⁴⁴ KOÇEL, s.449.

³⁴⁵ GAGNE, Marylene / DECI, Edward L., "Self –Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, C.26, 2005, s.331.

³⁴⁶ CAN, s:243; CAN / AKGÜN / KAVUNCUBAŞI, s.310.

³⁴⁷ ADAIR, John, *Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?*, (Çev.: UYAN, Salih), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003, s.26.

³⁴⁸ DAFT, s.557.

³⁴⁹ SOLMUŞ, s.170.

Pekiştirme teorisi, ödül ve ceza kavramlarının davranış üzerindeki etkisini ortaya koyması bakımından önemlidir.

Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadır. Böylelikle, ödüllendirilen davranışın sürekliliği sağlanmış olur.³⁵⁰ Cezalar ise, istenmeyen davranışın tekrarlanmamasını sağlar. Ancak, ödül yada cezaların verilme zamanı da, davranışı etkileyici bir unsurdur. Ödül veya ceza, davranıştan hemen sonra verilirse etkilidir.³⁵¹ Aksi takdirde, verilen ödül veya cezanın davranış üzerindeki etkisi beklenen sonucu vermeyecektir.

1.2.5.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bireyin kendisinin girdi ve çıktıları ile başkalarının girdi ve çıktılarını karşılaştırmaya dayanan kaynakların dağıtımının eşitliğinin motivasyonel etkisine odaklanmıştır.³⁵² Teori, çalışanların eşit davranılmadıklarını hissettikleri zaman neyin onları motive ettiğini açıklar.³⁵³

Aynı çalışma ortamında çalışanların gösterdikleri çaba karşısında elde edecekleri sonucu eşit bulup bulmamaları ve çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde etkilidir.³⁵⁴ Karşılaştırma yaptıkları çalışanları seçerken, onların inanç ve yeteneklerinin kendilerinininkine yakın olmasına dikkat ederler.³⁵⁵ Çalışan, kendilerine yakın diğer çalışanlarla karşılaştırma yaparken, kendi girdi ve çıktıları ile onların girdi ve çıktılarını kullanır.

Birey bu karşılaştırma sırasında üç durumla karşılaşır. Bunlar; bireyin kendi girdi ve çıktılarının diğerlerinin girdi ve çıktılarından büyük olması, kendi girdi ve çıktılarının diğerlerinin girdi ve çıktıları ile eşit olması ve de kendi girdi ve çıktılarının diğerlerinin girdi ve çıktılarından küçük olmasıdır. Aleyhine bir

³⁵⁰ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.134; CAN, s.242.

³⁵¹ TINAZ, s.35.

³⁵² LOCKE, Edwin A./ LATHAM, Gary P., “ What Should We do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century”, *Academy of Management Review*, C.29., Sa:3, 2004, s.389.

³⁵³ McSHANE / GLINOW, s.147.

³⁵⁴ ÖZTÜRK, s.291.

³⁵⁵ TEVRÜZ /ARTAN/ BOZKURT, s.80.

eşitsizlikte birey düşük tatmin seviyesi gösterecek, eşitlik durumunda yüksek tatmin ve lehine eşitsizlikte ise daha ılımlı bir tatmin seviyesi gösterecektir.³⁵⁶

Eşitlik teorisi, Lawler-Porter modeli ile çok yakından ilgilidir. Performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Bundan dolayı,esasında Lawler-Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir.³⁵⁷ Eşitlik teorisi, örgüt bireylerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır.³⁵⁸

1.2.5.2.4.Locke’ın Amaç Teorisi

Locke tarafından geliştirilen motivasyon teorisine göre, bireylerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir.³⁵⁹ Bireylerin tatminine önem verdikleri amaçları takip ettikleri öne sürülür. Bu da demektir ki, yemek, para, ikramiye, sevgi, beğeni elde etmek için davranırlar ve böylelikle ihtiyaç veya arzularını tatmin etmiş olurlar.³⁶⁰

Teori, amaç bağlılığı, görevin zorluğu ve önemi ve geribildirim gibi kavramların bireyin performansı üzerindeki etkisini incelemiştir.³⁶¹Teorinin başlıca önermeleri şunlardır:³⁶²

-Belirli amaçlar, genel amaçlara göre daha yüksek performansa neden olur.

-Amanın zorluğu oranında, performans genellikle artacaktır.

³⁵⁶ HUSEMAN,Richard C./ HATFIELD, John D./ MILES, Edward W., “ A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct”., *Academy Of Management Review*, C.12, Sa:2, 1987, s.229.

³⁵⁷ KOÇEL, s.451.

³⁵⁸ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.135.

³⁵⁹ KOÇEL, s.451.

³⁶⁰ COOPER, Robert, “ Task Characteristics and Intrinsic Motivation”, *Human Relations*, C.26, Sa:3, s.399.

³⁶¹ LOCKE, Edwin A./LATHAM, Gary P., “ Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35 Year Odyssey”, *American Psychologist*, C.57, Sa:9, s.707-708.

³⁶² DUBRIN,s:127; FRIED, Yitzhak / SLOWIK, Linda Haynes, “Enriching Goal-Setting Theory With Time:An Integrated Approach”, *Academy of Management Review*, C.29, Sa:3, 2004, s.406-407; LOCKE, Edwin A., “Motivation Through Conscious Goal Setting”, *Applied and Preventive Psychology*, Sa:5, 1996, s.118-119.

-Amaçların performansı arttırması için, çalışanın amaçları kabul etmesi yada onlara bağlı olması gerekmektedir.

-Performansı değerlendirmek için kullanıldığı zaman amaçlar daha etkili olacaktır.

Örgütler, belirli, ilgili ve zorlayıcı amaçlar belirleyip, çalışanların bu amaçları kabul etmesini ve bu amaçlara bağlanmasını sağladıkları sürece etkili bir amaç belirlemiş olacaklardır. Bununla birlikte, sadece bunlar yeterli değildir. Geribildirim de etkili bir amaç belirleme için gerekli bir koşuldur. Ayrıca, geribildirim motivasyonun temel unsurudur.³⁶³ Amaçların belirlenmesi, geribildirim bireye amaca ilişkin bir ilerleme izlemesine fırsat verdiği zaman etkili olacaktır.³⁶⁴

1.2.5.2.5.Hackman ve Oldman’ın İş Özellikleri Teorisi

Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen iş özellikleri teorisi özellikle birey ve işi arasındaki ilişkiye odaklanır.³⁶⁵ Hackman ve Oldman, neden bazı işlerin diğerlerine göre içsel olarak daha motive edici olduğunu açıklar.³⁶⁶ İş özellikleri teorisi, işin belirli özelliklerinin iş motivasyonunu etkilediğini vurgulamaktadır.³⁶⁷ İş özellikleri modelinde işyerinde çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve işgörenin verimliliğinin arttırılması amaçlanmaktadır. ³⁶⁸ Model belirli iş özellikleri, motivasyon, tatmin ve iş başarımla ilgili psikolojik durumlar, iş sonuçları ve gelişme ihtiyaç gücü arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanır.³⁶⁹

³⁶³ McSHANE / GLINOW, s.153; LOCKE, “Motivation...”, s.118.

³⁶⁴ AMBROSE, Maureen L./ KULIK, Carol T., “ Old Friends,New Faces:Motivation Research in the 1990s”, *Journal of Management*, C.25, Sa:3, 1999, s.247.

³⁶⁵ HACKMAN, J.Richard/ OLDHAM, Greg R., “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, C.16, 1976, s.277.

³⁶⁶ JOHNS, Gary / SAKS, Alan M., *Organizational Behavior, Understanding and Managing Life at Work*, 5.Bası, Addison Wesley Longman, Toronto, 2001, s.178.

³⁶⁷ RIGGIO, s.196.

³⁶⁸ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.549; EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.606.

³⁶⁹ CAN, s.250.

İşin motivasyonel potansiyelini arttıran ana iş boyutları; beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri beslemedir.³⁷⁰ Bu iş boyutlarının algılanması, tutumsal ve davranışsal çıktuları etkiler.³⁷¹ Beceri çeşitliliği, görevin kimliği ve görevin önemi çalışanın işin anlamlılığını; otonomi işle ve iş çıktuları ile ilişkili çalışanın sorumluluğunu; geribildirim ise çalışanın işteki sonuçlarını algılamasını etkiler.³⁷² Yüksek seviyede performansa devam etmek için bireyler geribildirime ihtiyaç duyarlar.³⁷³

İş özellikleri modeli, işlerin motive edici potansiyellerini arttırmak için çeşitli yollar belirler. Bunlar arasında, iş zenginleştirme, iş genişletme ve işin yeniden tasarlanması sayılabilir. İşin özellikleri çalışan motivasyonu üzerinde etkili olmasından dolayı, işin motivasyonu artırıcı şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

1.2.5.3.Motivasyon Teorilerinin Değerlendirilmesi

Kapsam teorileri içinde incelenen tüm teoriler temel olarak ihtiyaçlara odaklanmışlardır. Kapsam teorileri, motivasyonu bu belirledikleri ihtiyaçların tatmini temelinde incelemiştir.

Kapsam teorilerinin ayrıldıkları nokta, belirledikleri ihtiyaçları sınıflandırma şekilleridir. Maslow ihtiyaçları, kendini gerçekleştirme, kendini gösterme, sosyal, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırmıştır. Alderfer ise ihtiyaçları üç şekilde sınıflandırmış; Maslow'un kendini gerçekleştirme, kendini gösterme ihtiyaçları gelişme ihtiyaçları şeklinde, sosyal ihtiyaçlar beraber olma ihtiyacı şeklinde, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar ise varolma ihtiyacı şeklinde sınıflandırılmıştır. Herzberg'de Maslow'un belirlediği ihtiyaçları motive ediciler ve hijyenik faktörler şeklinde sınıflandırmıştır. Son olarak ise, McClelland ihtiyaçları başarı, güçlülük ve bağlılık şeklinde sınıflandırmıştır. Teorilerde ihtiyaçların sınıflandırması farklı şekillerde olsa bile, sınıflandırılan ihtiyaçlar birbirine benzerdir.

³⁷⁰ RIGGIO, s.197; EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.549; EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.606.

³⁷¹ AMBROSE / KULIK, s.260.

³⁷² RIGGIO, s.197.

³⁷³ KATZELL, Raymond A./ THOMPSON, Donna E., " Work Motivation. Theory And Practice", *American Psychologist*, Sa: 45, 1990, s.145.

Kapsam teorilerinden farklı olarak, süreç teorileri motivasyonu farklı şekillerde açıklar. Kapsam teorileri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alarak motivasyona neden olan ihtiyaçları açıklamaya çalışırken, süreç teorileri ise, motivasyonun oluşma sürecini açıklamaya çalışmışlardır, fakat odak noktası çabanın yönü, derecesi ve dayanıklılığını açıklamada değişkenlerin nasıl ilişki içinde olduğu dinamiğidir.³⁷⁴ Bu süreç içerisinde bireyin dışındaki çevreye de önem vermişler ve motivasyonda dışsal faktörlere de dikkat çekmişlerdir. Süreç teorileri iş motivasyonunu dinamik bir perspektiften ele almışlardır.³⁷⁵

³⁷⁴ KAST, Fremont E. / ROSENZWEIG, James E., *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, Mc-Graw Hill Book Company, New York, 1979, s.245.

³⁷⁵ STEERS, Richard M. / MOWDAY, Richard T./SHAPIRO, Debra L., "The Future of Work Motivation", *Academy of Management Review*, C.29, Sa:3, 2004, s.381.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE MOTİVASYON ETKİLEŞİMİ

2.1.MOTİVASYON SÜRECİNDE LİDERLİK

2.1.1.Lider Açısından Motivasyonun Önemi

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin yaygınlaşması ve iletişim olanaklarının artması gibi gelişmelerle birlikte daha esnek bir çalışma hayatı oluşmuştur. Bu esnek yapılanma içerisinde rekabet üstünlüğü bilgi ve emek faktörlerine sahip olmakla ölçülmeye başlanmıştır. Örgütün rekabet gücüne sahip olabilmesi için, örgütlerin sahip olduğu emek faktörü örgütün vizyon ve misyonları doğrultusunda yönlendirilmeli ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak için teşvik edilmelidir. Bu noktada lider devreye girer. Lider, örgüt amaçlarına çalışanları yönlendirir ve bu amaçların gerçekleşmesi için çalışanları motive eder.

Lider bireysel olarak grup üyelerinden ihtiyaç duyulan çaba düzeyinin yaratılması ve sürdürülmesinden, amaçlara ulaşma ve grubunda bu amaçlara ulaşabilmesini sağlama yollarında grup üyelerinin çabalarını yönlendirilmesinden, grup üyeleri arasında çabaların eşgüdümlemesinin sağlanmasından ve son olarak da grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla grup üyelerinin görevlerinin kolaylaştırılmasından sorumludur. Dünya çapında toplumda, piyasada, müşterilerde ve teknolojide meydana gelen değişimler örgütleri değerlerini belirlemeye, yeni stratejiler oluşturmaya, varlıklarını devam ettirmenin yeni yollarını öğrenmeye zorlamaktadır. Böylelikle, liderin değişimi etkilemedeki en zorlu sorumluluğu örgüt içerisindeki insanları güncel işe karşı harekete geçirmek olmaktadır.³⁷⁶ Bununla birlikte, liderin sorumluluğu grup içerisinde yer alan üyelerin güdü ve ilgilerinin doyurulmasını sağlayacak rol ve fonksiyonların tanımlanmasını sağlamaktır.³⁷⁷

³⁷⁶ HEIFETZ, Ronald A. / LAURIE, Donald L., “ The Work of Leadership”, *Harvard Business Review*, January- February, 1997, s.124.

³⁷⁷ PRENTICE, W.C.H, “ Understanding Leadership”, *Harvard Business Review*, January 2004, s.109.

Liderlik, potansiyel izleyicilerin güdülerine o kadar duyarlıdır ki, lider ve izleyici rolleri birbirine bağlıdır.³⁷⁸ Lider ve çalışanlar motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Lider motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırken ³⁷⁹, çalışanlar da liderin pozisyon veya faaliyetlerinden etkilenecek motive olurlar.

Liderin başarısı, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.³⁸⁰ Bir başka deyişle, liderin başarısı, çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır.³⁸¹ Bunu da ancak çalışanları motive ederek gerçekleştirebilir. Bundan dolayı motivasyon, liderin fonksiyonları arasında kilit bir role sahiptir. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütün ayakta durması ve örgütün rekabet üstünlüğüne sahip olması için lider kendisini ve çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive etmelidir. Aksi takdirde iyi motive edilmeyen grup üyeleri, gereken performans gösteremeyecek, dolayısıyla hedeflenen amaca ulaşamayacaktır.³⁸²

Lider için çalışanların etkin bir performans sergilemeleri hem kendi hem de örgüt başarısı için gereklidir. Etkin bir performans da etkin bir motivasyon ile gerçekleşebilir. Bundan dolayı, çalışanların performans ve motivasyonu birbirine bağımlı, birbirlerini tamamlayan birer liderlik fonksiyonlarıdır. Bunun da ötesinde, güçlü bir motivasyon hem bireye ihtiyaçlarını karşılama imkanı verecek, hem de onu moral açısından arzulanır noktaya getirecektir.³⁸³ Böylelikle, lider çalışanlarını motive ederek moral ve performans yüksek çalışanlar oluşturur. Bu da örgüt ve lider başarısını arttıracaktır.

Örgüt içerisinde çalışanlar farklı kişisel özelliklere, yeteneklere, bilgi ve eğitime sahiptir. Lider, tüm bu farklılıkların üstesinden gelerek tüm çalışanların

³⁷⁸ BURNS, s.21.

³⁷⁹ GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon...*,s.241.

³⁸⁰ KOÇEL, s.434.

³⁸¹ TÜRE, Rahmi, *Yöneticilik ve Motivasyon*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993,s.101.

³⁸² ERGEZER, Bahattin, *Liderlik ve Özellikleri*, 2. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara, 1995,s.65.

³⁸³ GENÇ,*Kamu ve Özel...*,s.19.

örgüt amaçları lehine çalışmalarını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken lider hiç bir zaman herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir.³⁸⁴ Çalışanların farklılıklarının sonucunda farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu, bundan dolayı farklı özendirme ve teşviklerin çalışan motivasyonunda etkili olacağına bilincinde olmalıdır. Lider motivasyonun kişisel bir süreç olduğu düşüncesinden hareketle motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıkları gözönünde tutmalıdır.³⁸⁵ Bununla birlikte, lider ortak ihtiyaçları üst düzeyde tutmakla ve çalışanları ortak ihtiyaçların da kişisel ihtiyaçlar kadar önemli olduğu konusunda ikna etmekle görevlidir.³⁸⁶ Bir başka deyişle, çalışanların farklı ihtiyaçlarını göz önünde bulundururken, lider ortak ihtiyaçlarında önemli olduğunu unutmamalıdır.

Motivasyon süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Lider çalışanlarını motive ederken sadece örgüt amaçlarına odaklanıp, çalışanların kişisel amaçlarını göz ardı ederse çalışanlarını etkin bir şekilde motive edemez. Bundan dolayı, lider çalışanları motive ederken örgüt amaçları ve kişisel amaçları bütünleştirmelidir. Liderin, amaçları yakalayabilmesi ve başarıyı sağlaması için; önce kendisinin, sonra da örgütte yönettiği diğerlerinin ortak amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirebileceğini bilmesi gerekir.³⁸⁷

Lider ve örgüt başarısı için önemli bir konu olan motivasyonun nasıl sağlanacağı, daha yüksek bir motivasyon seviyesini elde etmek için hangi faktörlerin etkili olduğu önemli araştırmaların konusunu oluşturmuş ve motivasyonu açıklamaya çalışan pek çok motivasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu teorilerin sonucunda motivasyonu sağlayacak teşvik ve özendirme araçları ortaya konmuş, etkin bir motivasyon için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. İnsanları işyerinde motive eden bütün faktörler yakından incelendiğinde, iyi liderliğin bütün bunlarda çok önemli bir rol oynadığı görülür.³⁸⁸ İster özendirme ve teşvik araçlarının kullanılması olsun, ister

³⁸⁴ GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon...*,s.241.

³⁸⁵ PEHLİVANLI, Serkan, *İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s.88.

³⁸⁶ GARDNER, John W., *On Leadership*, The Free Press, New York, 1990, s.185-186.

³⁸⁷ MANGA, s.62.

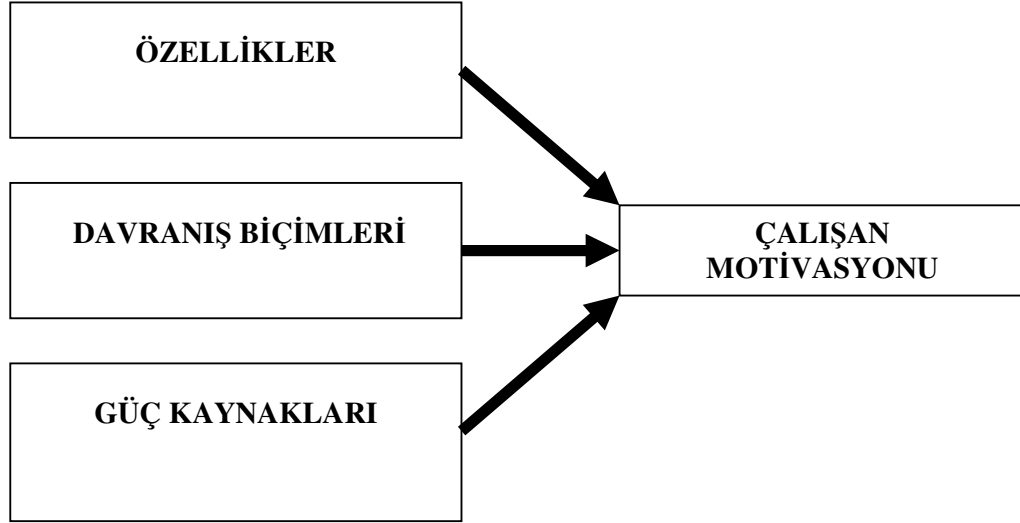
³⁸⁸ ADAIR, John, *Etkili Liderlik*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004, s.176.

motivasyon yöntemlerinin uygulanması olsun lider motivasyon sürecinde merkezi bir noktada yer almaktadır. Başka bir deyişle, lider çalışanlarını motive etmek için özendirme ve teşvik araçlarını kullanarak ya da çalışanların motive edilmesinde çeşitli yöntemleri kullanarak çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olabilmektedir.

2.1.2.Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkileri

Çalışan motivasyonu ayrılmaz bir şekilde liderliğe bağlıdır.³⁸⁹ Liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi sadece kullandığı özendirme ve teşvik araçları ile gerçekleşmemektedir. Liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimi ve güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir. Bu çalışmanın amacı da liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılması, liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimleri ve güç kaynaklarının çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler olup olmadığının ortaya konmasıdır.

Şekil 4: Liderlik Boyutları ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki



³⁸⁹ LATHAM, Gary P. / ERNST, Christopher T., “Keys to Motivating Tomorrow’s Workforce ”, *Human Resource Management Review*, C.16, 2006, s.191.

2.1.2.1.Liderlik Özelliklerinin Etkisi

Liderin sahip olduğu özellikler liderlik etkinliğini belirleyen faktörler olarak incelenmiş; pekçok liderlik özellikleri ortaya konmuştur. Bu liderlik özelliklerinin lideri diğer grup bireylerinden ayıran faktörler olduğu öne sürülmüş, belirlenen özelliklere sahip bireyin lider olacağı varsayılmıştır. Liderin sahip olduğu liderlik özellikleri şu şekilde gruplandırılmıştır:³⁹⁰

-Fiziksel Özellikler: Boy, ağırlık, genel görünüm, bakışlar ve yaş,

-Bilişsel Özellikler: Zeka, konuşma yeteneği, mesleksi bilgi ve beceri,

-İlişkiyel Özellikler: Kendine güven, dışa dönüklük, empati kurabilme, duygularını denetleyebilme, başatlık.

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

Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin önemli hale geldiği günümüzde, özellikler yaklaşımı, durumsallık perspektifinde tekrar canlandırılmıştır. Liderlerin sahip oldukları bazı özelliklerin ya da kişisel karakteristiklerin durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklanılmıştır.³⁹¹ Yapılan araştırmalarda özellikler lideri lider yapan tek faktör olarak değil, liderlik için birer ön koşul olarak incelenmiştir. Gerekli özelliklere sahip liderin başarılı olması için belirli hareketlerde bulunması gerekmektedir. Uygun özelliklere sahip olmak, yapılan hareketlerin başarılı olmasını sağlar.³⁹²

Liderlik, başkalarının işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlamayı içeren bir roldür. Liderlerin kişilerarası becerilerdeki eksikliği herkesin

³⁹⁰ İNCİR, Gülten, "Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?", *Verimlilik Dergisi*, Sa:2, 2001, s.35.

³⁹¹ ZEL, *Kişilik ve Liderlik...*, s.133.

³⁹² KIRKPATRICK / LOCKE, s.76.

performansını düşürür, zaman kaybına yol açar, kırgınlık yaratır, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur.³⁹³ Bundan dolayı, liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında liderin sahip olduğu duygusal yeterlilikler oldukça önemlidir. Duygusal yeterliliklerin yararlarını azamiye çıkaran liderler, önderlik ettikleri kişilerin duygularına doğru bir yön verirler.³⁹⁴ Böylelikle, lider çalışanları kolaylıkla harekete geçirir ve esinlendirir.

Liderin üstlendiği sorumlulukları yerine getirilebilmesi için bir liderde göreve ilişkin bilgi ve becerilerin ve duygusal rollere ilişkin yeteneklerin bir arada bulunması gerektiği açıktır.³⁹⁵ Bir başka deyişle, liderin liderlik süreci içerisinde çevre, izleyici ve amaç faktörlerinde meydana gelen değişimler karşısında, duruma ayak uydurabilmesi için örgütün kültürü, vizyonu ve misyonunu benimsemiş olması, örgüt faaliyetleri konusunda bilgiye sahip olması ve izleyicileri ile bağ oluşturabilecek yeteneğe sahip olması gerekmektedir.

Liderin çalışanlarını esinlendirip harekete geçirmesi için çalışanları ile olan ilişkisi çok önemlidir. Hedefleri gerçekleştirmek üzere bireyi harekete geçiren şey, duygulardır.³⁹⁶ Duygular güdü çeşiti şeklinde faaliyet gösterir.³⁹⁷ Liderin çalışanlarını etkilemesi, çalışanların örgütün amaçlarına kendini adanmasını ve yüksek performans göstermesini sağlaması lider-çalışan arasındaki ilişkiyi belirleyen duygu ve değerlere bağlıdır.³⁹⁸ Bundan dolayı, lider ve çalışan ilişkisi içerisinde duygular ön planda yer almaktadır. Liderin çalışanların duyguları üzerindeki etkisi iş tutumu ve performansı esas olarak değiştirir.³⁹⁹

Farkına varılan ve doğru şekilde yönetilen duygular, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için motive edici bir etkiye sahip olacaktır. Bununda ötesinde,

³⁹³ GOLEMAN, *İşbaşında...*, s.44.

³⁹⁴ GOLEMAN, Daniel / BOYATZIS, Richard / McKEE, Annie, *Yeni Liderler*,(Çev.:NAYIR, Filiz / DENİZTEKİN, Osman), Varlık Yayınları, İstanbul, 2002, s.17.

³⁹⁵ BARUTÇUGİL, s.268.

³⁹⁶ GOLEMAN, *İşbaşında...*,s. 137.

³⁹⁷ REEVE, Johnmarshall, *Understanding Motivation and Emotion*, John Wiley / Sons. Inc., New York, 2001, s.405.

³⁹⁸ ULAŞ, Çakar, *Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2002, s.51.

³⁹⁹ KELLETT, Janet B. / HUMPHREY, Ronald H. / SLEETH, Randall G., "Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders", *Leadership Quarterly*, C.17, 2006, s.147.

motivasyon bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır.⁴⁰⁰ Bundan dolayı, duygular bireyin motivasyonunu belirleyen bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle, duygular motivasyonun tamamlayıcı tarafıdır.⁴⁰¹

Duyguların etkin bir biçimde kullanıldığı ve yönetildiği lider ve çalışan arasındaki ilişki, liderin çalışanlarını motive etmesini kolaylaştıracaktır. Bundan dolayı liderin sahip olduğu sosyal zeka ve duygusal zeka, liderin çalışanlarını motive etmesinde önemli bir role sahip olabilecektir.

2.1.2.1.1.Sosyal Zeka

Bireylerin çalışma hayatında gösterdikleri performans ve bunun sonucunda elde ettikleri başarı ve bireylerin sahip oldukları genel zeka ile ilişkisi pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda, performans ve başarıyı etkileyen en önemli faktörün genel zeka seviyesi olduğu savunulmuştur. Ancak, genel zeka seviyesi yüksek her bireyin çalışma hayatında beklenen performans ve başarıyı göstermemesi, performans ve başarıyı etkileyen başka faktörlerinde incelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu faktörler arasında incelenen sosyal zeka, sadece bireyin kişisel başarısını arttırmasının yanında çalışma hayatında ilişki içinde olduğu diğer bireylerle olan ilişkisinde de etkilidir. Bundan dolayı, büyük ölçüde duygusal zekaya benzerliği bulunan sosyal zeka, bireyin ilişkilerinde ve başarılı olmasında rol oynamaktadır.⁴⁰²

Başkalarını anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlanan sosyal zeka,⁴⁰³ akademik başarıdan ayrı bir anlam ifade eder ve hayatın pratik yanıyla insanın başa

⁴⁰⁰ŞAHİN, (Erişim

Adresi: http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20ŞAHİN/motivasyon%20yönetim%20makale.pdf), (04/05/06).

⁴⁰¹ DE CREMER, David, "Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership", *Leadership Quarterly*, C.17, 2006, s.82.

⁴⁰² ARICIOĞLU, M.Atilla, "Yönetel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma", *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.4, 2002, s.27, (Erişim Adresi:

<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi04/06Aricioglu.pdf>)(24.03.2006).

⁴⁰³ HANÇER, Murat / TANRISEVDİ, Abdullah, "Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, C.27, No:2, 2003, s.211, (Erişim Adresi: <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/634.pdf>) (20.03.2006).

çıkabilme yeteneğini içerir.⁴⁰⁴ Sosyalleşme tutumları, sosyal beceriler, empati becerileri, duygusallık ve sosyal kaygılar sosyal zekanın faktörleri arasında sayılmaktadır.⁴⁰⁵

Sosyal zekası yüksek olan kişiler, insanlarla rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette aevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Doğal liderdirler.⁴⁰⁶

Liderin etkinliğini belirleyen, liderin çalışanları ile olan ilişkisidir. Sosyal zekaya sahip lider çalışanlarının ihtiyaç ve güdülerini anlayacak ve bunlar doğrultusunda çalışanları ile olan ilişkisini yönetecektir. Bundan dolayı, sosyal zekaya sahip liderin çalışanları ile olan ilişkisinde başarılı olması beklenmektedir.

Sosyal zekaya sahip lider, çalışanlarının sürekli değişen ihtiyaç ve taleplerine karşı duyarlıdır ve bunların farkındadır. Çalışanların ihtiyaçlarını ve taleplerinin farkında olan lider, çalışanlarını motive ederken bu ihtiyaçların ve taleplerin doyurulmasını sağlayacak, çalışanlarını bu şekilde teşvik etmeye çalışacaktır.

Sosyal zeka faktörleri arasında sayılan empati kavramı, başkasının durumunun ve zihin vaziyetinin kavranışı⁴⁰⁷ olarak tanımlanmaktadır. Liderin çalışanlara doğru yolu gösterebilmesi ve çözüm yolunu bulmasına yardımcı olabilmesi, bu yeteneğini kullanmasına bağlıdır.⁴⁰⁸ Çalışanların durumunun farkında olan lider, kendisini onların yerine koyabilecek ve çalışanlarını kolaylıkla anlayabilecektir. Böylelikle, lider çalışanlarının belli bir durumda nasıl tepki vereceğini, hangi davranışta bulunacağını sezebilecektir. Bununda ötesinde, lider içinde bulunulan durumda hangi faktörlerin çalışanlar üzerinde etkili olabileceğini

⁴⁰⁴ GOLEMAN, *Duygusal Zeka...*, s.60.

⁴⁰⁵ FERENTINOS, Cynthia, *Linking Social Intelligence and Leadership: An Investigation of Leaders' Situational Responsiveness Under Conditions of Changing Group Tasks and Membership*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), U.S.A. George Mason University, Virginia, 1996, s.34.

⁴⁰⁶ GOLEMAN, *Duygusal Zeka...*, s.154.

⁴⁰⁷ HANÇER / TANRISEVDİ, s.214.

⁴⁰⁸ YÜKSEL, Öznur/ ZEL, Uğur, "Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması", *Amme İdaresi Dergisi*, C.32, Sa:3, 1999, s.162.

tahmin edebilecektir. Bu şekilde, lider değişen durumlarda çalışanı teşvik edecek, onları motive edecek faktörler üzerinde odaklanabilecek ve çalışanları kolaylıkla motive edebilecektir. Bundan dolayı liderin sahip olduğu empati, liderin etkinliğini belirleyebilecek ve liderin çalışanlarını motive etmede etkili olabilecektir.

Sosyal zekanın bir diğer faktörü de, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlamaktır. Diğer kişilerin duygularının farkında olan ve onları değerlendirebilen kişiler, karşısındakilerin neyi, nasıl ve niçin hissettiklerini anlar ve onlara karşı duyarlıdır.⁴⁰⁹ İzleyicilerinin duygu ve hislerini anlayan lider, çalışanları ile karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirebilir. Böylelikle, sosyal zekaya sahip lider kural ve normların uygulanmasını kolaylaştırmakta; örgüt kültürü, vizyonu ve misyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamakta ve örgüt içerisinde güvenli bir ortam geliştirmektedir. Karşılıklı güvene dayalı bir ilişkide, liderin çalışanları örgüt amaçlarına ulaşmak için motive etmesi kolaylaşabilecektir.

Sosyal zeka, örgütlerde özellikle sorunların çözümünde değişik bakış açılarının anlaşılabilmesi ve bu bakış açılarına göre hareket edilmesine olanak sağlaması açısından önemlidir.⁴¹⁰ Ayrıca, sosyal zeka kavramı içeriği itibariyle duygusal zeka kavramına bir temel oluşturmuştur.⁴¹¹

2.1.2.1.2. Duygusal Zeka

Mantığımız düşünmemizi sağlarken duygularımız nasıl hareket edeceğimizi belirler. Lider olmak da harekete geçmeyi, başkalarını etkilemeyi ve onları da harekete geçirmeyi gerektirir.⁴¹² Bundan dolayı, kişinin kendisini ve çevresini yönetebilmesini kolaylaştıran, duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde

⁴⁰⁹ ACAR, Füsün Tekin, *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.120.

⁴¹⁰ HANÇER / TANRIVERDİ, s.222.

⁴¹¹ ÇAKAR, Ulaş / ARBAK, Yasemin, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.6, Sa:3, 2004, s.28. (Erişim Adresi: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi/2004sayi3/cakar-arbak.pdf>) (24.03.2006).

⁴¹² MACALUSO, Janet C., “Liderlik ve Duygusal Zeka”, *Executive Excellence*, C.8, Sa:88,2004, s.6.

kullanabilme yeteneği olarak ⁴¹³ tanımlanabilen duygusal zeka liderin etkinliğini belirleyen lider özelliği olarak sosyal zekanın yanında artan bir şekilde incelenmeye başlanmıştır.

Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru şekilde algılayıp, değerlemesi ve ifade etmesi; bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce süreçlerinde ve davranışlarında kullanması ile ilgili olan üstün yetenekleri tanımlayan duygusal zeka kavramı, insanın yaşamdaki başarısını büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır.⁴¹⁴ Duygusal zeka, bireyin sadece özel yaşamındaki değil, iş yaşamındaki başarısını da belirlemede geleneksel olarak IQ ile ölçülen zeka kadar önemlidir.⁴¹⁵

Lider ve çalışanların etkileşimi pek çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. ⁴¹⁶Duygusal zekaya sahip liderler, bir duygusal zeka ortamı yaratıp, duygusal zeka alanındaki yetkinliklerini göstererek ve duygusal zekaya sahip bir liderin nasıl olacağı konusunda çevrelerine örnek oluşturarak daha iyi performans elde ederler.⁴¹⁷ Duygusal zeka yetkinliklerini gösteren liderin işyerinde daha etkili olduğu düşünülür.⁴¹⁸ Duygusal zeka yetkinliklerinin sonucu olarak, kişinin kendisinden başlayan değer yaratma süreci başkalarını etkileme, değişimi yakalatabilme ve fark yaratma imkanı verir.⁴¹⁹

⁴¹³ AYHAN, Rıza, “ Duygusal Zeka ve Liderlik”, (Edt.:BASIM, Nejat / TUNER, Bünyamin / ALTAY, Erdiñç),*Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.308.

⁴¹⁴ DOĞAN, Selen, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul, 2005, s.114.

⁴¹⁵ ACAR, Füsün Tekin, “ Duygusal Zeka ve Liderlik”, (Erişim Adresi: http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_12/sayi_12_04_f_acar_53_68.pdf)(24.03.2006).

⁴¹⁶ ÇAKAR, Ulaş / ARBAK, Yasemin, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, Sa:2, 2003, s.87, (Erişim Adresi: <http://www.deu.edu.tr/DEUWeb/Icerik.php?KOD:28>) (24.03.2006).

⁴¹⁷ GOLEMAN, Daniel, “Liderin Duygusal Zekası”, *Executive Excellence*, C.6, Sa:70, 2003, s.23.

⁴¹⁸ ROSETE, David / CIARROCHI, Joseph, “Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness”, *Leadership / Organization Development Journal*, C.26, Sa:5, 2005, s.390.

⁴¹⁹ BALTAŞ, Zuhâl, *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, Duygusal Zeka*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s.54.

Tablo 3: Duygusal Zekanın Beş Başlığı

	Tanım	Alt başlıklar
Özbilinç	Kendi ruh halini, duygularını ve dürtülerini ve bunların başkaları üzerindeki etkisini farketme ve anlama yeteneği	Kendine güven Gerçekçi şekilde kendini değerlendirme Kendini küçümsemeden espri anlayışı
Duyguları idare edebilme	Olumsuz dürtü ve ruh halini kontrol edebilme ve yönlendirebilme yeteneği, Harekete geçmeden önce değerlendirme eğilimi	Sadakat ve güvenilirlik Belirsizlikle rahat etme Değişime açıklık
Motivasyon	Para ya da statüden öte sebeplerle çalışma isteği Enerji ve ısrarla amaçları takip etme eğilimi	Güçlü başarıma isteği Başarısızlıkta bile iyimserlik Örgütsel bağlılık
Empati	Diğer insanların duygusal durumlarını anlayabilme yeteneği İnsanlara kendi duygusal durumlarına göre davranabilme becerisi	Yetenek geliştirmede uzmanlık Kültürler arası duyarlılık Alıcı ve müşterilere hizmet
Sosyal beceriler	İlişkileri yönetmede ve bağlar oluşturmada beceriklilik Ortak bir nokta bulma ve uyumlu bir ilişki oluşturma yeteneği	Değişimi yönetme etkililiği İkna edebilirlik Takım oluşturma ve yönetme uzmanlığı

Kaynak: GOLEMAN, Daniel, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, November -December, 1998, s.95.

Lider pozisyonunda yer alan birey, sürekli astlarının, müşterilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerin duygusal talepleri ile kuşatılır. Bu duygusal talepleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin liderler olacaklardır.⁴²⁰ Bundan dolayı, duygusal zeka, liderin olmazsa olmazıdır.⁴²¹ Bir liderdeki belirli duygusal zeka yetkinlikleri, özellikle özgüven, başarı güdüsü, girişkenlik, empati ve takım çalışmasına yatkınlık organizasyonların çalışma ortamı

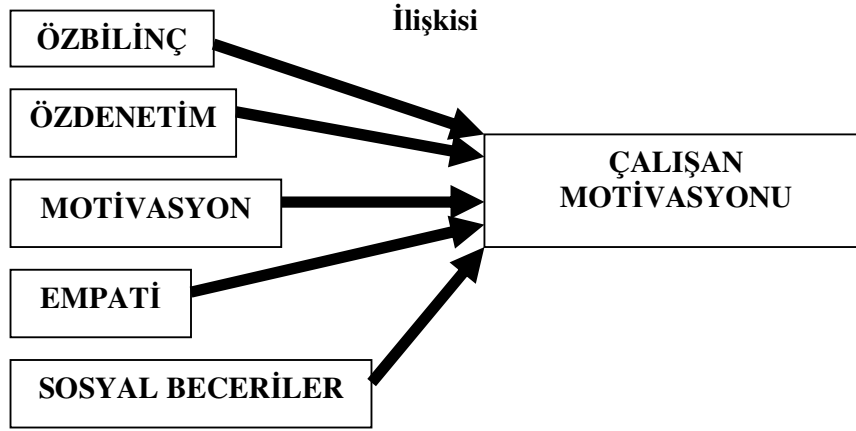
⁴²⁰ ACAR, http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_12/sayi_12_04_f_acar_53_68.pdf(24.03.2006).

⁴²¹ GOLEMAN, Daniel, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, October - September, 1998, s.94.

ve performansları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir.⁴²² Kendi duygularının farkında olan, onları kontrol edebilen, özdenetime sahip olan lider, çalışanları için model oluşturabilir, böylelikle çalışanların lidere olan güven ve saygıları gelişir.⁴²³

Duygusal zekası yüksek lider kalpleri ile hareket eder ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlar.⁴²⁴ Böylelikle çalışanlarını duygulandıran dürtülerden hareket ederek motive eder, örgüt amaçlarına yönlendirir. Duygusal zekası yüksek lider grup içindeki çatışma ve gerilimi değerlendirir, anlar ve yönetir.⁴²⁵ Bir başka deyişle, çalışanları arasında olumsuz bir ortamın oluşmasına engel olur. Bununda ötesinde duygusal zekası yüksek lider, örgütün karşılaştığı tehditler, olaylar ve fırsatlar sürecinde daha fazla bilgi elde etmek için duyguları kullanır⁴²⁶; çalışanları belli bir vizyon etrafında birleştirir. Duygusal zekası yüksek lider, olayları kontrol ve etkileme yeteneklerine güvenir ve bunun sonucu olarak da çalışanları teşvik ve motive eder.⁴²⁷

Şekil 5: Liderin Duygusal Zeka Boyutları ve Çalışan Motivasyonu



⁴²² BARUTÇUGİL, s.284; GOLEMAN, “Liderin Duygusal Zekası”....., s.23.

⁴²³ BARLING, Julian / SLATER, Frank / KELLOWAY, E. Kevin, “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”, *Leadership /Organization Development Journal*, C.21, Sa:3, 2000, s.157.

⁴²⁴ NAHAVANANDI, s.54.

⁴²⁵ ZHOU, Jing / GEORGE, Jennifer M., “Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence”, *Leadership Quarterly*, C.14, 2003, s.555.

⁴²⁶ GEORGE, s.1040.

⁴²⁷ BROWN, F. William / MOSHAVI, Dan, “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway For an Increased Understanding of Interpersonal Influence”, *Journal of Organizational Behavior*, C.26, 2005, s.868.

Duygusal zekanın boyutları arasında incelenen özbilinç sayesinde, birey kendi duygularının, zayıf ve güçlü yönlerinin ve güdülerinin farkındadır. Kendi özelliklerinin farkında olan bireyin kendini geliştirmesi daha kolay olabilecektir. Kişi etrafındaki insanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisinin de farkına varacak, olumsuz özelliklerini de olumlu etkiye dönüştürebilecektir.

Duyguların davranışı nasıl etkilediğinin farkında olunması, temel bir duygusal yeterlidir. Her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hisleri yönetebilmek, motivasyonu sürdürebilmek, etraftaki insanların hislerini doğru algılayabilmek ve liderlikle ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dahil, iş hayatı ile ilgili sosyal becerileri geliştirebilmek için insanlara yardımcı olan tek şey özbilinçtir.⁴²⁸

Kendi ruh halinin, duygularının ve dürtülerinin farkında olan lider, bunların çalışanları üzerindeki etkisinin de farkında olabilecek, bu etkiyi olumlu şekilde kullanmaya çalışabilecektir. Bunun da ötesinde, zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olan lider, bu yönlerinin çalışanları üzerindeki etkisini bilecek ve en etkili sonucu almak için bu yönlerini geliştirebilecektir. Bundan dolayı, özbilinç boyutu liderin çalışanları motive etmesini kolaylaştırabilecektir.

Duygusal zekanın ikinci boyutu olarak incelenen özdenetim, bireyin rahatsız edici duygu ve isteklerini denetim altında tutmak şeklinde tanımlanmaktadır.⁴²⁹ Kendi duygu ve dürtülerini kontrol altında tutan birey, en kötü durumda bile olumlu tutumunu koruyacak ve durumun daha da kötüleşmesine engel olabilecektir. Değişime açık olan birey, yeni bilgi ve yaklaşımlara da destek verebilecektir.

Liderin çalışanlara model olması önemlidir. Lider, kendini bir model olarak göstermek suretiyle liderlik yapar; sonuçlandırılacak iş üzerinde, çalışanlarda saf bir gayret ve katılım oluşturmak için ilham kaynağı olur.⁴³⁰ Bundan dolayı, kendi duygu

⁴²⁸ BÜLBÜLOĞLU Aylın, *Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2001, s.55.

⁴²⁹ BARUTÇUGİL, İsmet, *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.296.

⁴³⁰ ADAIR, *Etkili Motivasyon...*, s.117.

ve dürtülerini denetim altında tutarak olumlu tutumunu devam ettiren lider, çalışanlara örnek bir model oluşturabilecektir. Ayrıca, lider yaptığı hatalarda hataların sorumluluğunu çalışanlarına yıkmak yerine bu hataların sorumluluğunu üstlenebilecektir. Böylelikle çalışanlar ile lider arasında güvene dayalı bir ilişki oluşabilecektir. Bunun da ötesinde özdenetime sahip bir lider, değişimi destekleyecek, çalışanların yeni fikir ve yaklaşımlarına açık olacak ve onlara destek sağlayabilecektir. Lider, çalışanların yeni fikir ve yaklaşımlarına destek vererek onlara değer verdiğini gösterebilecektir; bu da çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine neden olabilecektir. Bunun sonucu olarak da, sadece liderin söz sahibi olduğu tek taraflı bir ilişki değil, her iki tarafında söz hakkına sahip olduğu karşılıklı etkileşimin olduğu bir ilişki gelişebilecektir.

Çalışanlar örnek aldıkları, güven duydukları ve kendilerine değer veren bir lider tarafından kolaylıkla esinlendirilip, örgüt amaçlarına ulaşmak için harekete geçirilebilirler. Burada önemli olan, özdenetim sayesinde liderin çalışanları motive edebileceği güvene dayalı, karşılıklı etkileşimin olduğu, yeniliğe açık bir ilişki gelişmesidir.

Duygusal zekanın bir diğer boyutu olan motivasyon, hedeflere ulaşmak için bireyin arzulu ve istekli bir şekilde çalışmasıdır. İnsanlar, hedefe ulaşma sürecine etki eden duygusal eğilimleri ile motive olurlar.⁴³¹ Bu duygusal eğilimlerin farkında olunması ve bunların motive etmek için kullanılması önemlidir.

Liderin sahip olması gereken belki de en önemli özellik motivasyondur. Sadece motivasyon sahibi bir lider başkalarını motive edebilir.⁴³² Lider, kendisi, örgütü ve çalışanları için hep beklentilerin ötesinde hedefler belirler. Bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak da lidere düşer. Lider bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak için hem kendini hem de çalışanları motive etmelidir.

İşyerindeki bireyin göstermiş olduğu performans, hissettiği iş tatmini, örgüte olan bağlılığı ve verimliliği bireyin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Motive edilmiş bireyin yüksek performans göstermesi, moral seviyesinin yüksek olması,

⁴³¹ BÜLBÜLOĞLU, s.63.

⁴³² ADAIR, *Etkili Motivasyon...*, s.139.

yüksek bir verimliliğe sahip olması ve örgüte bağlı olması beklenmektedir. Hem çalışanın hem de örgütün başarısı için motivasyon göz ardı edilemeyecek bir değere sahiptir. Bundan dolayı, çalışanları motive edecek güdülerin lider tarafından bilinmesi gerekir. Bu surette lider çalışanları ile ilişkisine önem vermelidir. Bu ilişki sayesinde liderin çalışanları nelerin motive edeceğini, hangi ihtiyaçları gösterdiklerini ve bu ihtiyaçların hangi teşvik araçları ile tatmin edilebileceğini öğrenmesi kolaylaşabilecektir.

Lider, örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan bütün bir grubu o yöne çekebilir.⁴³³ Bundan dolayı, liderin çalışanlarını motive etmesi ne kadar önemliyse, kendi motivasyonu da o derece önemlidir. Kendi kendini motive edemeyen bir liderin, çalışanları motive etmesi beklenemez. Yüksek motivasyon seviyesine sahip lider, başarısızlıklara karşısında pes etmez. Başarısızlıklarından ders alarak, hataları tekrarlamaz. En olumsuz durumda bile liderin pes etmemesi, çalışanları üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecektir. Yüksek motivasyon seviyesine sahip lider çalışanlarını kolaylıkla motive edebilecektir.

Duygusal zekanın bir diğer boyutu empatidir. Başkalarının duygu ve düşüncelerini onların gözüyle görmek, bireyi karşısındaki insana yakınlaştırır. Karşılıklı anlayış, bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırabilecektir.

Empatiye sahip lider, çalışanların duygu ve düşüncelerini anlayacak ve çalışanlara bu duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket edecektir. Bu da lider ve çalışanlar arasında uyumlu bir ilişkiye neden olabilecektir. Uyumlu bir ilişki liderin ve çalışanların daha yüksek bir performans sergilemesini sağlayabilecektir.

Çalışanların duygularının farkında olan ve çalışanlara duyguları doğrultusunda davranan lider, çalışanlara kendilerine daha önemli hissettirebilecektir. Kendilerini daha önemli hisseden çalışanlar, hem lidere hem örgüte karşı yüksek bir bağlılık sergileyeceklerdir. Bu da çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilecektir.

⁴³³ GOLEMAN, *İşbaşında...*,s.235.

Çalışanlar ile empati sayesinde yüksek bir iletişim seviyesine sahip olan lider, çalışanların gelişim ihtiyaçlarının farkına varacak ve bunları geliştirmek için çalışanlara destek olacaktır. Böylelikle çalışanlar daha etkin olacaklardır; ki bu da örgüt başarısını arttıracak bir avantaj olacaktır.

Yüksek empatiye sahip lider, çalışanlar ile aralarındaki güçlü iletişim sayesinde onları daha kolay şekilde teşvik ve motive edebilecektir. Bundan dolayı, liderin sahip olduğu empati liderin çalışanları üzerindeki etkisini arttıracak ve lideri daha etkin hale getirebilecektir.

Duygusal zekanın son boyutu sosyal becerilerdir. Sosyal beceriler, bireyin diğer insanlarla kolay iletişim kurmasını kolaylaştırır. Sosyal becerileri olan birey, etkili ikna taktikleri kullanır, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlar, etrafındaki insanlara ilham verir ve onlara yol gösterir, ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışır ve değişimi destekler. Sosyal beceriler, liderin duygusal zekasını çalıştırmasını sağlar.⁴³⁴

Sosyal beceriler, diğer duygusal zeka boyutlarının tamamlayıcısı niteliğindedir. Bundan dolayı, sosyal beceriler lider için gözardı edilemez bir özelliktir. Sosyal becerileri sayesinde lider çalışanları ile kolay iletişim kurabilecek, onları etkili şekilde ikna edebilecek, örgüt içerisinde meydana gelecek çatışmaları en uygun şekilde çözümlenebilecek, ekip çalışmasını teşvik edebilecek, çalışanlara başarı için örnek oluşturabilecek ve rekabetin giderek arttığı bir ortamda rekabet üstünlüğü için değişimi destekleyebilecektir. Bununla birlikte, çalışanlar bir liderin mevcudiyeti için olmazsa olmaz faktörlerden biridir. Mevcudiyetinin çalışanlara bağlı olduğu bir durumda, liderin çalışanlarla ilişki kurmama gibi bir durumu söz konusu olamaz.

Sosyal becerilere sahip lider, çalışanlar ile olumlu bir iletişim geliştirir. Lider gerekli değişim hakkında iletişim kurar, amaçları gerçeğe dönüştürür, kararları destekleyici hareketlerde bulunur.⁴³⁵ Bundan dolayı, liderlik iletişimi çok önemlidir.

⁴³⁴ GOLEMAN / BOYATZIS / McKEE, s.63.

⁴³⁵ SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, *Fundamentals of Organizational Communication, Knowledge, Sensitivity, Skills, Values, Ally and Bacon*, Boston, 2001, s.224.

Bu iletişim iki yönlüdür. Lider çalışanları dinler ve kendi mesajlarını iletir. Liderin çalışanı ile arasında etkili bir iletişim geliştirmesi, hem liderin hem de çalışanın inanılır olması ile yakından ilişkidir. Bundan dolayı, iletişimin etkili olmasında inanılrlık çok önemlidir.⁴³⁶

Lider ile olan ilişkisinde önemli bir etkiye sahip olduğunun bilincinde olan çalışanlar, kendini lidere daha yakın hisseder. Bundan dolayı, liderin çalışanlar üzerindeki etkisi daha fazladır. Bu etkinin sayesinde lider çalışanları daha kolay bir şekilde motive edebilecektir. Bununda ötesinde, iletişim ve işbirliği becerisi yüksek lider ve çalışanların, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir.⁴³⁷

2.1.2.2. Lider Davranış Biçimlerinin Etkisi

Lideri diğer grup üyelerinden ayıran faktörlerin araştırılması sırasında öncelikle liderin sahip olduğu özellikler incelenmiştir. Ancak, liderin sahip olduğu özellikler liderlik için önemli olmasına rağmen, bu özelliklerin liderliği açıklamak için yeterli olmadıkları zaman içerisinde anlaşılmıştır. Bu nedenle, liderlik araştırmaları liderin davranış biçimi üzerinde odaklanmıştır.

Davranış, ilişkilerde kendini ifade etmenin en önemli aracıdır. İlişkide olduğunuz insan sizi, öncelikle davranışlarınıza göre değerlendirecektir. Lider sergilediği davranışlara göre çalışanları ile ilişki geliştirecek, liderin davranış biçimi lider ve çalışanları arasındaki ilişkinin güven, saygı, sevgi, itaat, bağlılık, korku gibi unsurlarını belirleyecektir. Bundan dolayı liderliği açıklamak için liderin davranış biçimi oldukça önemlidir.

Lider davranışları ilişkisel ve görevsel davranışlar olmak üzere iki boyutta irdelenmiştir.⁴³⁸

⁴³⁶ GÜRGEN, Haluk, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.197.

⁴³⁷URAL, Ayhan, "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.3, Sa:2, 2001, s.212, (Erişim Adresi: www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi09/ural.pdf) (24.03.2006).

⁴³⁸ MULLINS, Laurie, *Management and Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, Harlow, 2002, s.277.

-Görevsel Davranış: Lider çalışanların hareketleri için talimatlar oluşturur, çalışanlar için amaçlar belirler, çalışanların rollerini ve bu rolleri nasıl yükleneceklerini tanımlar.

-İlişkisel Davranış: Lider çalışanları ile ikili iletişim geliştirir, onları dinler ve onlara destek ve teşvik sağlar.

Görevsel ve ilişkisel davranış biçimi çalışanın davranış ve tatmini üzerinde etkiye sahiptir.⁴³⁹ Görevsel davranış planlamayı, görev koordinasyonu ve uygulamayı içerirken; ilişkisel davranış açık iletişimi, kişisel ilgilerin tartışılmasını ve duygusal sosyal ve duygusal desteği içerir.⁴⁴⁰ Lider ne kadar düşünceli, destekleyici ve çalışan odaklı olursa, çalışanların görevlerini iyi şekilde çabalamaları o kadar çok olacaktır.⁴⁴¹

İlişkisel ve görevsel davranış boyutu çerçevesinde lider davranış biçimleri çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda ortaya konan lider davranış biçimleri; güç kullanımı, karar verme süreci, değişim yönetimi gibi faktörler açısından incelenmiş ve şu isimlerle tanımlanmışlardır: etkili olmayan lider, klüp lideri, görev lideri, örgüt lideri, ekip lideri, demokratik lider, otokratik lider, tam serbesti tanyan lider, destekleyici lider, öğretici lider, yetki göçerici lider, yöneltici lider, dönüşümcü lider, etkileşimci lider, karizmatik lider...

Davranış biçimi, liderin etkinliğini belirleyebilecek güçlü bir etmen olmasına rağmen, liderin etkinliğini belirleyen mutlak bir davranış biçiminden söz etmek mümkün değildir. Sadece görevsel davranışta bulunması ya da sadece ilişkisel davranışta bulunması lideri başarılı kılmayacaktır. Lider davranış biçimlerinden birisi diğerlerinden daha iyi olmayıp, etkin bir lider belirli bir durumun gerektirdiği davranışı doğru şekilde seçebilmeli ve bu davranışı uygulayabilmelidir.⁴⁴² Çeşitli

⁴³⁹ EVANS, Martin G., "Leadership and Motivation:A Core Concept ", KOONTZ, Harold / O'DONNELL, Cyrill, *Management, A Book of Readings*, McGraw-Hill, New York, 1972, s.562.

⁴⁴⁰ SHERWOOD, Arthur Lloyd / DePAOLO, Concetta A., "Task and Relationship-Oriented Trust In Leaders", *Journal of Leadership and Organizational Studies*,C.12, Sa:2, 2005, s.67.

⁴⁴¹ VROOM, Victor H., *Work and Motivation*, John Willey / Sons Inc., New York, 1967, s.212.

⁴⁴² DEMİRBILEK, Tunç, "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.5, Sa:1, 2003, s.24. (Erişim Adresi: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2003sayi1PDF/demirb.pdf>) (12.12.2004).

örgüt içi koşullar, örgüt dışı ekonomik ve teknolojik koşullar herhangi bir liderlik davranış biçiminin etkinliğini belirler. Bu nedenle lider esneklik özelliğine sahip olmalı örgüt içi ve örgüt dışı koşulları çözümlenerek durumsal koşullara uyum sağlamasını bilmelidir.⁴⁴³

Liderin davranış biçimi, örgütün, bölümün veya takımın çalışma ortamı üzerinde dolaysız ve eşsiz bir etkiye sahiptir.⁴⁴⁴ Lider davranış biçimi, lider ve çalışan arasındaki ikili ilişkiyi etkilemekle kalmaz, çalışanın performans, motivasyon, moral ve bağlılığını da etkiler. İnsan ilişkilerinde becerili olan liderle birlikte çalışanların, görevin teknik kısmında becerili olan liderle birlikte çalışanlara oranla daha çok tatminkar hissettikleri yapılan araştırmalar sonunda ortaya konmuştur.⁴⁴⁵ Ancak çalışanların lider davranış biçimlerine karşı gösterdikleri tepkiler de değişen koşullar ile beraber değişkenlik gösterecektir. Stresli ve zor bir görevin olduğu bir durumda, çalışanlar görevsel davranış gösteren lider ile daha etkili olabilecekken; bunun aksi durumunda ise çalışanlar ilişkisel davranış gösteren lider ile etkili olabilecektir. Bundan dolayı, değişen koşullara uyumlu davranış biçimi gösteren lider çalışanları üzerinde büyük bir etkileme gücüne sahip olabilecektir. Lider bu etkileme gücünü kullanarak, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanlarını kolaylıkla motive edebilecektir.

Uygun lider davranış biçimi çalışanları motive edeceği gibi, uygun olmayan lider davranış biçimi ise demotive edecektir.⁴⁴⁶ Bundan dolayı lider, davranış biçimini seçerken içinde bulunduğu ortamın koşullarına dikkat etmelidir. Ancak sadece içinde bulunulan ortamın koşullarına uygun davranış biçiminin seçilmesi lideri etkin kılmak için yeterli olamayabilir. Bundan dolayı, lider kendini, örgütü ve çalışanları tanımalı ve bunlara ortam koşullarını dikkate alırken bu koşulları da dikkate almalı ve bundan sonra uygun olan davranış biçimini geliştirmelidir. Kendi özelliklerini, örgütün yapısını ve çalışanların özellik, bilgi ve becerilerini göz ardı ederek liderin sergilediği davranış biçimi gereken etkiyi gösteremeyecektir. Bunun

⁴⁴³ İNCİR, s.38.

⁴⁴⁴ GOLEMAN, Daniel, "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, March- April, 2000, s.78.

⁴⁴⁵ STODDILL, Ralph M., *Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York, 1974, s.330.

⁴⁴⁶ ALLAN, John, *Daha İyi Nasıl...Motive Etme*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.74.

da ötesinde çalışanlara hitap etmeyen bir davranış biçimi, lider ve çalışan arasında doğru ve etkili bir ilişki oluşmasına engel olabilecektir. Bunun sonucu olarak da, lider çalışanlarını esinlendiremeyecek, teşvik edemeyecek ya da motive edemeyecektir.

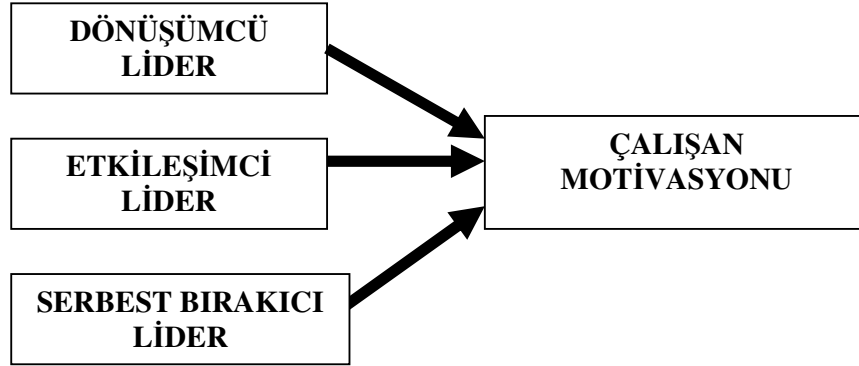
1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, Burns ve Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir.⁴⁴⁷ Bu davranış biçimleri son zamanlarda oldukça kabul gören yaklaşımlardır ve klasik otokratik, demokratik davranış biçimi ayrımına alternatif oluşturmuştur. Bu çalışmada da, dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı davranış biçimi ayrımına yer verilmiştir.

Lider, çalışanların davranışlarını, onları yönetmek için kullandığı farklı davranış biçimleri veya yaklaşımlar ile etkileyebilir.⁴⁴⁸ İçinde bulunulan ortama, örgütün yapısına, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun dönüşümcü, etkileşimci veya serbest bırakıcı davranış biçimini sergileyen lider, çalışanları kolaylıkla motive edebilecektir.

⁴⁴⁷ EREN, *Örgütsel Davranış...*,s.460.

⁴⁴⁸ BENJAMIN, Lily / FLYNN, Francis J., "Leadership Style and Regulatory Mode: Value From Fit?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C.100, 2006, s.216.

Şekil 6: Lider Davranış Biçimi ve Çalışan Motivasyon İlişkisi



2.1.2.2.1. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, liderin yönetim görevlerine aldırması ve çalışanlara rehberlik etmemesi olarak tanımlanır.⁴⁴⁹ Serbest bırakıcı liderlik, liderin açıkça güç kullanmaktan kaçınması demektir.⁴⁵⁰

Serbest bırakıcı liderlikte belirli bir lider davranışı bulunmamaktadır. Serbest bırakıcı lider, çalışanların işlerine karışmaz. Çalışanlar lidere ihtiyaç duydukları zamanlarda bile, serbest bırakıcı lider işe karışmaktan kaçınır ya da karar almayı erteler.

Serbest bırakıcı liderin çalışanları muğlak ve tertipsizdir ve çalışmalarını farklı davranış biçimi gösteren liderin çalışanlarının çalışmalarına oranla daha az etkili ve daha az kalitelidir.⁴⁵¹ Serbest bırakıcı liderin çalışanlarının olgunluk seviyesi, liderin boşluğunu dolduracak kadar yüksek olmalıdır. Başka bir deyişle, ancak bu şekilde örgütün amaçları gerçekleştirilebilir.

Serbest bırakıcı davranış biçimini sergileyen bir liderin çalışanları esinlendirmesi, harekete geçirmesi veya motive etmesi oldukça zordur.

⁴⁴⁹ BARBUTO / CUNDALL / FRITZ, s.27.

⁴⁵⁰ USAL, Alparslan / KUŞLUVAN, Zeynep, *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Barış Yayınları, İzmir, 1998, s.312.

⁴⁵¹ BARBUTO / CUNDALL / FRITZ, s.27.

2.1.2.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik davranış biçimi, liderin çalışanın gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmediği beklentilerin karşılığında ödül, övgü veya cezayı uyguladığı çift taraflı değişime dayanır.⁴⁵² Burns'a göre etkileşimci liderlik, liderin ve çalışanların moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir.⁴⁵³ Etkileşimci lider, rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak çalışanlarını belirlenen amaçlara ulaşma konusunda motive eden ve onlara yol gösteren liderdir.⁴⁵⁴

Etkileşimci yaklaşım temelinde yol - amaç kavramını kullanır.⁴⁵⁵ Etkileşimci lider, çalışanların belirli amaçları gerçekleştirmeleri durumunda onlara belirli ödüller sağlar. Bundan dolayı, etkileşimci lider ve çalışanlar arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içerir.⁴⁵⁶ Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen lider istisnalarla yönetim ve koşulsal ödül yetkilerini çalışanları ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanır.⁴⁵⁷ Bir başka deyişle, liderin ödül ve ceza davranışı etkileşimci liderliğin özüdür.⁴⁵⁸

Etkileşimci lider, amaçlara ulaşmak için çalışanların hangi faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini belirler ve çalışanların bunları gerçekleştirmesi için gerekli olan rol ve görevleri tanımlar⁴⁵⁹ ve işlerin yapılabilmesi için güven ortamı oluşturur.⁴⁶⁰ Etkileşimci lider, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha

⁴⁵² BURKE, C. Shaw / STAGL, Kevin C. / KLEIN, Cameron / GOODWIN, Gerald F. / SALAS, Eduardo / HALPIN, Stanley M., "What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis", *Leadership Quarterly*, C.17, 2006, s.291.

⁴⁵³ ZEL, "Harekete Geçirici....", s.64.

⁴⁵⁴ BUDAK, Gülay,...., s.114.

⁴⁵⁵ GIBSON / IVANCEVICH / DONNELLY / KONOPASKE, s.339.

⁴⁵⁶ ASAR, Muammer, *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004, s.32.

⁴⁵⁷ EREN, *Örgütsel Davranış....*, s.460.

⁴⁵⁸ PODSAKOFF, Philip M. / BOMMER, William H. / PODSAKOFF, Nathan P. / MACKENZIE, Scott B., "Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors: A Meta-Analytic Review of Existing and New Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C.99, 2006, s.114.

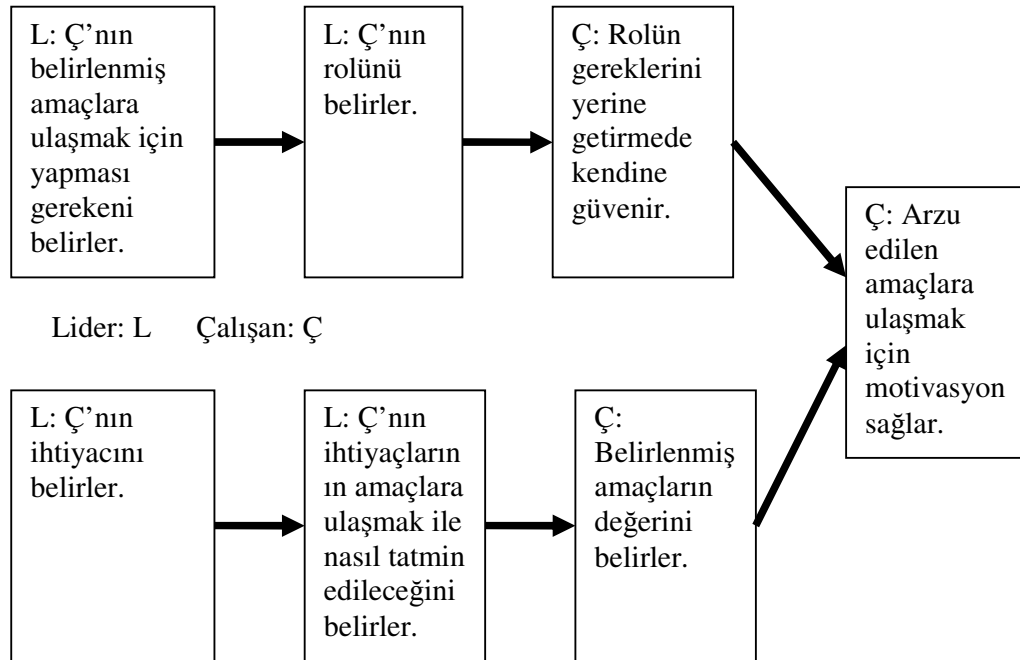
⁴⁵⁹ BASS, Bernard M., "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Winter, 1985, s.27.

⁴⁶⁰ TEVRÜZ / ARTAN / BOZKURT, s.211.

etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.⁴⁶¹

Etkileşimci lider, çalışanlarına görev ve rollerini açıklayarak onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya motive etmektedir.⁴⁶² Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarını motive eden etkileşimci lider, çalışanlarının da ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve örgüt amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların da ihtiyaçlarının tatminini sağlamaya çalışır. Bir bakıma, çalışanlar kendi ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini karşılığında örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive edilirler. Bu karşılıklı değişim, çalışanın davranış ve tutumunun şekillenmesinde etkiye sahiptir.⁴⁶³

Şekil 7: Etkileşimci Liderlik Süreci



Kaynak: BASS, "Leadership: Good...",s.30.

⁴⁶¹ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s.461.

⁴⁶² BUDAK, *Gülây...*,s.115.

⁴⁶³ OAKLEY –WILLIAMS, Lanie –Marie, *An Emprical Study of the Effect of Transformational and Transactional Leadership on Motivation in the Jamaican Environment(Jamaica Money Market Brokers)*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), U.S.A. Nova Southeastern University,Florida, 2004, s.26.

Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını anlayan, bu ihtiyaçların tatminini koşulsal ödül ve istisnalarla yönetim ile sağlamaya çalışan, belirlenen amaçların gerçekleşmesini çalışanların rol ve görevlerini tanımlayarak, ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin ederek sağlayan etkileşimli lider çalışan motivasyonu üzerinde kilit role sahiptir. Bir başka deyişle, etkileşimli lider çalışan motivasyonunu çalışan ilgi ve ihtiyaçlarının gerçekleşmesini sağlayarak, örgüt amaçlarının sağlanması karşılığında çalışanlarını ödüllendirerek gerçekleştirir.

2.1.2.2.3. Dönüşümcü Lider

Burns, dönüşümcü liderliği çekici, yüksek ideal ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakterize eder.⁴⁶⁴ Dönüşümcü lider ise, çalışanlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarfeden liderdir.⁴⁶⁵

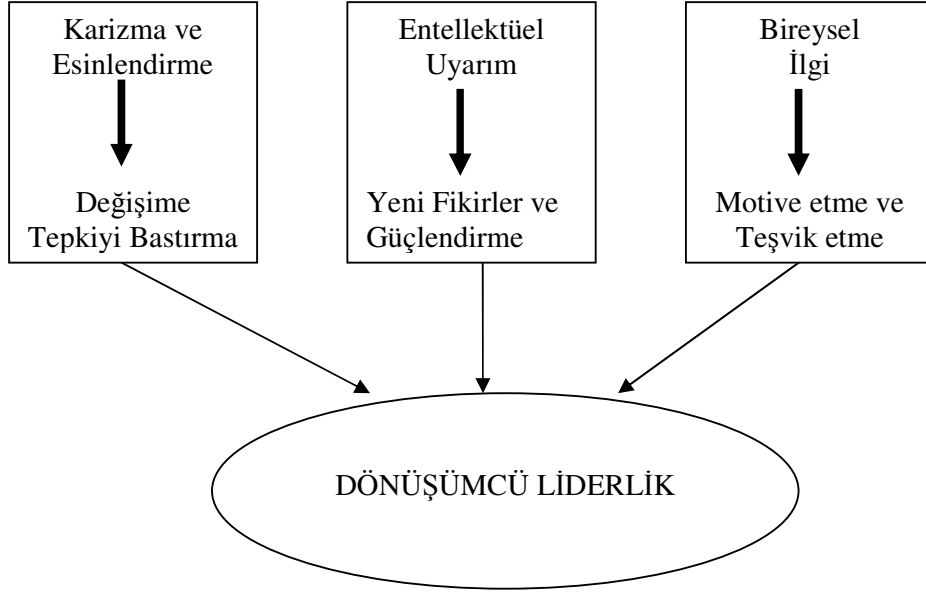
Dönüşümcü liderliğin dinamikleri, lider ile özdeşleşme, gelecek ile ilgili ortak vizyonu paylaşma veya kurallara uyumda ödüllendirme gibi kişisel çıkarlardan vazgeçme gibi unsurlardır.⁴⁶⁶ Dönüşümcü lider bunların hepsini sahip olduğu karizma, entellektüel uyarım, kişiselleştirilmiş ilgi ve esinlendirme yetenekleri ile gerçekleştirir.

⁴⁶⁴ GÖKKAYA, Öznur, “Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik”, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmit, 2003, s.795.

⁴⁶⁵ Eren, *Örgütsel Davranış...*, s.460.

⁴⁶⁶ AKSU, Müge, *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.77.

Şekil 8: Dönüşümcü Liderlik Unsurları



Kaynak: NAHAVANDI, s.187.

Modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine sahip olan dönüşümcü lider ⁴⁶⁷ bunu korku, hırs, kıskançlık veya nefret gibi temel duygulara değilde, özgürlük, adalet, barış ve insaniyet gibi daha yüksek ideal ve ahlaki değerlere başvurarak çalışanların bilincini artırmaya çabalayarak ⁴⁶⁸ yapmaktadır. Dönüşümcü lider, artan çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, üst ile memnuniyet, fazladan çaba, devir meyili ve çalışan performansı ile ilişkilidir.⁴⁶⁹ Bundan dolayı, örgüt için dönüşümcü lider son derece önemlidir.

Dönüşümcü lider, kendini gerçekleştirmeyi vurgular ve çalışanların performanslarını arttırmak için olumlu geri bildirimleri önerir.⁴⁷⁰ Dönüşümcü lider izleyenlerine yetki ve sorumluluk vererek, onları güçlendirerek kendi kendilerinin lideri olmalarını ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamayı amaçlar. Bu sayede, çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatına sahip olurlar ve kendilerine güvenleri artar.

⁴⁶⁷ERASLAN, Levent, (Erişim Adresi:

http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm) (25.11.2005).

⁴⁶⁸ YUKL, *Leadership in...*, s.210-211.

⁴⁶⁹ BOMMER, William H./ RUBIN, Robert S./ BALDWIN, Timothy T., "Setting the Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, C.15, 2004, s.195-196.

⁴⁷⁰ TUCKER / RUSSELL, s.104.

Dönüşümcü lider, çalışanların kendilerine has ihtiyaçlarına önem verir ve bireysel ihtiyaç ve becerilere uygun olarak çalışanları görevlendirir.⁴⁷¹ Ayrıca, dönüşümcü lider çalışanların ilgi ve gelişim ihtiyaçlarına önem verir, çalışanlarına eski problemleri yeni şekillerde ele almalarını sağlayarak bilinçlerini değiştirir.⁴⁷²

Dönüşümcü lider davranışları etkileşimci, karşılıklı ve ortak amaca yöneliktir. Dönüşümcü lider, arkadaşça, doğal, nazik, kibar ve cana yakın davranır ki bu da çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılar.⁴⁷³ Bundan dolayı dönüşümcü liderin çalışanları lidere karşı güven, hayranlık, bağlılık ve saygı hissederek.⁴⁷⁴ Dönüşümcü lider ve çalışanları arasında güven, saygı, bağlılık ve hayranlığa dayalı geliştirilen ilişki, dönüşümcü liderin çalışanlarını motive etmesinde önemlidir.

Özellik, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri liderin çalışanlar ile olan etkileşimi veya çalışanlara karşı muamelesi üzerinde odaklanmışlardır. Bu teorilerde belirtilen, durumsal anlayış ve ödül ve cezanın kontrolü aracılığıyla liderin çalışanları motive etme yeteneğidir.⁴⁷⁵ Dönüşümcü liderlik de ise lider çalışanların görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, örgütün ve grubun amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını, ilgilerini çok daha olumlu kılarak, çok daha üst gereksinimlerini karşılamının ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak çalışanları değiştirir ve motive eder.⁴⁷⁶ Bir başka deyişle, dönüşümcü lider karizma, entellektüel uyarım, kişiselleştirilmiş ilgi ve esinlendirme yetenekleri ile çalışanları motive eder.

⁴⁷¹ WHITTINGTON, J.Lee / GOODWIN, Vicki L. / MURRAY, Brian, "Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes", *Leadership Quarterly*, C.15, 2004, s.595.

⁴⁷² DECENZO, David A. / SILHANEK, Beth, *Human Relations, Personal and Professional Development*, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.274.

⁴⁷³ UYGUÇ / DUYGULU / ÇIRAKLAR, s.588.

⁴⁷⁴ BARBUTO / CUNDALL / FRITZ, s.28.

⁴⁷⁵ SHOCKLEY-ZALABAK, s.235.

⁴⁷⁶ ERÇETİN, Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.58.

2.1.2.3.Liderlik Güç Kaynaklarının Etkisi

Başkalarını etkileyip, örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu güç sahibi olmaktan geçer.⁴⁷⁷ Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da bir şeyin nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir.⁴⁷⁸ Diğer bir tanıma göre güç, bir kişinin başkalarını istediği yönde davranışa yönetebilme yeteneğidir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir.⁴⁷⁹

Gücün iki farklı boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut, işlerin tamamlanması, faaliyete geçme, biraraya gelme şeklindeki olumlu durumları içermektedir. Bu yaklaşıma göre ‘güç’, insan ilişkilerinin, özellikle birbirine bağımlı faaliyetlerin var olduğu gruplar da ve belli bir amaç doğrultusunda ilişkilerin bütünleştirildiği her durumda ve konumda, başka bir deyişle örgütlerde var olan, söz edilen ve istenen bir olgudur.⁴⁸⁰ İkinci boyut ise, diğerlerine hükmetme, onlardan üstün olma, davranışlarını kontrol etme ve istediklerini yaptırma gibi olumsuz durumları içermektedir. Birinci boyutun aksine, ikinci boyut çerçevesinde ele alınan güç istenmeyen bir olgu olarak kabul edilmektedir.

Güç ve yetki kavramları birbirleri yerine kullanılan, buna rağmen temelinde birbirinden farklı kavramlardır. Güç, bir olayı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir.⁴⁸¹ Güç sahibi olmak için lider ya da yönetici olmaya gerek yoktur. Herhangi bir pozisyonda bulunan birey güç sahibi olabilir. Ancak, yetkiye sahip olması için bir bireyin belli bir pozisyonda bulunması gerekmektedir. Başka bir deyişle, güç kişisel özelliklerden kaynaklanabilirken, yetki belli bir pozisyondan kaynaklanabilir.

⁴⁷⁷ ŞAHİN, Ali / TEMİZEL, Handan / ÖRSELLİ, Erhan, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (Erişim Adresi: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15.03.pdf>) (16.03.2006).

⁴⁷⁸ GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon...*, s.143.

⁴⁷⁹ DOĞAN, *Çalışan İlişkileri...*, s.80.

⁴⁸⁰ ARTAN, İnci, “Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları”, (Edt.:AYCAN, Zeynep), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, Ankara, Ağustos 2000, s.283.

⁴⁸¹ ÇELİK, Kazım, “Örgütsel Kontrol”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, (Edt.: ELMA, Cevat / DEMİR, Kamile), Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.64.

Liderlik, liderin çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve etkilemek için gücünü kullandığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde liderin mevcudiyeti çalışanlara bağlıdır; ancak liderin devamlılığını sağlayan liderin gücüdür.⁴⁸² Güç, liderin başkalarını etkilemedeki potansiyel kapasitesidir.⁴⁸³ Lider güce sahip olmadan çalışanları etkileyemez. Bundan dolayı, güç liderlik için oldukça önemli olan ikili bir ilişkidir. Gücü uygulayan lider ve bunu kabul eden çalışanlar olmadığı sürece, bir güç ilişkisinden ve sonuç olarak da liderlikten bahsetmek zordur.

Gücün sonuç sağlaması yani etki yaratması için başkaları tarafından kabullenilmesi gereklidir.⁴⁸⁴ Dolayısıyla, liderin sahip olduğu gücün etkili olması çalışanların bu gücü kabul etmesine bağlıdır. Çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir gücün sadece liderin etkinliğini değil liderin mevcudiyetini de olumsuz etkileyeceği açıktır.

Güç kullanımına karşı tepkiler liderin kullandığı güç kaynağına ve bunu nasıl kullandığına bağlıdır. Güç kullanımına karşı en belirgin tepkiler, bağlılık, itaat ve karşı gelmedir. Bağlılık çalışanların etkileme sürecini iyi karşıladıklarında ve bunu mantıklı ve yasal olarak kabul ettiklerinde oluşur. Çalışanlar lidere inanırlar ve onun düşüncelerine tamamiyle bağlıdır. İtaat durumunda ise, çalışanlar etkileme sürecini kabul etmelerine rağmen, emirleri yerine getirmede kişisel bir kabullenme ya da derin bir bağlılık yoktur. çalışanlar sadece buna mecbur oldukları için lideri takip ederler.⁴⁸⁵ En son tepki ise, karşı gelmedir. Bu durumda, çalışanlar etkileme sürecini kabul etmedikleri gibi, bu sürece karşı direnirler. Çalışanların liderin sahip olduğu güce karşı gösterdikleri tepkiler bu gücü olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. Bundan dolayı liderin, çalışanların sahip olduğu gücü benimsemelerini sağlaması gerekmektedir. Çalışanlar ne kadar lidere bağlı olursa, liderin sahip olduğu güç de o oranda artacak ve lider etkin olacaktır.

⁴⁸² PARKER, Chris / STONE, Brian, *Developing Management Skills For Leadership*, Prentice Hall, Harlow, 2002, s.170.

⁴⁸³ SWEENEY, Paul D. / McFARLIN, Dean B., *Organizational Behavior, Solutions For Management*, McGraw- Hill, Boston, 2002, s.212.

⁴⁸⁴ MANGA, s.45.

⁴⁸⁵ NAHAVANDI, s.78.

Lider, liderlik süreci içerisinde çalışanları belirlenen örgüt hedeflerine güç aracılığıyla esinlendirir, yönlendirir ve teşvik eder. Ayrıca, lider elindeki güç sayesinde çalışanların ürettiği sonuçları kontrol edebilmektedir.⁴⁸⁶Liderin kullandığı güç kaynakları hem örgütün, hem liderin, hem de çalışanların başarısı için göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Daha öncede belirtildiği üzere, gücün yeteri etkiye sahip olması için çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kabul görmesi gereklidir. Gücü çalışanlar tarafından kabul gören bir liderin, çalışanları belirlenen amaçlara yönlendirmesi ve çalışanların amaçlara ulaşmasını sağlaması gücü kabul görmeyen bir lidere göre daha kolaydır. Bir başka deyişle, kabul görmüş bir güce sahip lider, çalışanları motive etmek için bu gücünü kullanabilecektir. Bundan dolayı, liderin sahip olduğu güç çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olabilecektir.

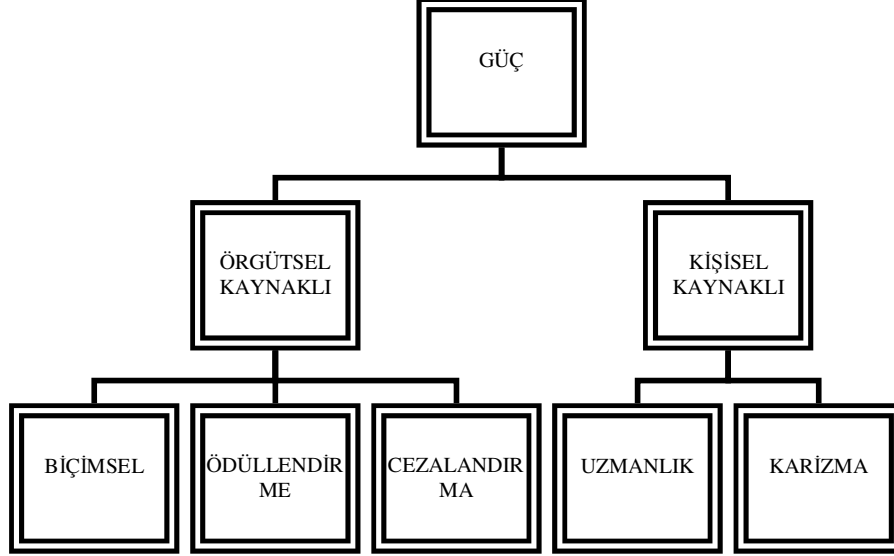
Liderin sahip olduğu güç; liderin bulunduğu konum, liderin sahip olduğu ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi gibi örgütsel kaynaklı olabileceği gibi liderin kendisinin sahip olduğu uzmanlık ve karizma gibi kişisel kaynaklı da olabilir. Gücün kaynaklarına göre liderin sahip olduğu güç; biçimsel, ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve karizmatik güç şeklinde sınıflandırılabilir. Bütün güç kaynakları, liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve örgütsel yaşamın sürmesi açısından kritik önem taşır. Moral, motivasyon, iş tatmini, sorun çözme ve karar alma ve takım çalışması gibi birçok yönetim konusu güç ile doğrudan bağlantılıdır.⁴⁸⁷ Liderin gücü elde etme biçimleri ve sorunları çözmek için kullanma tarzları, yönetimin etkinliğini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını doğrudan etkileyen bir konudur.⁴⁸⁸

⁴⁸⁶ AYDIN, Mehmet Devrim, *Liderlik ve Liderlik Zekası: Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, s.12.

⁴⁸⁷ BARUTÇUGİL, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi...*, s.301.

⁴⁸⁸ BARUTÇUGİL, *Yöneticinin Yönetimi...*, s.211

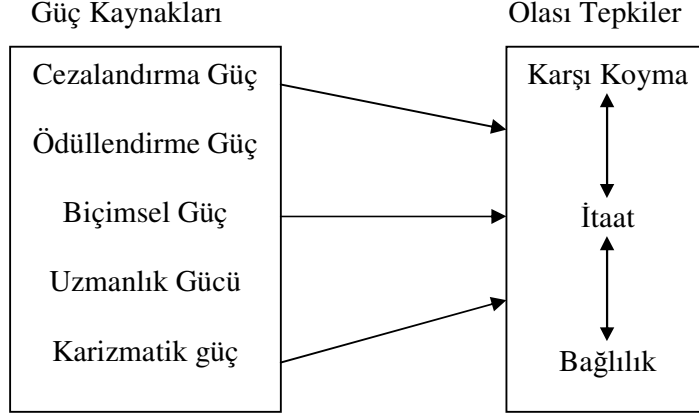
Şekil 9: Güç Kaynakları



Liderin tek bir güç kaynağını kullanması, çalışanlar üzerinde kısa vadede gereken etkiyi gösterse bile uzun vadede gösteremeyecektir. Bundan dolayı, lider çalışanları üzerinde çeşitli güç kaynaklarına birden sahip olmalıdır. Bir başka deyişle, etkin bir lider her bir güç kaynağına yeterli seviyede sahip olmayı ve sahip olduğu bu güçleri yararlı bir şekilde kullanmayı sağlamalıdır.⁴⁸⁹ Böylelikle bazı durumlarda yetersiz kalan güç kaynağının yerine diğer güç kaynağını kullanabilir. Bu da liderin mevcudiyetinin ve etkinliğinin devamını sağlar.

⁴⁸⁹ JONES, Gareth R. / GEORGE, Jennifer M., *Contemporary Management*, 3. Bası, McGraw – Hill Irwin, Boston, 2003, s.445.

Şekil 10: Güç Kaynaklarına Karşı Olası Tepkiler

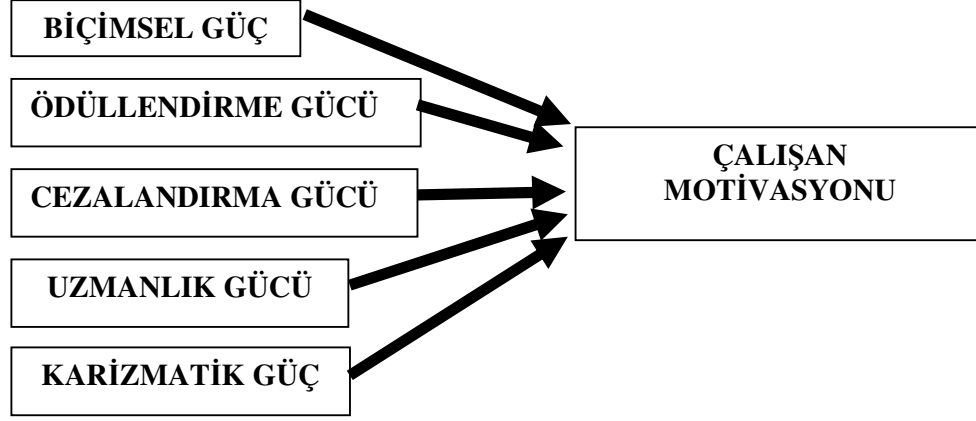


Kaynak: NAHAVANDI, s.81.

Liderin sahip olduğu gücün kaynağı değiştikçe, çalışanların bu güce göstereceği tepki de değişecektir. Ödüllendirme, cezalandırma, biçimsel güç gibi örgütsel güç kaynaklarına karşı çalışanların daha çok itaat ederek ve karşı koyarak tepki vermeleri beklenirken, uzmanlık ve karizmatik gibi kişisel güç kaynaklarına çalışanların öncelikle bağlılık ve daha sonra itaat göstermeleri beklenecektir. Dolayısıyla liderin güç kaynağı değiştikçe, çalışanları üzerindeki etkisi ve sonuç olarak çalışan motivasyonu değişebilecektir. Ayrıca, liderin gücü kullanabilme yetenekleri ve tarzları, çalışan motivasyonunu ve yetkinliklerini geliştirip zenginleştirebileceği gibi bitip tükenmesine de neden olabilir.⁴⁹⁰ Bundan dolayı, liderin sahip olduğu güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir.

⁴⁹⁰ BARUTÇUGİL, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi...*, s.300.

Şekil 11: Liderin Güç Kaynakları ve Çalışan Motivasyon İlişkisi



2.1.2.3.1. Biçimsel Güç

Biçimsel güç kişisel özelliklere dayanmaz. Aksine, biçimsel güç, pozisyona dayalıdır ve insanların bir diğer kişinin kendilerini etkilemek için yasal hakkı olduğuna inanmalarından ortaya çıkar.⁴⁹¹ Biçimsel güce neden olan pozisyonda yer aldığı sürece, birey bu gücünü kullanabilecektir. Pozisyondan ayrıldığı andan itibaren bireyin böyle bir gücü olmayacaktır.

Liderlik bulunulan pozisyondan kaynaklanmayan bir süreçtir. Liderlik, liderin çalışanları etkilemesi ve bu etkilemenin de çalışanlar tarafından benimsendiği bir süreçtir. Bir bakıma, lideri lider yapan pozisyon değil çalışanların takdiridir. Bundan dolayı pozisyona dayalı bir güç olmasından dolayı biçimsel güç, liderden çok yöneticinin başvurduğu bir güçtür. Bununla birlikte, çalışanların kendi davranışlarını etkileme hakkını kişiye yüklediği bir güç kaynağı olmasından dolayı, lider biçimsel güce rahatlıkla sahip olabilecektir.

Biçimsel güç kullanımı karşısında, çalışanlar kendini bu güce uymak zorunda hisseder. Bu zorunluluğun çeşitli sebepleri olabilir. Bu sebepler arasında kültürel değerler ve örgüt ilke ve yöntemlerinin benimsenmesi yer alabilir. Bu gibi

⁴⁹¹ BENTON, Douglas A., *Applied Human Relations, An Organizational and Skill Development Approach*, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s. 285.

nedenlerle, çalışanlar belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.⁴⁹²

Biçimsel gücü kullanarak, çalışanları etkilemek isteyen lider bu güce sahip olduğu süre boyunca çalışanları etkileyebilecek ve onları motive edebilecektir. Biçimsel gücü oluşturan pozisyonun ortadan kalkması durumunda lider çalışanlar üzerinde daha fazla etkileme hakkına sahip olamayacak ve onları motive edemeyecektir. Bundan dolayı, liderin çalışanları etkilemesi ve motive etmesi pozisyon sürecine bağlıdır ki bu da lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyebilecektir. Bununla birlikte, biçimsel güç kullanma hakkı çalışanlar tarafından lidere verildiği için, liderin çalışanların davranışlarını etkilemesi ve onları motive etmesi daha kolay olacaktır.

2.1.2.3.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür; çalışanların liderin isteklerine ödül alma, gururlandırılma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymalarını ifade eder.⁴⁹³ Ödüllendirme gücü, genellikle biçimsel gücü desteklemek için kullanılır.⁴⁹⁴

Çalışanlar kullanılan ödülleri takdir ettikleri sürece, liderin emir, istek ve talimatlarına uyacaktır. Çalışanları heyecanlandırmayan, onlar için herhangi bir değer ifade etmeyen ödüllerin kullanılması istenen sonucu doğurmayacaktır. Bundan dolayı lider, hangi ödüllerin çalışanlar için önemli olacağını ve çalışanların hangi ödüllere cevap vereceğini bilmesi gerekmektedir. Ancak çalışanları tanıyan, onların takdir ettiği ödülleri kullanan lider, çalışanlar üzerinde ödüllendirme gücünü kullanacaktır. Aksi takdirde, liderin ödüllendirme gücünün çalışanlar üzerinde etkisi olmayacaktır. Bir başka deyişle, liderin kullandığı ödüller çalışanlar için ne kadar değerliyse, liderin ödüllendirme gücü de o kadar etkili olacaktır. Ayrıca ödüller, davranışın ardından ne kadar çabuk verilirse, o kadar etkili olurlar.⁴⁹⁵

⁴⁹² KOÇEL, s.386.

⁴⁹³ CAN / AKGÜN / KAVUNCUBAŞI, s.319.

⁴⁹⁴ GIBSON / IVANCEVICH / DONNELLY / KONOPASKE, s.277.

⁴⁹⁵ BECK, Robert C., *Motivation Theories and Principles*, Prentice Hall, New Jersey, 2004, s.182.

Çalışanları belirlenen hedeflere yönlendirmek ve hareketlerini bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde etkilemek için kullanılan ödüller maddi ve manevi olabilir. Bu ödüller, nakit ödüller, kâra katılma, sosyal hak ve olanaklar sağlama, yetkilendirme, yönetime katılma, takdir, inisiyatif verme ve terfi şeklinde olabilir. Çalışanların duygu ve düşünceleri birbirinden farklı olabilmektedir. Bu durumda da bir çalışanı harekete geçiren ve motive eden bir ödül bir başka çalışan için aynı değere sahip olmayabilir ve çalışanı motive etmez. Bundan dolayıdır ki liderin çalışanları etkilemek için kullandığı ödüller ne kadar çok olursa çalışanlar üzerindeki etkisi de o kadar etkin olacaktır.

Liderin ödüllendirme gücünü kullanırken dikkat etmesi gereken bir diğer nokta ise, çalışanları ödüllendirirken eşit davranması gerektiğidir. Eğer çalışanlar aynı davranışta bulunmalarına rağmen farklı şekillerde ödüllendirildiklerini ve bu farklılığın da aralarında eşitsizliğe neden olduğunu düşünürlerse, çalışanlar ödüllendirme gücüne sahip lidere itaat ya da bağlılık göstermek yerine ona karşı tavır alacaklardır. Bu da liderin çalışanlar üzerindeki gücünü olumsuz etkileyecek ve sonuç olarak da liderin mevcudiyetinin bile sorgulandığı bir durum ortaya çıkacaktır.

Çalışanları tanıyan, onların hangi ödüllere değer verdiğini bilen, geniş bir ödül verme yetkisine sahip ve çalışanları ödüllendirirken çalışanlar arasında eşitliği göz önünde bulunduran bir lider etkin bir ödüllendirme gücüne sahip olabilecektir. Çalışanlar lidere karşı itaatten de öte bağlılık hissedecektir. Etkin bir ödüllendirme gücüne sahip bir lider çalışanları teşvik edebilir ve onları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde hareket etmeye motive edebilir. Bir başka deyişle, doğru ve bilinçli bir şekilde kullanılan ödüllendirme gücü, liderin çalışanlar üzerindeki etkisini arttıracaktır.

2.1.2.3.3. Cezalandırma Gücü

Cezalandırma gücü, ödüllendirme gücünün zıttıdır, cezalandırabilme gücüdür.⁴⁹⁶ Cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan herşey güç kaynağıdır.⁴⁹⁷ Cezalandırma gücü, lider tarafından uygulanabilecek potansiyel cezaları içermektedir.⁴⁹⁸

Cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü gibi örgütsel kaynaklıdır, kişisel özelliklere dayanmaz. Ödüllendirme gücünde olduğu gibi, ama bu sefer örgütün kendine sağladığı cezalarla lider cezalandırma gücünü kullanarak çalışanların istenmeyen davranışlarının tekrarlanmamasına çalışır. Ancak, ödüllendirme gücü çoğu zaman çalışanlar tarafından itaat ve bağlılık ile karşılanırken, cezalandırma gücü çalışanlar tarafından tepki ile karşılanır. Çalışanlar kasten talimatları yerine getirmekten kaçınmayı denerler ya da emirlere itaat etmemeye çalışırlar.⁴⁹⁹ Öyleki cezalandırma gücünün kullanımı çalışanların işe soğumasına ve hatta işi bırakmalarına neden olabilir. Bundan dolayı, lider cezalandırma gücünü kullanırken son derece dikkatli olmalıdır. Aksi takdirde, lider ve çalışanlar arasındaki ilişki olumsuz etkilenmekle kalmayacak, çalışanların örgüte karşı tavrında da olumsuzluklar gözlenebilecektir. Bu yüzden, lider cezalandırma gücünü tek başına kullanmamalı ve cezalandırma gücüne en son çare olarak başvurmalıdır. Bununda ötesinde, cezalandırma gücünü kullanan lider, çalışanların uygun şekilde davranmasını sağlamak için, çalışanlar üzerinde gözetim sağlamaya hazır olmalıdır.⁵⁰⁰

İstenmeyen bir davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurulur. Liderin cezalandırma gücünü kullanırken uygulayacağı bu cezalar, sözlü uyarıdan ücret veya çalışma saatlerinde azaltmaya ya da işten çıkarmaya kadar değişebilir.⁵⁰¹ Ancak bu cezaların uygulanması, istenmeyen davranışın tekrarlanmamasını

⁴⁹⁶ GIBSON / IVANCEVICH / DONNELLY / KONOPASKE, s.277.

⁴⁹⁷ KOÇEL, s.386.

⁴⁹⁸ ÜNÜSAN, Çağatay, “Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, Sa:1-2, 1997, s.85.

⁴⁹⁹ DAFT, s. 516.

⁵⁰⁰ RIGGIO, s.380.

⁵⁰¹ JONES / GEORGE, s.447.

sağlamakla birlikte, gerçekte istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayamaz.⁵⁰² Bu yüzden cezalar, çalışanlara istenmeyen davranışı göstermesine rağmen arzu edilen davranışın ne olduğunu göstermediği için ne çalışanlar ne de lider başarılı olabilir. Bununla birlikte, çalışanlar bu cezaların kendilerine uygulanma ihtimalini bildikleri ve bu cezalardan çekindikleri için, istenmeyen davranışta bulunmama eğiliminde olabileceklerdir.

Cezalandırma gücü, korkuya dayanır. Anlık etkisine rağmen, korku uzun vadede arzu edilenin tersine sonuç verir.⁵⁰³ Çalışanın performansını, verimliliğini ve moralini olumsuz şekilde etkileyebilir. Bununda ötesinde çalışanlar, cezalandırma gücüne sahip olan ve bunu kullanan liderden korkacaklardır. Korktukları için liderin emir ve talimatlarına uyabileceklerdir, bu da liderin çalışanlar üzerindeki etkisini olumsuz etkileyebilecektir. Çalışanlar korktukları bir lidere saygı duymazlar ya da kendilerini ona karşı bağlı hissetmezler. Bu da çalışanların liderin mevcudiyetini sorgulamalarına neden olabilecektir.

Lider, çalışanların duygu ve düşüncelerine hitap ederek onları harekete geçirir ve motive eder. Aralarındaki ilişkinin korkuya dayalı olduğu bir lider çalışan ilişkisinde, liderin çalışanları kolaylıkla motive etmesi ya da harekete geçirmesi beklenmemelidir. Bununla birlikte, lider cezalandırma gücüne en son çare olarak başvurur ve bu yetkisini kullanırken davranış ve ceza arasında dengeyi gözetirse, çalışanları kolaylıkla etkileyebilecek ve motive edebilecektir.

2.1.2.3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu özel bilgi, yetenek ve uzmanlığa dayanır.⁵⁰⁴ Biçimsel güç, ödüllendirme ve ceza gücü örgütsel kaynaklı iken, uzmanlık gücü kişisel özellik kaynaklıdır. Liderin uzmanlık gücüne sahip olup olmadığını, liderin sahip olduğu bilgi ve yetenekler belirler.

Lider teknik, yönetim veya kişisel konularda uzmanlığa sahip olabilir. Ancak, bu uzmanlığın bir başkası tarafından doldurulması ne kadar zor olursa, liderin

⁵⁰² EROĞLU, s. 360.

⁵⁰³ HANKS, Kurt, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa / Aktüel Kitabevi, İstanbul, 1999, s.10

⁵⁰⁴ JONES / GEORGE, s.447.

sahip olduğu uzmanlık g¼c¼ de o kadar etkin olacaktır.⁵⁰⁵ Bir başka deyişle, liderin sahip olduğu uzmanlık ne kadar ¼nemli olursa ve ne kadar az kişi bu uzmanlığa ulaşabilirse liderin sahip olduğu uzmanlık g¼c¼ de o kadar fazladır. Bir ¼rg¼tte lider, ¼zg¼n bir uzmanlığa sahip ve bu uzmanlık karar almak i¼in ¼nemli ise, bu liderin uzmanlık g¼c¼n¼n olduğu s¼ylenebilir.⁵⁰⁶

Uzmanlık g¼c¼n¼n esası, liderin hiyerarşik yapısına bağlı olarak değişebilecektir.⁵⁰⁷ Orta d¼zey liderler, genellikle astlarının y¼r¼tt¼ę¼ işle ilgili teknik bilgiye sahip olarak uzmanlık g¼c¼n¼ elinde bulundururlar. ¼st d¼zey liderlerin uzmanlık g¼c¼, teknik bilgiye sahip olmalarına dayanmaktan ¼ok karar alma ve planlamadaki yetenek ve insan ilişkilerindeki becerilerine dayanmaktadır.

Liderin uzmanlık g¼c¼n¼ devam ettirebilmesi i¼in, meydana gelen değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Meydana gelen son değişimlerden habersiz olan, kendini son teknolojik yeniliklere adapte edemeyen bir liderin uzmanlık g¼c¼n¼ devam ettirmesi beklenmemelidir.

Liderin uzmanlık g¼c¼ne sahip olması her ne kadar liderin bilgi, yetenek ve uzmanlığına bağlı ise de, ¼alıřanların bu bilgi, yetenek ve uzmanlığı algılamasına da bağlıdır. ¼alıřanlar liderin sahip olduğu bilgi, yetenek ve uzmanlığı değerli buluyorsa, lider uzmanlık g¼c¼ne sahip olabilecektir. Bunun da ¼tesinde, uzmanlık g¼c¼, liderin bilgi ve tecr¼besine bağlı olduğu kadar, ¼alıřanların liderin bilgisine g¼venme dercesine de bağlıdır.⁵⁰⁸ Bir başka deyişle, liderin sahip olduğu bilgi, yetenek, tecr¼be ve uzmanlık ¼alıřanlar tarafından ne kadar değerli olarak kabul edilir ve ¼alıřanlar bunlara ne kadar g¼venirse, liderin uzmanlık g¼c¼ o kadar etkili olacaktır.

¼alıřanlar uzmanlık g¼c¼ne sahip lidere karşı kendilerini bağlı hissederler ve liderin duygu ve d¼ř¼nceleri ¼alıřanların hareketlerinin temel belirleyicisi durumundadır. Bundan dolayı, ¼nemli ve zor ulaşılabilir bilgi ve yeteneğe sahip olan ve bu bilgi ve yeteneklerini en son yeniliklerle geliştiren bir lider ¼alıřanları daha

⁵⁰⁵ GIBSON / IVANCEVICH / DONNELLY / KONOPASKE, s. 278.

⁵⁰⁶ CAN / AKG¼N / KAVUNCUBAŞI, s.320.

⁵⁰⁷ JONES / GEORGE, s.447.

⁵⁰⁸ ¼ELİK, s.69.

kolay bir şekilde motive edebilir. Ayrıca, çalışanlar bilgi ve tecrübesine değer verdikleri ve güvendikleri bir liderin emir ve talimatlarına uyacak ve tavsiyelerini göz önünde bulunduracaktır. Bundan dolayı, kabul gören ve saygı duyulan bir uzmanlık gücüne sahip lider, çalışanları kolaylıkla motive edebilecektir.

2.1.2.3.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç liderin kişiliğinden kaynaklanır. Liderin kişiliğinin çalışanlara ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir.⁵⁰⁹ Liderin sahip olduğu karizma, karizmatik gücün belirtisidir.⁵¹⁰ Lider karizmatik güce, çalışanlara örnek olduğu için sahip olur.⁵¹¹

Uzmanlık gücünde olduğu gibi, karizmatik güçte de belirleyici faktör, örgütsel kaynaklar değil, kişinin kendisidir. Örgütsel yaşamın nesnel yönlerine dayalı ve görece sabit olan biçimsel, ödüllendirme ve cezalandırma gücü ile karşılaştırıldığında karizmatik güç, daha soyuttur; özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalıdır.⁵¹²

Liderin karizmaya sahip olması, lideri çalışanlar için çekiçi hale getirecektir. Liderin çalışanlar için çekici olması, çalışanları kendilerini lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.⁵¹³ Ayrıca karizmatik güç, çalışanların saygı ve hayranlığını hak eden liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanır, öyle ki çalışanlar lidere benzemeye çalışır.⁵¹⁴ Karizmatik güce sahip lider, çalışanlar için bir örnek oluşturur.

Çalışanlar için liderin takdir ve beğenisini kazanmak oldukça önemlidir. Bundan dolayı, karizmatik güce sahip bir lider izleyicileri üzerinde oldukça kuvvetli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar lidere bağlıdır, liderin bakış açısını paylaşırlar ve büyük bir şevkle liderin talimatlarını yerine getirmeye çalışırlar. Böylelikle liderin çalışanları harekete geçirmesi ve motive etmesi kolaylaşabilecektir.

⁵⁰⁹ KOÇEL, s.387.

⁵¹⁰ GIBSON / IVANCEVICH / DONNELLY / KONOPASKE, s.278.

⁵¹¹ NAHAVANDI, s.82.

⁵¹² CAN / AKGÜN / KAVUNCUBAŞI, s.319.

⁵¹³ KOÇEL, s.387.

⁵¹⁴ DAFT, s.517.

Karizmatik güce sahip liderde dikkat edilmesi gerekli nokta, liderin ahlakıdır. Karizmatik güce sahip liderin çalışanları üzerindeki üstün etkilerini, kendi amaçları için kullanmaları onları ahlak dışı liderler yaparlar. Ahlaklı ve ahlak dışı karizmatik liderler, kullandıkları güç, vizyon oluşturmaları, çalışanlarla iletişimi, çalışanları teşviklendirmesi ve geliştirmesi ve ahlaki standartları ile ayrılırlar.⁵¹⁵ Karizmatik gücü kendi çıkarları için kullanan lider, çalışanların güvenini kaybedebilecektir ve bu da liderin hem karizmatik gücünü hem de mevcudiyetini tehlikeye sokabilecektir. Bundan dolayı, karizmatik güce sahip liderin, çalışanları üzerinde bu gücünü kullanırken dikkatli olması gerekmektedir.

Örgütte değişikliklerin sağlanması için çalışanlar tarafından takdir edilen, örnek alınan, saygı duyulan ve karizmatik güce sahip bir liderin varlığı gerekmektedir. Karizmatik bir güce sahip olmayan bir liderin çalışanları büyük bir değişimin peşinden sürüklemesi oldukça zordur. Ancak karizmatik güce sahip lider sayesinde çalışanlar değişim için motive olabilirler. Bundan dolayı, karizmatik güce sahip lider örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün değişimi için çalışanları kolaylıkla motive edebilir.

Bu beş güç kaynağı bağımsız değildir. Çalışanlar, bir bölümün başındaki (biçimsel güç), kendilerini teşvik etme (ödüllendirme gücü) ve sınırlandırma (cezalandırma gücü) yasal yetkisine sahip, belli bir konuda uzman olan (uzmanlık gücü) ve hayran oldukları (karizmatik güç) liderin ricasını yerine getirirler.⁵¹⁶ Liderin etkin olması için her bir güç kaynağına belli oranda sahip olması gerekir. Kabul görmüş güç kaynaklarına sahip olan ve bunları etkin bir şekilde kullanan lider çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olabilecektir.

⁵¹⁵ HOWELL, Jane M./ AVOLIO, Bruce J., “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation”, *Academy of Management Executive*, C.6, Sa:2, 1992, s.44.

⁵¹⁶ MEJIA, Luis R. Gomez /BALKIN, David B., *Management*, McGraw –Hill, Boston, 2002, s.288 - 289.

2.2.LİDERİN BAŞLICA MOTİVASYON TEŞVİK ARAÇLARI

Örgütün ve bireylerin gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, bireyin etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olan motivasyon, bir örgütte işlerin etkin ve verimli bir biçimde başarılmasını sağlamaktadır.⁵¹⁷ Bu süreç içerisinde, herbir çalışanın aynı teşvik araçları ile motive edilmesi oldukça güçtür. Bundan dolayı, çalışan motivasyonunda etkin pek çok teşvik aracından söz edilir. Bir bakıma teşvik araçlarının etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitim düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir.⁵¹⁸

Çalışanları motive etmek için kullanılan teşvik araçları zaman içerisinde yaşanan gelişmelerle beraber değişiklik gösterebilecektir. Geleneksel olarak ücret temel motivasyon aracı iken, bugünlerde öz benlik değeri, boş zaman, yöneticilerle daha fazla iletişim gibi değerler çalışanlar arasında birincil sorun haline gelmiştir.⁵¹⁹

Çalışanlarını motive etmek için teşvik araçları kullanan lider, bu teşvik araçları ile çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda teşvik eder. Bundan dolayı, liderin kullandığı teşvik araçları ne kadar çeşitli olursa, liderin çalışanları motive etmesi o kadar kolay olacaktır. Ancak, liderin kullandığı teşvik araçlarının çeşitliliği tek başına çalışan motivasyonu için yeterli olamayacaktır. Lider için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanları harekete geçiren özgür, amaçlarına yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte motivasyon teşvik aracına sahip olmaktır.⁵²⁰ Bir başka deyişle, çalışanları harekete geçirmeyen, teşvik etmeyen veya esinlendirmeyen teşvik araçlarına sahip lider, kullandığı teşvik araçları ne kadar çeşitli olursa olsun çalışanları motive edemeyecektir. Bundan dolayı, bir lider ancak çalışanların gerçek motivasyonunu bilirse; bu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilir. Ve ancak, bu kişilerin ihtiyaçlarını karşıladığında; onlar üzerinde motive edici bir güce sahip olur.⁵²¹

⁵¹⁷ GÜRÜZ, s.75.

⁵¹⁸ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.146.

⁵¹⁹ HODGETTS, Richard M., *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev.: ÇETİN, Canan / MUTLU, Esin Can), Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.289.

⁵²⁰ GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon*..., s.239.

⁵²¹ HANKS, s.116.

Kullanılan teşvik araçları çalışanların içsel veya dışsal motivasyonunu sağlayabilir. İçsel motivasyon basit bir ifadeyle dışsal ödüllerden bağımsız olarak görev veya işin eğlenceli olmasıdır.⁵²² Dışsal motivasyon ise çevresel teşvik ve sonuçlardan ortaya çıkar.⁵²³ Başka bir deyişle, içsel motivasyon görevin kendisinin doğal tatmini için görevi yerine getirmeyi içerirken; dışsal motivasyon görevi yerine getirmenin sonucu olarak elde edilen koşulsal ödüller için görevi yerine getirmeyi içerir.⁵²⁴ İçsel motivasyon dolaysız ihtiyaçları tatmin ederken, dışsal motivasyon dolaylı veya araçsal ihtiyaçları tatmin eder.⁵²⁵ Çalışan işi elde edeceği maddi ve manevi ödüllerden dolayı yapıyorsa, çalışan dışsal olarak motive olmuştur. Bunun aksine, çalışan işi sevdiği için, eğlenceli bulduğu için yapıyorsa, çalışan içsel olarak motive olmuştur. Ancak, içsel ve dışsal ödüllerin tamamıyla birbirinden ayrı olmadığı hatırlanmalıdır. Pek çok teşvik edici hem içsel hem de dışsal etkiye sahip olabilir.⁵²⁶ Örnek olarak, çalışanın görevinde gösterdiği başarının sonucunda ödül alması, çalışanın kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığı için içsel, belli bir davranışın sonucunda elde ettiği için dışsal olarak motive edilmiş olur.

Bireylerin ihtiyaçları farklıdır.⁵²⁷ Bundan dolayı, çalışanlar farklı içsel ve dışsal faktörler ile motive olurlar.⁵²⁸ Lider çalışanları motive ederken içsel ve dışsal motivasyon arasında denge kurmalıdır.

⁵²² FRANKEN, Robert E., *Human Motivation*, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1988, s.471.

⁵²³ REEVE, s.119.

⁵²⁴ PORTER, Lyman / BIGLEY, Gregory A./ STEERS, Richard M., *Motivation and Work Behavior*, 7. Basım, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.46.

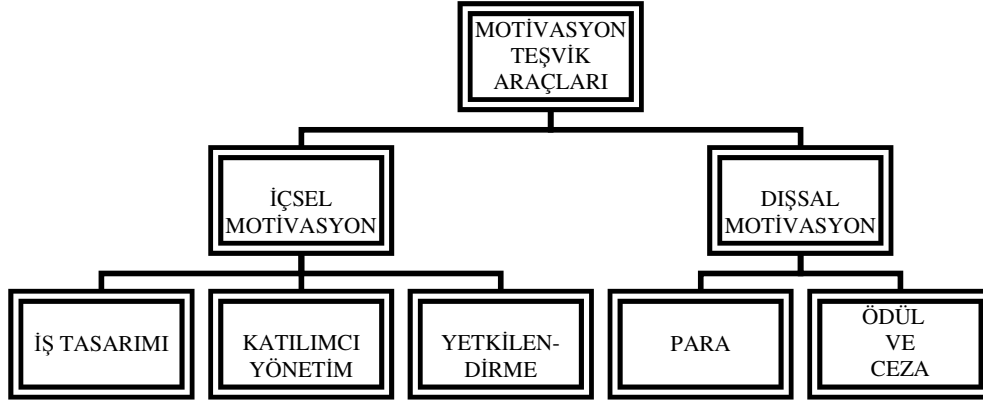
⁵²⁵ FREY, Bruno S. / OSTERLOH, Margit, *Successful Management by Motivation, Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Springer, Berlin, 2002, s.8.

⁵²⁶ LUTHANS, Fred, *Organizational Behavior*, McGraw- Hill, Boston, 2002, s.258.

⁵²⁷ KESER, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa-Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s:62.

⁵²⁸ BALLANCE, Patricia Lynne, *What do Staff Need From A Leader to Feel Motivated and Recognized*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), U.S.A.Royal Roads University, Columbia, 2002, s:20.

Şekil 12: Motivasyon Teşvik Araçları



2.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon ile çevreyle ilişkide bulunmak, kişisel çıkarları takip etmek, yetenek ve becerileri uygulamak ve geliştirmek için gerekli olan çabayı göstermek için motivasyon sağlanmış olur.⁵²⁹ İçsel motivasyon kişiye aittir.⁵³⁰ İçsel motivasyon boyutu olarak iş tasarımı, katılımcı yönetim ve yetkilendirme ele alınacaktır.

2.2.1.1. İş Tasarımı

İşi en iyi şekilde yerine getirmek için en derin arzu işin kendisidir.⁵³¹ İş, çalışan motivasyonunda, verimliliğinde ve moral düzeyinde etkin bir role sahiptir. İş içsel olarak anlamlı gelen birşeyi içermeli ya da bireye değerli gelmelidir.⁵³² Beceri çeşitliliğini, görev istikrarını, görev önemini, otonomi ve geri bildirim sağlayan işin motive edici ve tatminkar olduğu düşüncesi yaygındır.⁵³³ Bu düşünceden yola çıkılarak, çalışan motivasyonunu yükselterek daha verimli hale gelmelerini sağlamak için iş tasarımının gerekli olduğu düşünülmektedir. İş tasarımı

⁵²⁹ REEVE, s.118-119.

⁵³⁰ LUTHANS, s.280.

⁵³¹ McSHANE / GLINOW, s.174.

⁵³² LAWLER, Edward E., *Motivation in Work Organizations*, Brooks/ Cole Publishing Company, California, 1973, s.159.

⁵³³ PEARSON, Roland, *The Human Resource, Managing People and Work in th 1990s*, McGraw-Hill Company, London, 1991, s.180.

verimlilik amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir. Yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini inceler.⁵³⁴

Bilginin yaygınlaşması ve teknolojik gelişmeler gibi yenilikler işin yapılış şeklinde köklü değişikliklere neden olmuş; pek çok çalışanın bilgiye kolay erişim sayesinde sorumluluğu artarken pek çok çalışanın da yaptığı iş teknolojik gelişme sayesinde parçalara bölünmüş sorumluluğu azalmıştır. İşin niteliğinde yaşanan değişim, çalışan birey için işin anlamını ve önemini yeniden şekillendirmektedir.⁵³⁵ Ayrıca, böyle bir ortamda liderin iş motivasyonunu destekleyici yeni yollar planlaması gerekmektedir.⁵³⁶ Bundan dolayı iş tasarımı daha önemli hale gelmiştir.

İşlerin yeniden tasarımını etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler teknoloji, ekonomik faktörler, hükümetin çıkardığı kurallar ve düzenlemeler, örgütte çalışanların yetenek, tutum ve motivasyonuna ilişkin özelliklerdir.⁵³⁷ Bu faktörler göz ardı edilerek yapılan iş tasarımının beklenen etkiyi vermesi oldukça zordur.

İş tasarımı, çalışanın görevindeki iyi performansın başarı, gelişme ve kendini gerçekleştirme neden olup olmayacağını belirleyen önemli bir belirleyicidir.⁵³⁸ Çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini arttırmak için yapılan iş tasarımı uygulamaları iş değiştirme, iş genişletme ve iş zenginleştirme şeklindedir.

İş değiştirme, tekdüzelikten oluşabilecek konsantrasyon eksikliğini engellemek için sahip olunan bilgi ve beceriye uygun başka bir işe çalışanın yönlendirilmesidir. Çalışanlar, iş değiştirme süreciyle birlikte, sürekli olarak değişik işler yapmakla bir çok işi öğrenmekte, değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta, çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payının olduğunu hissetmekte ve görev değişikliği beraberinde yeni arkadaşlıkları getirmekte, böylelikle de sosyal çevresi genişlemektedir.⁵³⁹ Bunun

⁵³⁴ CAN, s.247.

⁵³⁵ ÖZEN, Serap, “Değişim Sürecinde İşin Anlamı”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış*, (Edt.: KESER, Aşkın), Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.95.

⁵³⁶ KANFER, Ruth / HEGGESTAD, Eric D., “Motivational Traits and Skills: A Person-Centered Approach To Work Motivation”, *Organizational Behavior*, C.19, 1997, s.8.

⁵³⁷ CAN, s.248.

⁵³⁸ LAWLER, Edward E., “Job Design and Employee Motivation”, (Edt.:VROOM,Victor H./ DECI, Edward L), *Management And Motivation*, Penguin Books, London, 1989, s.163.

⁵³⁹ SOLMUŞ, s.173-174.

yanında çalışanlar daha fazla beceri sahibi olabileceklerinden yönetime işi planlama, değişikliklere uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konularda esneklik sağlar.⁵⁴⁰

İş genişletme, görevi karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmak olan çalışanın, işletmenin değişik yerlerinde çalışması demektir.⁵⁴¹ İş genişletme, işlerin yatay biçimde genişletilmesidir.⁵⁴² İşin genişletilmesi çalışanın birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır, motivasyon artar.⁵⁴³ Ayrıca, işin genişletildikçe, çalışan daha fazla beceri kullanmak zorundadır.⁵⁴⁴ Böylelikle çalışan kendini geliştirme fırsatı bulabilecektir. Bununla birlikte, bu uygulamanın sadece bireyin yaptığı basit işle ilgili koleksiyonunu arttırdığını, aynı işi binlerce kez yapmasının onun iş doyumuna ve motivasyonuna hiçbir şey katmayacağına dair görüşlerde bulunmaktadır.⁵⁴⁵

İş zenginleştirmede ise, çalışana ürünün ortaya çıkması için sorumluluk, ürün ortaya çıkana kadar geçen tüm aşamalarda karar verme yetkisi, ürünün niteliği ve niceliği hakkında geribildirim ve başarı ya da başarısızlığın sorumluluğunu verir.⁵⁴⁶ İş zenginleştirmenin temeli dikey yüklemedir.⁵⁴⁷ İş zenginleştirmede, birbirinden farklı nitelikte işler dikey biçimde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir.⁵⁴⁸ İş zenginleştirme, örgütün çalışanın becerilerine uygun olan göreve çalışanı seçmesini ve yerleştirmesini ve görevin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin çalışanı eğitmesini sağlar.⁵⁴⁹ Böylelikle çalışan kendini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatı bulmuş olur, bu da çalışanın işten aldığı tatmin düzeyini ve motivasyonunu artırır.

⁵⁴⁰ CAN, s.249.

⁵⁴¹ ÖNEN / TÜZÜN, s.104.

⁵⁴² CAN, s.249.

⁵⁴³ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.171.

⁵⁴⁴ DUBRIN, Andrew J., *Effective Business Psychology*, Reston Publishing Company, Virginia, 1980, s.101.

⁵⁴⁵ ÖNEN / TÜZÜN, s.104.

⁵⁴⁶ SOLMUŞ, s.173.

⁵⁴⁷ CRIBBIN, James J., *Leadership:Strategies For Organizational Effectiveness*, AMACOM, New York, 1981, s.130.

⁵⁴⁸ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.172.

⁵⁴⁹ VROOM, *Work and Motivation...*,s.237.

İster iş değiştirme, ister iş genişletme isterse de iş zenginleştirme olsun, bu uygulamaların çalışan motivasyonunu arttırması için çalışanın bilgi ve becerileri göz önünde bulundurulması gereklidir. Aksi takdirde, çalışanın bilgi ve becerilerinin eksik kaldığı bir durumda iş zenginleştirmesi yapılırsa, çalışan motive olmak yerine kendine olan güvenini kaybedebilecek ve işe karşı olumsuz bir tavır sergileyebilecektir. Bundan dolayı, iş tasarımı yapılırken çalışanın bilgi ve becerileri oldukça önemlidir.

2.2.1.2.Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim etkin teşvik araçları arasında yer almaktadır. Katılımcı yönetim sayesinde çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararlara benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır.⁵⁵⁰

Katılımcı yönetim sayesinde, çalışan kendisini ilgilendiren durumlarda söz sahibi olmaktadır. Böylelikle, örgüt içinde önemsendiğini ve değer verildiğini hisseder ki bu da çalışanı motive edebilecektir. Ayrıca, karar verme sürecinde yer alan, bu kararın oluşmasında söz sahibi olan çalışanlar oluşan kararı daha kolay bir şekilde benimseyecek ve bu kararı uygulamak için kolay bir şekilde motive olabilecektir. Bununla birlikte çalışanlar örgütün her uygulamasında ne kadar bulunurlarsa o kadar örgüte bağlanır. Ayrıca, örgütü başarılı kılmak için bütün enerjilerini kullanma konusunda motivasyonları yüksek olur.⁵⁵¹

Örgütte alışanların kararlara katılmasına izin verilmiyorsa bu durumda, bireylerde işe yabancılaşma görülecek ve gizli tatsızlık, devamsızlık, direnişler, grevler, en başarılı elemanların işten ayrılması, örgüt dışındaki kaliteli elemanların ise örgüte transferinde zorluklarla karşılaşılabileceği gibi sorunlarla karşılaşılabilecektir. Bu sorunların ortadan kaldırılması için katılımcı bir yönetimin oluşturulması çalışan motivasyonu açısından önemlidir.⁵⁵² Ayrıca katılımcı yönetimde dikkat edilmesi

⁵⁵⁰ SABUNCUOĞLU / TÜZ, s.169.

⁵⁵¹ ÖNEN / TÜZÜN, s.107.

⁵⁵² şERİF / AKGEMCİ / ÇELİK, s:119.

gereken bir nokta; çalışanların fikirleri soruluyormuş gibi yapıp çalışanların fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmesidir.⁵⁵³ Gerçek olmayan bir katılımcı yönetim, çalışanı motive etmek yerine çalışanın örgüte olan güvenini sarsabilecektir.

Katılımcı yönetimin uygulanması liderin benimsediği davranış şekliyle de yakından ilgilidir. Otoriter bir lider çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini açık bir biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklarken⁵⁵⁴ demokratik bir lider çalışanlarından durum hakkındaki fikirlerini alır ve karar alırken bu fikirleri göz önünde bulundurur. Bu durumda otoriter bir liderin katılımcı yönetimi desteklemeyeceği, demokratik bir liderin ise aksine katılımcı yönetimi destekleyeceği açıktır.

Lider çalışanlarını motive etmek için durum hakkında çalışanlarının fikirlerini almalı, bu fikirleri değerlendirmeli ve bu fikirler doğrultusunda karar almalıdır. Bu davranış şekli “birisi için çalışma” yerine “birlikte çalışma” havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur.⁵⁵⁵

2.2.1.3.Yetkilendirme

Yetkilendirme, bir örgütte gücün veya yetkinin astlara devredilmesini ifade eder.⁵⁵⁶ Yetkilendirmenin, çalışanları etkili kılma, çalışanlarda özgüven duygusunun gelişmesine katkıda bulunma, çalışanların çaresizlik ve güçsüzlük duygularının üstesinden gelebilmesine yardım etme, çalışanların harekete geçmesi için onlara güç verme ve bir görevin başarılması için çalışanları motive etme anlamlarına geldiği söylenebilir.⁵⁵⁷

⁵⁵³ÇELTEK, Evrim, “Motivasyon Yönetimi”, (Erişim Adresi: http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182)(24.12.2005).

⁵⁵⁴ HAGEMAN, Gisela, *Motivasyon El Kitabı*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.110.

⁵⁵⁵ EREN, *Örgütsel Davranış...*s.520; EREN, *Yönetim ve Organizasyon...*s.577.

⁵⁵⁶ BARUTÇUGİL, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi...*, s.200.

⁵⁵⁷ SOLMUŞ, s.174.

Yetkilendirme, örgütsel değişimini teşvik etmek ve yönetmek isteyen lider için önemli etki aracıdır.⁵⁵⁸ Yetki sahibi olan çalışanlar kendilerini daha yetkili görürler ve görevlerini ve örgütü anlamlı bir şekilde etkileyebileceklerini düşünürler.⁵⁵⁹ Böylelikle yetki sahibi olan çalışanlar, örgütte daha çok çalışır daha çok başarılı olurlar. Bunun yanında, yetki ve sorumluluk yüklenmesi, çalışan için eğitim de olabilmektedir. Bu sorumluluk zaman içinde çalışanı kişiliğine kavuşturup, moralini yükseltebilecektir.⁵⁶⁰ Bundan dolayı, lider, çalışanlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmeli; böylece, çalışanlarını daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya motive etmelidir.⁵⁶¹

Örgütte çalışan herkesi ortak bir amaca yönlendirmeyen bir üst yönetim, ne kadar personeli güçlendirip, yetkilendirse de istenilen başarıya ulaşamaz.⁵⁶² Bundan dolayı, çalışanların yetkilendirilmesinde ortak bir vizyonun oluşturulması öncelikli bir sorundur. Ayrıca, yetkilendirmenin etkili biçimde yürütülebilmesi için liderin durumsal davranması da gereklidir. Yetkinin ne zaman, kime, nasıl ve hangi düzeylerde aktarılacağı ve devredileceğinin belirlenmesi de oldukça önem taşımaktadır.⁵⁶³ Bundan dolayı, yetkilendirmenin anahtarı etkin liderliktir.⁵⁶⁴

Lider yetkilendirme aracılığı ile çalışanlarını motive etmenin yanında, lider giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa çalışanlarına devrederek azaltabilecektir.⁵⁶⁵ Ayrıca, yetki devrinin çıkardığı en önemli faydalardan birisi de, örgütlere pratik ve tecrübi bilgiler bakımından iyi

⁵⁵⁸ CONGER, Jay A. / KANUNGO, Rabindra N., “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *The Academy of Management Review*, C.13, Sa.:3, s.480.

⁵⁵⁹ ZHU, Weichen / MAY, Douglas R., / AVOLIO, Bruce J., “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, C.11, Sa:1, 2004, s.20.

⁵⁶⁰ ŞİMŞEK / AKGEMCİ / ÇELİK, s.119.

⁵⁶¹ GENÇ, s.238.

⁵⁶² BESLER, Senem, *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Basım Yayım, İstanbul,2004, s.34.

⁵⁶³ ELMA, Cevat, “Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*,(Edt.: ELMA, Cevat / DEMİR, Kamile), Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.198.

⁵⁶⁴ DESS, Gregory G. / PICKEN, Joseph C., “Changing Roles: Leadership in the 21st Century”, *Organizational Dynamics*, Winter 2000, s.22.

⁵⁶⁵ KAYNAK, s.144.

yetkinlikte liderler kazandırmasıdır.⁵⁶⁶ Ancak, bazı liderlerin, çalışanlarının söz konusu görevi başarabilecek yeterlilikte olmadıkları, daha fazla sorumluluk almakta istekli olmadıkları, zaten fazla sorumluluk yükledikleri ve daha fazla sorumluluk kabul etmeyecekleri, onları yetiştirmenin çok zaman gerektireceği gibi gerekçelerle ya da neyin nasıl gittiğine ilişkin yüksek bir kontrol, yönlendirme ve yönetme gereksinimi içinde olmaları nedeniyle yetkilendirmeye karşı çıkacakları söylenebilir.⁵⁶⁷

Yetkilendirme, çalışanlara işlerini başarmaları için daha özgürce hareket etmelerini sağlayacak unsurları vermektedir. Bunlar enformasyon, bilgi, güç ve ödüllerdir.⁵⁶⁸ Yetkilendirme aracılığıyla çalışan, görev üzerinde otonomi, özgürlük, bağımsızlık ve takdir elde eder.⁵⁶⁹ Yetkilendirme sonucunda çalışanlar kendilerinin önemli olduğunu hissedecekler, öğrenme ve yeteneklerinin gelişimine fırsat yaratılmış olacak, çalışanlar grubun bir parçası haline gelecektir.⁵⁷⁰ Böylelikle çalışanın morali, göreve ve örgüte bağlılığı ve verimliliği etkilenir. Bundan dolayıdır ki, yetkilendirme çalışanın motivasyonunu arttıran önemli bir teşvik aracıdır.

2.2.2.Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, belli bir davranışı sağlamak için çeşitli dışsal ödül ve teşviklerin kullanılması ile oluşur. Dışsal ödüller, kişinin kontrolü altında olmayan teşvik araçlarıdır.⁵⁷¹ Çalışanı işe yönlendiren dışsal teşvikler pozitif (finansal teşvikler) veya negatif (ücret kesintisi veya işten çıkarma tehdidi) olabilir.⁵⁷²

⁵⁶⁶ KARAMAN, Servet Yüksel, *Liderlik, Motivasyon, Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyeti*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1996, s.51.

⁵⁶⁷ SOLMUŞ, s.174-175.

⁵⁶⁸ BARUTÇUGİL, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.384.

⁵⁶⁹ McSHANE / GLINOW, s.182.

⁵⁷⁰ KASIMOĞLU, Murat / KÜÇÜKASLAN, Aslı, “Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler”, *Öneri*, C.6, Sa: 24, 2005, s.36.

⁵⁷¹ BECK, s.194.

⁵⁷² FREY, Bruno S., “On the Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation”, *International Journal of Industrial Organization*, C.15, 1997, s.429.

2.2.2.1.Para

Örgütün çalışan üzerinde sahip olduğu belki de en önemli teşvik aracı, paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır.⁵⁷³ Para, çalışanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladığı için onu çalışmaya motive eden bir faktördür.⁵⁷⁴

Örgütün teşvik aracı olarak kullandığı para; ücret artışı, kâra katılma ve ekonomik ödüller şeklinde olabilir. Çalışanların performanslarının artmasına bağlı olarak ücretlerinde artış; sermaye kadar emek faktörünün de önemli olduğu bilinciyle elde edilen kârın çalışanlar arasında paylaştırılması ve işe bağlamak ve çalışanları teşvik etmek amacıyla maddi ödüllerin verilmesi çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahip olabilmektedir.

Para güçlü bir motivasyon aracıdır. Bireylerin ulaşmak istediklerinin simgesidir. Para başarıyı, prestiji, gücü veya güvenliği temsil eder.⁵⁷⁵ Çalışanlar parayı varolma ve güvenlik ihtiyaçları olan yeme, içme, barınma ihtiyaçlarını; sosyal ihtiyaçları olan statü ve saygı ihtiyaçlarını ve kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olan başarıma ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için bir araç olarak kullanırlar. Böylelikle, para çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını tatmin etmiş olur.⁵⁷⁶ Çoğu insan için önemli olduğundan dolayı, para açıkça motivasyonu etkileyebilir.⁵⁷⁷

Gösterilen performansa ve başarıya bağlı olarak ücrette artış ve prim vermek gibi teşvik araçlarının yanında, daha az gelir sağlama tehdidi de eski gelir seviyesine almış çalışanların daha fazla çalışması için kullanılabilir bir teşvik aracı olabilir. Ancak, olumsuz teşvik araçları kişi morali üzerinde olumsuz etki yaratabilir.⁵⁷⁸

⁵⁷³ CAN, s.245.

⁵⁷⁴ TELMAN, Nursel / ÜNSAL, Pinar, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.25.

⁵⁷⁵ GELLERMAN, Saul W., *Motivation and Productivity*, Vail-Ballou, USA, 1963, s.161.

⁵⁷⁶ McSHANE / GLINOW, s.164.

⁵⁷⁷ LAWLER, *Motivation in Work...*, s.7.

⁵⁷⁸ MUTLU, s.84.

Paranın çalışanlar üzerinde gözardı edilemeyecek bir etkisi olmasına rağmen, bütün çalışanlar üzerinde aynı motive edici etkiyi göstermesi beklenmemelidir. Yüksek gelir düzeyinde olan bir çalışan, mal ve hizmete olan ihtiyacını giderebileceğinden para olgusu ile motive edilemeyecektir. Bu durumda para bir motivasyon aracı niteliğinde olamaz.⁵⁷⁹ Ayrıca yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.⁵⁸⁰ Bundan dolayı para motive edici özelliğini zamanla yitirebilir.

Lider para faktörünü kullanırken adil ve haklı bir şekilde kullanılmalıdır. Adil ücret, eşit ücret değildir. Adil ücret, bir örgütün kendi kapasitesi çerçevesinde, hakkıyla ve kişiler arasındaki performansı ayırt ederek ücret ödemesidir.⁵⁸¹ Bunun yanında, çalışanlar kendi yaptıkları işlere benzer işleri yapan, benzer konumlardaki kişilerle yaklaşık olarak aynı ücreti almak isterler. Beklentilerini karşılayan haklı ve adil bir ücret motivasyonu artırır. Ancak yaptığı işten sıkılmış, organizasyondan soğumuş ve hiçbir beklentisi kalmamış bir kişiye beklentisinin çok üzerinde ücret ya da prim verilse bile, kişinin motivasyonu sağlanamayabilir.⁵⁸²

Para çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için önemli bir araç olmasından ve çalışanın değer verdiği statü ve prestij gibi değerleri temsil etmesinden dolayı çalışanları kolaylıkla motive eden teşvik aracıdır. Bundan dolayı, çalışanları motive etmek isteyen bir lider para faktörünü adil ve haklı kullanarak çalışanlarını kolaylıkla motive edebilir.

2.2.2.2.Ödül ve Ceza Sistemi

Motivasyon, örgüt ortamında kişilere yönelik ödül – ceza ve benzeri yaptırımların tamamıyla yakından ilişkilidir.⁵⁸³ Örgütte çalışanı motive etmek için kullanılan ödüller; sözlü ve yazılı takdir, terfi, olumlu geri bildirim, sosyal hak ve olanaklar sağlamak, uygun bir çalışma ortamı yaratmak, ücret artışı, maddi ödüller şeklinde olurken; yine örgütte kullanılan cezalar; sözlü ve yazılı uyarı, olumsuz geri

⁵⁷⁹ KAYNAK, s.146.

⁵⁸⁰ HAGEMAN, s.43.

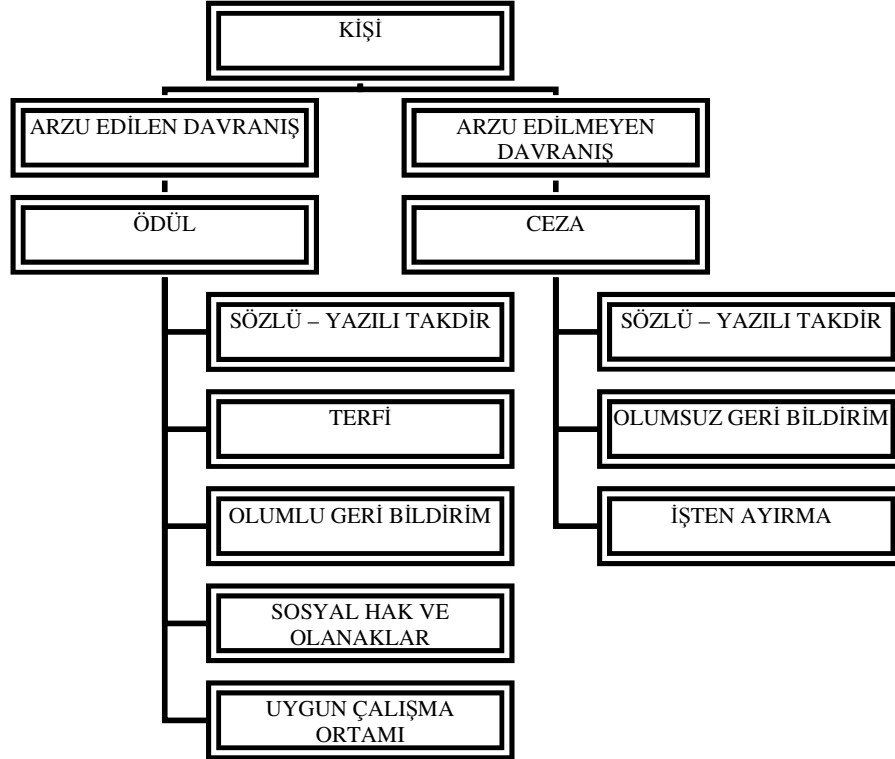
⁵⁸¹ ÜLSEVER, Cüneyt, *Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış, XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, Om Yayınevi, İstanbul, 2003, s.9.

⁵⁸² BARUTÇUGİL, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi...*, s.219.

⁵⁸³ FINDIKÇI, s.387.

bildirim, ücret kesintisi, hak ödülün verilmemesi veya işten ayırma şeklinde olabilir. Örgüt içerisinde ödül ve ceza kullanma yetkisine lider sahiptir. Ancak ödül ve ceza kullanılırken liderden yapması beklenen, mükafat ve tehditlerin oluşturduğu bir kombinasyonla çalışanları motive etmesidir.⁵⁸⁴

Şekil 13: Ödül ve Ceza Sistemi



Örgütün amacı, ödüller aracılığıyla arzu edilen davranışın gerçekleşmesi ve devamının sağlanması için çalışan motivasyonudur. Ödüllerin çeşidi ve nasıl dağıtıldığı çalışan motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahiptir.⁵⁸⁵ Örgüt tarafından sağlanan ulaşım için servis aracı, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay – kahve servisi ve özel sağlık sigortası gibi sosyal hak ve olanaklar çalışanların motive olması için gerekli olan hijyen faktörleri arasındadır. Çalışanın görevinde gösterdiği başarının sonucunda lider tarafından sözlü veya yazılı bir şekilde takdir edilmesi, çalışanı motive eden diğer bir teşvik aracıdır. Görevinde gösterdiği başarının sonucunda sözlü veya yazılı takdirin yanında, terfi olanağına da sahip olduğunun

⁵⁸⁴ ADAIR, *Etkili Liderlik...*, s.54.

⁵⁸⁵ PORTER / BIGLEY / STEERS, s.451.

bilincinde olan çalışan daha kolay bir şekilde motive olabilecektir. Terfi olanağı sayesinde çalışan kendini gösterme ihtiyacını tatmin edebilecektir; ki kendini gösterme ihtiyacı bireyi motive eden en önemli ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Örgüt tarafından çalışanı motive etmek için kullanılan bir diğer ödül ise, çalışanın çalışma ortamının iyileştirilmesidir. Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların ve koşulların iyileştirilmesi, çalışanın işinde daha verimli çalışmasına olumlu etki eder.⁵⁸⁶ Etkili takdir ve ödüllendirme yöntemleri çalışanların işbirliği yapma ve kendilerini işe adanma isteklerini arttıracaktır.⁵⁸⁷ Ancak, çalışanların ödülünden aldığı tatmin, ödülünden beklentileri ve elde ettikleri ödüle bağlıdır.⁵⁸⁸ Bundan dolayı, ödülleri kullanarak çalışanları motive etmek isteyen lider, ödül sistemini açık bir şekilde ortaya koymalıdır.

Örgüt, arzu edilmeyen davranışlara engel olmak için ise ödül – ceza sisteminde cezaları kullanır. Cezalar sadece uygulandıkları çalışan üzerinde değil, ceza durumunu bilen diğer çalışanları da etkiler.⁵⁸⁹ Örgüt kurallarına ters düşen davranışlarda bulunan çalışanlar, sözlü veya yazılı şekilde uyarılırlar. Çalışanların lider tarafından sözlü veya yazılı uyarısında dikkat edilmesi gereken nokta; uyarının diğer çalışanların yanında yapılmaması gerektiğidir. Diğer çalışanların yanında uyarılan bir çalışan, kendini kötü hissedebilir ve öncelikle lidere sonra da örgüte karşı yabancılaşma yaşayabilir. Bu da çalışan verimliliğini olumsuz şekilde etkileyebilecektir. Ayrıca, ceza arzu edilmeyen davranışın ardından derhal ve sürekli bir biçimde gerçekleşirse, daha çok etkili olabilecektir.⁵⁹⁰ Çalışanın arzu edilmeyen davranışlar sergilemesine engel olmak için uygulanan en ağır ceza ise, çalışanı işten ayırmadır. İşten ayırma cezası, lider tarafından en son uygulanması gereken cezadır. Aksi takdirde, çalışan yaptığı en küçük hatadan bile işten atılabileceği düşüncesine hakim olursa, ne lidere ne de örgüte karşı güven duyamaz ve bağlılık hissedemez. Bu da çalışanın motivasyonunu kötü şekilde etkileyebilecektir.

⁵⁸⁶ GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon...*,s.237.

⁵⁸⁷ ZEMKE, Ron / ANDERSON, Kristin, *Şapka Çıkartıran Hizmet: Liderlik*, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.57.

⁵⁸⁸ BEER, Michael / WALTON, Richard E., “Harvard Business School Note: Reward Systems and the Role of Compensation”, *Manage People, Not Personnel, Motivation and Performance Appraisal*, Harvard Business School Press, Boston, 1990, s.15.

⁵⁸⁹ AMBROSE / KULIK, s.265.

⁵⁹⁰ PORTER / BIGLEY / STEERS, s.519.

Örgütün ödül –ceza sisteminde izlemesi gereken temel ilke: çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih etmesi gerektiğidir.⁵⁹¹ Ödüller ne kadar olumlu olursa çalışan da o kadar çok seviyede motive olacaktır. Bunun tersine, cezalar ne kadar olumsuz olursa, çalışanlar o kadar az seviyede motive olacaklardır.⁵⁹² Bununla birlikte, ceza ancak kısa vadeli sonuçlar sağlar ve cezalandırılanı yabancılaştırır.⁵⁹³ Bundan dolayı, lider çalışanlarını motive etmek için öncelikle ödülleri kullanmalıdır.

Uygulanacak ödül – ceza sisteminin etkin olabilmesi için, hangi davranışların hangi ödül ve ceza ile sonuçlanacağı çalışanlara açık bir şekilde ifade edilmelidir. Mutlak olmayan ödül – ceza sistemi çalışanları motive etmekte yetersiz kalacaktır. Bununla birlikte, uygulanan ödül ve cezalar, her bir çalışan için aynı şekilde uygulanmalıdır. Eşit ve adil olarak kullanılmayan ödül ve cezalar çalışanı motive etmenin aksine çalışanı işe karşı soğutacaktır.

Arzu edilen davranışların hangi ödüller ile sonuçlanacağı, bu ödüllerin herkes için eşit ve adil bir şekilde kullanılacağı veya arzu edilmeyen davranışların hangi cezalar ile sonuçlanacağı, bu cezaların herkes için eşit ve adil bir şekilde kullanılacağı çalışana açık bir şekilde ifade edildiği ödül ve ceza sistemini kullanan lider çalışanını kolay bir şekilde motive edebilecektir.

⁵⁹¹ FINDIKÇI, s.387.

⁵⁹² LINDNER, James R., “Understanding Employee Motivation”, *Journal of Extension*, C.36, Sa:3, 1998, s.1

⁵⁹³ WERNER, s.86.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ

Önceki bölümlerde, araştırmanın dayanağını oluşturan kavramsal ve teorik yapı incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümün amacı, oluşturulan kavramsal ve teorik çerçevenin içerisinde liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin ortaya konmasıdır.

Amacı liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesi olan bu araştırmanın örneği olarak motivasyonun kilit role sahip olduğu satış yönetiminin uygulandığı mağazacılık sektörü seçilmiştir. Araştırma örneğini perakende giyim sektöründe hizmet veren bir firmanın İzmir ilinde bulunan 6 mağazası oluşturmaktadır.

İşletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmesi ve verimliliği artırabilmesi için etkin bir satış temsilcisi ağı oluşturması gerekmektedir. Etkin bir satış temsilcisi ağı oluşturulabilmesi için, temsilcilerin işe olan bağlılıklarının ve performanslarının artırılmasında büyük önemi olan motivasyon konusuna ağırlık verilmelidir.⁵⁹⁴ Bundan dolayı, motivasyon bütün satış liderlerinin üzerinde düşündükleri konuştukları ve bu konuda çalışmak istedikleri faaliyetler arasında ön sırada yer alır.⁵⁹⁵ Liderler satış gücünü yalnızca harekete geçiren iş ortamı(örgüt iklimi) yaratarak doğrudan satış gücünü motive etmez; satış temsilcisinin isteklerini karşılayacak türde ödüllendirme ve yaşam standardını da sağlayacak ortamı oluşturarak satış temsilcisinin doyumunu sağlar.⁵⁹⁶ Satış yönetiminde çalışan motivasyonun önemli bir konu olmasından dolayı, araştırmanın örnek seçiminde mağazalar öncelikli olarak düşünülmüştür.

⁵⁹⁴ ÇUBUK, Serap, *Profesyonel Satış Yönetimi*, Nobel Kitabevi, İstanbul, 2003, s.143.

⁵⁹⁵ TAŞKIN, Erdoğan, *Satış Yönetimi Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.143.

⁵⁹⁶ ÖNCE, Günel, *Satış Yönetimi*, Anadolu Matbaası, İzmir, 2002, s.99.

3.2.HİPOTEZLER

H 1₁: Liderliğin çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkisi vardır.

H 1₀: Liderliğin ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 2₁: Liderin sahip olduğu sosyal beceriler, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 2₀: Liderin sahip olduğu sosyal beceriler ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 3₁: Liderin sahip olduğu motivasyon, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 3₀: Liderin sahip olduğu motivasyon ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 4₁: Liderin sahip olduğu özenetim, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 4₀: Liderin sahip olduğu özenetim ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 5₁: Liderin sahip olduğu empati, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H5₀: Liderin sahip olduğu empati ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 6₁: Etkileşimci liderlik davranış biçimi, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 6 0: Etkileşimci liderlik davranış biçimi ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 7 1: Dönüşümcü liderlik davranış biçimi, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 7 0: Dönüşümcü liderlik davranış biçimi ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 8 1: Serbest bırakıcı liderlik davranış biçimi, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 8 0: Serbest bırakıcı liderlik davranış biçimi ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 9 1: Liderin sahip olduğu karizma – uzmanlık gücü, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 9 0: Liderin sahip olduğu karizma – uzmanlık gücü ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 10 1: Liderin sahip olduğu cezalandırıcı güç, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 10 0: Liderin sahip olduğu cezalandırıcı güç ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

H 11 1: Liderin sahip olduğu biçimsel güç, çalışanların görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H 11 0: Liderin sahip olduğu biçimsel güç ve çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişki yoktur.

3.3.YÖNTEM

3.3.1.Örnekleme

Araştırmanın temelini oluşturan veriler, yazılı anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket formları Mayıs'ın ikinci haftası mağazalara bizzat gidilerek dağıtılmış ve çalışanlara anket hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anket formlarının doldurulması için iki haftalık bir süre verilmiştir. Bu süre içerisinde de zaman zaman mağazalar ziyaret edilerek anket formlarının doldurulması teşvik edilmiştir. İki haftalık sürenin sonunda, mağazalardan anket formları toplanmıştır.

Mağazalara 47 lider, 130 çalışan olmak üzere toplam 177 tane anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan 47 lider anketinden 43 tanesi, 130 çalışan anketinden de 108 tanesi geri toplanmıştır. Ancak 108 tane çalışan anketinden iki tanesi eksik bırakıldığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Böylelikle çalışanların ankete katılma oranı yaklaşık olarak %81.54, liderlerin ankete katılma oranı yaklaşık olarak % 91.49 ve toplam ankete katılma oranı ise yaklaşık olarak %84.18 olmuştur.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Anket formu, liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir. Anket formu, lider ve çalışanlara yönelik olarak iki farklı şekilde hazırlanmıştır. Lider anket formunda yer alan ifadeler liderin kendi duygu, düşünce ve tutumlarını ölçerken, çalışan anket formunda ise aynı ifadeler liderin duygu, düşünce ve tutumlarını ölçmeye yöneliktir.

Anket formunun birinci bölümünü oluşturan sorular, liderin sahip olduğu özellikleri ölçmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde yer alan sorular, Aylin Bülbüloğlu tarafından Karadeniz Teknik Üniversitesin'de hazırlanan “Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Bu bölümde, liderin sahip olduğu duygusal zeka özbilinç, özdenetim, empati, motivasyon ve sosyal ilişkiler boyutları ile incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümü oluşturan sorular, liderin davranış şekillerini ölçmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde yer alan sorular Bass-Avolio tarafından oluşturulmuş “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”(Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ)dir. MLQ, liderlik teorilerinde genel kabul görmüş temel bir ölçektir. Bu ölçek ile dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı lider davranış biçimleri ölçülmeye çalışılmıştır. Dönüşümcü liderlik, karizma, ilham kaynağı, entellektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilgi boyutları ile ele alınırken, etkileşimci liderlik istisnalarla yönetim ve şartlı ödül boyutları ile incelenmiştir. Ayrıca MLQ ile görünen çaba ve motivasyon da ölçülmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm, liderin sahip olduğu güç çeşitlerini ölçmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde yer alan sorular ise, Robert Louis Allen tarafından Northcentral University’de hazırlanan “The Influence of Leadership on the Motivation of Virtual Teams” doktora tezinde yer alan anket sorularından liderin sahip olduğu güç kaynakları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ölçen sorulardır. Bu bölümde biçimsel güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü incelenmeye çalışılmıştır.

En son bölüm ise demografik soruların yer aldığı bölümdür. Bu bölümde, deneğin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, firmada çalışma süresi ve deneyim süresini ölçen sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde yer alan 3 (Sorunlar ciddi hale gelinceye kadar karışmaz), 5 (Önemli konular oluştuğunda karışmaktan kaçınır), 7(Gerektiğinde ortada olmaz), 12(Harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler), 17(Birşeyi düzeltmesi için öncelikle o şeyin kötüleşmesi gerekir), 20(Harekete geçmesi için problemlerin sürekli bir hale gelmesi gerekir), 28(Karar almaktan çekinir), 33(Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir) numaralı sorular ters yönde olan sorulardır.

3.3.3. Sınırlılıkları

Araştırma, perakende giyim sektöründe hizmet veren bir firmanın İzmir’de bulunan 6 mağazasında liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelemeye çalışmaktadır. Ancak, anketlerin mağazalara dağıtıldığı hafta anneler gününe gelmiş,

mağazaların en yoğun dönemine rastlamıştır. Bundan dolayı, ankete çalışanların katılma oranı beklenen altında olmuş ve anketlerin geri toplanmasında bazı gecikmeler yaşanmıştır.

Ayrıca, anket liderle ilgili sorular içerdiğinden dolayı, her ne kadar anketin gizli kalacağı belirtilse de, bazı çalışanlarda anketi cevaplamakta isteksizlikler yaşanmıştır. Bu isteksizlik, mağazalara düzenlenen ziyaretlerde anketin amacı tekrar tekrar anlatılarak giderilmeye çalışılmıştır.

Anketin sınırlılıklarından bir diğeri ise, anket uygulamasının sadece bir firmaya ait mağazalarda gerçekleştirilmesinden dolayı, ankete katılan lider sayısının görece olarak az olmasıdır.

3.3.4. Analiz Yöntemi

Demografik soruların frekans analizi ile incelenmesinin ardından, liderlik boyutlarını ölçen her bir bölüm sorularına, anketi cevaplayanlar tarafından nasıl algılandığını görmek amacıyla birbirleri ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi temsil eden az sayıdaki faktörleri tanımlamak için sıklıkla kullanılan⁵⁹⁷ faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi sonucunda ortaya konan liderlik boyutları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenlerden birinde değişme olunca, diğer değişkenin değerinde değişme olup olmadığı ve bu değişimin yön ve derecesi araştırılır.⁵⁹⁸ Korelasyon analizi sonrasında, motivasyondaki toplam değişimin % kaçının liderlik boyutları tarafından açıklandığını ortaya koymak için liderlik boyutları değişkenleri ve motivasyon değişkenleri arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

Demografik değişkenler ile liderlik boyutları değişkenleri arasındaki ilişki, örneklem ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını

⁵⁹⁷ GEORGE, Darren/ MALLERY, Paul, *SPSS For Windows Step By Step, A Simple Guide and Reference*, 4. Basım, Pearson Education, Boston, 2003, s.246.

⁵⁹⁸ BAŞ, Türker, *Anket*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, s.136.

sınamak amacıyla geliştirilen⁵⁹⁹ bağımsız iki örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA testi ile ölçülmeye çalışılmıştır. İki şıklı değişkenler için bağımsız iki örneklem t testi ve ikiden fazla şıklı değişkenler için ise tek yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır.

3.3.4.1.Güvenilirlik Sonuçları

Demografik sorular hariç 78 sorudan oluşan anketin her bir bölümünün ayrı ayrı güvenilirliği test edilmiştir. Elde edilen güvenilirlik katsayıları tablo 4’de görülmektedir. Hem çalışan hem de lider anket formu için elde edilen kat sayıların güvenilirliği sağlayan değerler olduğu görülmektedir.

Tablo 4:Çalışan ve Lider Anket Soruları İçin Alfa Değerleri

	Çalışan	Lider
Birinci Bölüm:Özellikler Bölümü	,9450	,8298
İkinci Bölüm: Davranış Biçimi Bölümü	,9262	,8691
Üçüncü Bölüm:Güç Kaynakları Bölümü	,8298	,7050

3.3.4.2.Faktör Analizi Sonuçları

Çalışan ve lider anket formlarının güvenilir olduğu tespit edildikten sonra, anket sorularının örneklem tarafından nasıl algılandığını görmek amacıyla sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Ancak, lider sayısının az olması nedeniyle faktör analizi uygulanmamış, çalışanlardan elde edilen faktör analizine uygun olarak incelemeye geçilmiştir. Faktör analizinde açıklayıcılık düzeyi ,50’nin altında olan sorular ile boyutların tek bir soru ile açıklandığı durumlarda o sorular kapsam dışı bırakılmıştır.

23 sorudan oluşan birinci bölüm liderin duygusal zekasını ölçmeye yöneliktir. 1, 2 ve 3 numaralı sorular değerleri ,50’nin altında olduğu ve tek bir boyut tek bir sorudan oluştuğu için inceleme dışında tutulmuştur. 1, 2 ve 3 numaralı soruların haricindeki sorular ise %68,94 açıklayıcılığa sahip sosyal beceriler, motivasyon, özdenetim ve empati olmak üzere 4 boyut altında toplanmıştır.

⁵⁹⁹ BAYRAM, Nuran, *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004, s.80.

Tablo 5: Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Ölçen Sorular

	Sosyal Beceriler	Motivasyon	Özdenetim	Empati
20 Aramızda sorun çıktığı zaman ortamı yatıştırır.	,719	,108	,257	,336
23 Liderle kolaylıkla iletişim kurabiliriz.	,700	,322	,150	,181
21 Daha başarılı olabilmemiz için yardımcı olur.	,697	,295	,325	,262
18 Zor bir durumda kaldığımızda hizmetlerinden yararlanmamıza izin verir.	,676	,463	,167	-,003
16 Duygu ve düşüncelerimizi dikkate alıp karar verirken bunları uygular.	,624	,275	,193	,493
22 Bize güvendiğini hissettirir.	,508	,476	,429	,056
17 Bize değer verip bizimle yeteri kadar ilgilenir.	,462	,739	,186	,098
11 Duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir.	,085	,737	,297	,250
12 Sorunlarımızı içten olarak dinleyip bizimle ilgilenir.	,262	,709	,154	,198
7 Yeni şeyler öğrenebileceği değişikliklere açıktır ve uygular.	,141	,630	,105	,368
15 Hem maddi hem manevi motivasyonumuzu sağlayabilir	,339	,619	,252	,341
19 Bizden gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri dinleyip değerlendirir.	,494	,597	,111	,147
6 Sinirlendiği zaman duygularını kontrol edebilir.	,072	,143	,833	,123
4 Duygularına hakim olup olaylar karşısında sakinleşip olaylara pozitif yaklaşabilir.	,207	,162	,829	,138
5 Lideri bir model olarak görüp örnek alırım.	,358	,248	,631	,208
9 Sakinleştirici bir özelliğe sahiptir.	,329	,215	,585	,305
13. Dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir.	,129	,378	,070	,775
14 Gereksinimlerimizin işareti olarak yaptığımız küçük sosyal işaretleri fark edebilir.	,212	,228	,350	,687
10 Ruh halimize ve isteklerimize karşı hassastır.	,497	,141	,285	,536
8 Duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır.	,441	,232	,444	,534

45 sorudan oluşan ikinci bölüm liderin davranış biçimini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. 1,3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35, 37, 38, 43 numaralı sorular etkileşimci liderliği; 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 39, 40, 41, numaralı sorular dönüşümcü liderliği;5, 7, 28, 33 numaralı sorular serbest bırakıcı liderliği ve 44, 42, 45 numaralı sorular görünen çaba ve motivasyonu ölçmek için oluşturulmuştur. Etkileşimci ve dönüşümcü boyutlar kendi içlerinde faktör analizine tabi tutulmuş, serbest bırakıcı liderliği ve görünen çaba, motivasyonu ölçen sorulara faktör analizi uygulanmamıştır.

Tek boyut 4 numaralı sorudan oluştuğu için 4 numaralı soru kapsam dışı bırakılmıştır. Geri kalan sorular ise %57,01 'lik açıklayıcılığa sahip koşulsal ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere 3 boyut altında toplanmıştır.

Tablo 6: Etkileşimci Liderlik Boyutları ve Onları Ölçen Sorular

	Koşulsal Ödüllendirme	Pasif İstisnalarla Yönetim	Aktif İstisnalarla Yönetim
37 İşle ilgili ihtiyaçlarımızı karşılamada başarılıdır.	,816	-,032	,170
1 Çabalarımız karşılığında bize destek olur.	,770	-,030	-,026
38 Tatmin edici liderlik yöntemleri uygular.	,761	-,119	,169
43 Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıdır.	,729	-,023	,173
11 Performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan arkadaşlarımızla ayrıntılı bir şekilde görüşür.	,710	-,017	-,045
16 Bizim için belirlenen performans hedeflerini başardığımızda ne beklememiz gerektiğini belirtir.	,698	-,016	,108
35 Beklentileri karşıladığımızda memnuniyetini belirtir.	,696	-,046	,166
20* Harekete geçmesi için problemlerin sürekli bir hale gelmesi gerekir.	-,061	,833	,137
17* Birşeyi düzeltmesi için öncelikle o şeyin	-,142	,818	,028

kötüleşmesi gerekir.			
12* Harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler.	-,133	,767	-,016
3* Sorunlar ciddi hale gelinceye kadar karışmaz.	,113	,635	-,023
22 Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak için toplar.	,116	-,006	,750
27 Standardları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanır.	,165	,175	,718
24 Bütün hatalarımızdan haberdardır.	,080	-,040	,632

* Ters yönlü sorular

Dönüşümcü lider davranış biçimini ölçen sorulardan 23 ve 26 numaralı soruların değeri ,50'nin altında olduğu için analiz dışında bırakılmıştır. Kalan diğer sorular, %63,97 açıklayıcılığa sahip karizma, ilham kaynağı olma, kişiselleştirilmiş ilgi ve entellektüel uyarım olmak üzere 4 boyut altında toplanmıştır.

Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve Onları Ölçen Sorular

	Karizma	İlham Kaynağı	Kişiselleştirilmiş İlgi	Entellektüel Uyarım
30 Sorunları farklı görüş açılarından ele almamızı sağlar.	,752	,214	,240	,111
32 Görevin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar önerir.	,699	,156	,107	,268
25 Tavırları güç ve güven hissi verir.	,688	,302	,314	-,084
10 Liderle beraber çalışmaktan gurur duyarız.	,631	,088	,247	,455
31 Güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.	,593	,153	,364	,378
41 Tatmin edici bir şekilde bizimle çalışır.	,584	,494	,186	,208
29 Herbirimize diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan bireyler olarak davranır.	,580	,216	,450	-,040
36 Hedeflerimize ulaşacağımıza dair güvenini belirtir.	,561	,290	,248	,360

9 Gelecekte olumlu bir şekilde bahseder.	,556	,179	,106	,415
21 Bize saygı duyacağımız şekilde davranır.	,062	,741	,278	,226
40 Üstüne karşı bizi temsil etmede başarılıdır.	,271	,700	,408	,111
34 Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	,172	,688	,150	,246
14 Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	,453	,651	-,138	,091
13 Ulaşılmaması gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	,557	,575	,154	,171
39 Bizden beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.	,563	,572	-,038	,262
19 Bize grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	,195	,222	,801	,110
18 Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	,188	,014	,752	,148
15 Zamanını bize öğretirken ve bizi yetiştirerek geçirir.	,314	,326	,536	,261
8 Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	,123	,292	,044	,751
6 Bize önemli değer ve inançlarından bahseder.	,106	,091	,403	,630
2 Eleştirel varsayımların uygun olup olmadığını tekrar inceler.	,388	,286	,054	,567

Üçüncü bölüm, liderin sahip olduğu güç kaynaklarını ölçmek için oluşturulan soruları içermektedir. Güç kaynaklarını ölçen 10 soru faktör analizine tabi tutulmuştur. Mevcut sorular %65,36 açıklayıcılığa sahip karizmatik –uzmanlık gücü, cezalandırıcı güç ve biçimsel güç olmak üzere 3 boyut altında toplanmıştır.

Tablo 8: Güç Kaynakları Boyutları ve Onları Ölçen Sorular

	Karizma – Uzmanlık Gücü	Cezalandırıcı Güç	Biçimsel Güç
10 Liderin tavsiyelerine uyarız.	,785	-,047	,276
8 Lidere sadığızdır.	,782	-,200	,151
9 Genellikle haklı olduğumuz için liderin talimatlarına uyarız.	,730	,077	-,097
7 Lideri takdir ettiğimiz için, talimatlarını takip ediyoruz.	,705	,134	,137
4 Ulaştığımız değerlerimizi kontrol eder.	,602	,087	,394

5 Talimatlarını, bizi kovabileceği için takip ederiz.	-,089	,900	-,075
6 Liderden korktuğumuzu hissederiz.	,227	,816	-,003
3 Talimatlarına, bizim kariyerimizi etkilediği için uyarız.	-,133	,605	,528
1 Pozisyonundan dolayı talimatlarına uyarız.	,138	-,117	,829
2 Talimatlarına uymak zorundayızdır.	,443	,130	,652

3.4. BULGULAR

3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

3.4.1.1. Cinsiyet

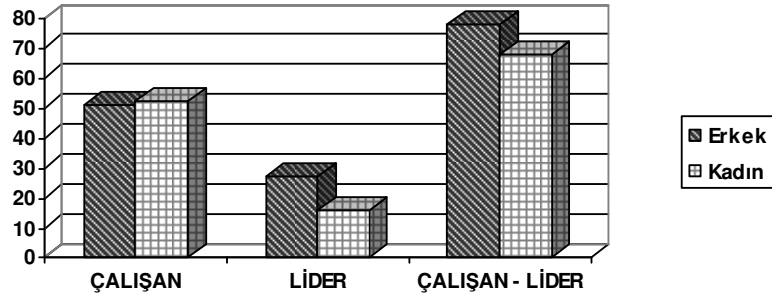
Lider ve çalışanların cinsiyet ayrımı incelendiğinde, çalışanların %49,5 yani 51'inin erkek, %50,5 yani 52'sinin kadın olduğu; liderlerin ise %62,8 yani 27'sinin erkek, %37,2 yani 16'sının kadın olduğu görülmektedir. Çalışanlardan 3'ü soruya cevap vermediğinden dolayı, analiz dışında tutulmuştur. Lider ve çalışanların hepsinin cinsiyet ayrımı incelendiğinde ise, %45,6'nın kadın, %52,3'ünün erkek olduğu, %2'lik bir kısmın ise inceleme dışında tutulduğu görülmektedir. Çalışanlar için kadın ve erkek sayısı birbirine çok yakınken, erkek liderlerin kadın liderlere göre çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Lider –Çalışan Cinsiyet Tablosu

ÇALIŞAN		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	51	48,1	49,5	49,5
	Kadın	52	49,1	50,5	100,0
	Toplam	103	97,2	100,0	
Cevapsız		3	2,8		
Toplam		106	100,0		

LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	27	62,8	62,8	62,8
	Kadın	16	37,2	37,2	100,0
	Toplam	43	100,0	100,0	
LİDER –ÇALIŞAN		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	78	52,3	53,4	53,4
	Kadın	68	45,6	46,6	100,0
	Toplam	146	98,0	100,0	
Cevapsız		3	2,0		
Toplam		149	100,0		

Grafik 1: Lider ve Çalışanların Cinsiyet Durumu



3.4.1.2.Yaş

Tablo 10 incelendiğinde çalışanların 19 ve 33 yaş arasında yer aldığı; liderlerin ise 20 ve 38 yaş arasında yer aldığı görülmektedir. Çalışanların yaş ortalaması 23; liderlerin ise 27 dir. Lider ve çalışanlar birlikte ele alındığında ise, yaş ortalamaları 25'dir. Çalışanlara göre, liderlerin yaş ortalaması yüksek olmasına rağmen, yönetici pozisyonunda yer alan liderler genç bir yaş ortalamasına sahiptir. Buradan hareketle, mağazaların dinamik ve genç satış temsilcileri ve liderlerden oluştuğu sonucuna varılabilir.

Tablo 10: Lider – Çalışan Yaş Durumu

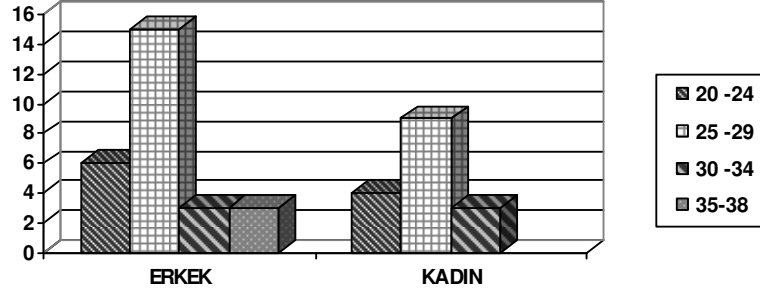
ÇALIŞAN	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standard S.
YAŞ	96	19	33	23,98	3,125
Geçerli sayı	96				
LİDER	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standard S.
YAŞ	43	20	38	27,30	3,997
Geçerli sayı	43				
LİDER – ÇALIŞAN	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standard S.
YAŞ	139	19	38	25,01	3,737
Geçerli Sayı	139				

Tablo 11: Liderlerin Cinsiyet ve Yaş Karşılaştırması

LİDER		CINSİYET		Toplam
		Erkek	Kadın	
YAŞ	20-24	6	4	10
	25-29	15	9	24
	30-34	3	3	6
	35-38	3	0	3
Toplam		27	16	43

Liderlerin cinsiyete göre yaş aralığı incelendiğinde, kadın liderlerin 4'ü 20-24 yaş aralığında, 9'u 25-29 yaş aralığında, 3'ü 30-34 yaş aralığında yer alırken; erkek liderlerin ise 6'sı 20-24 yaş aralığında, 15'i 25-29 yaş aralığında, 3'ü 30-34 yaş aralığında 3'ü ise 35-38 yaş aralığında yer almaktadır.

Grafik 2: Liderlerin Cinsiyet Ayrımına Göre Yaş Durumu

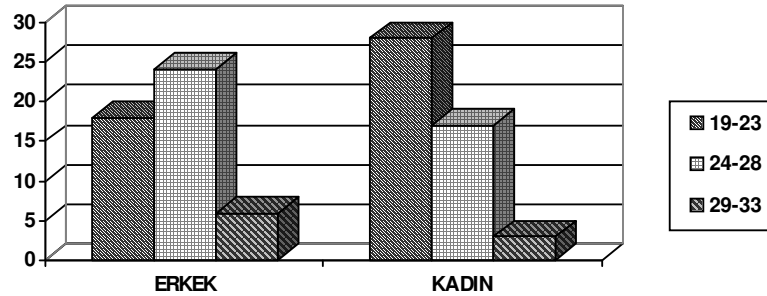


Tablo 12: Çalışanların Cinsiyet ve Yaş Karşılaştırması

ÇALIŞAN		CINSİYET		Toplam
		Erkek	Kadın	
YAŞ	19-23	18	28	46
	24-28	24	17	41
	29-33	6	3	9
Toplam		48	48	96

Çalışanların cinsiyete göre yaş aralığı incelendiğinde, kadın çalışanların 28'inin 19-23 yaş aralığında, 17'sinin 24-28 yaş aralığında, 3'ünün 29-33 yaş aralığında yer alırken; erkek çalışanların ise 18'inin 19-23 yaş aralığında, 24'ünün 24-28 yaş aralığında, 6'sının 29-33 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir.

Grafik 3: Çalışanların Cinsiyet Ayrımına Göre Yaş Durumu



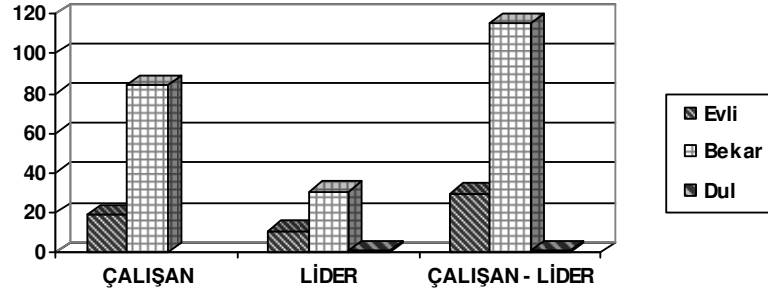
3.4.1.3.Medeni Durum

Tablo 13 incelendiğinde, çalışanların 19'unun yani %18,4'ünün evli, 84'ünün yani %81,6'sının bekar olduğu; liderlerin ise 11'inin %25,6'sının evli, 31'inin %72,1'inin bekar, 1'inin %2,3'ünün dul olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Çalışan ve Liderlerin Medeni Durumu

ÇALIŞAN		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	19	17,9	18,4	18,4
	Bekar	84	79,2	81,6	100,0
	Toplam	103	97,1	100,0	
Cevapsız		3	2,8		
Toplam		106	100,0		
LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	11	25,6	25,6	25,6
	Bekar	31	72,1	72,1	97,7
	Diğer	1	2,3	2,3	100,0
	Toplam	43	100,0	100,0	
ÇALIŞAN - LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	30	20,1	20,5	20,5
	Bekar	115	77,2	78,8	99,3
	Diğer	1	,7	,7	100,0
	Toplam	146	98,0	100,0	
Cevapsız		3	2,0		
Toplam		149	100,0		

Grafik 4: Çalışan ve Liderlerin Medeni Durumu



3.4.1.4.Eğitim Düzeyi

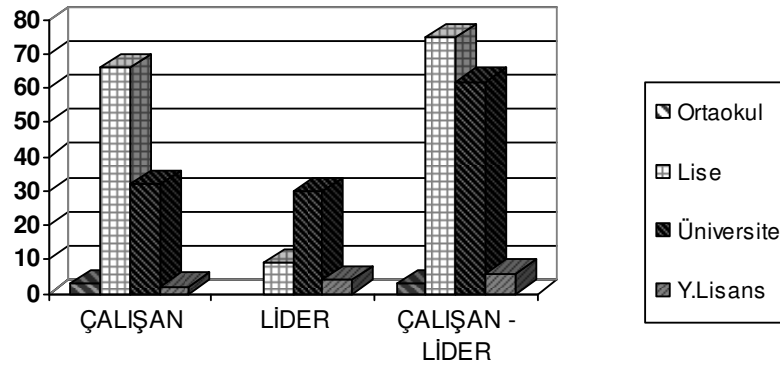
Lider ve çalışanların eğitim durumuna bakıldığında, çalışanların %2,9'u yani 3'ünün ortaokul, %64,1'i yani 66'sının lise, %32'si yani %31,1'inin üniversite, %1,9'unun yani 2'sinin yüksek lisans durumunda yer aldığı görülmektedir. Liderlerin ise, %20,9'unun yani 9'unun lise, %69,8'inin yani 30'unun üniversite, %9,3'ünün yani 4'ünün yüksek lisans durumunda yer aldığı görülmektedir.

Eğitim durumunda, mezun durumda yada öğrenci ayrımı yapılmamıştır. Bundan dolayı, çalışanlar ve liderler arasında mezun durumda olanlar olabileceği gibi öğrenci durumunda olanlar da bulunabilmektedir. Bu noktadan hareketle, çalışanlar arasındaki %32,1'lik üniversite ve yüksek lisans eğitim durumu, satış danışmanlığının part time olarak üniversite öğrencileri arasında yaygın olduğu ve satışı kariyer olarak benimseyenler için satış temsilciliğinin bir basamak olduğu varsayımları ile açıklanması mümkün olabilir. Bunun yanısıra, liderler arasında da, lise eğitim durumu %20,9'luk bir yüzde ile dikkat çekmektedir. Burada da etkin faktörün, satış temsilciliğinden başlayarak elde ettikleri deneyim olduğu söylenebilir

Tablo 14: Lider – Çalışan Eğitim Durumu Tablosu

ÇALIŞAN		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ortaokul	3	2,8	2,9	2,9
	Lise	66	62,3	64,1	67,0
	Üniversite	32	30,2	31,1	98,1
	Y.Lisans	2	1,9	1,9	100,0
Toplam		103	97,2	100,0	
LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	9	20,9	20,9	20,9
	Üniversite	30	69,8	69,8	90,7
	Y.Lisans	4	9,3	9,3	100,0
Toplam		43	100,0	100,0	
ÇALIŞAN – LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ortaokul	3	2,0	2,1	2,1
	Lise	75	50,3	51,4	53,4
	Üniversite	62	41,6	42,5	95,9
	Y.Lisans	6	4,0	4,1	100,0
Toplam		146	98,0	100,0	
Cevapsız		3	2,0		
Toplam		149	100,0		

Grafik 5: Çalışan ve Liderlerin Eğitim Durumu



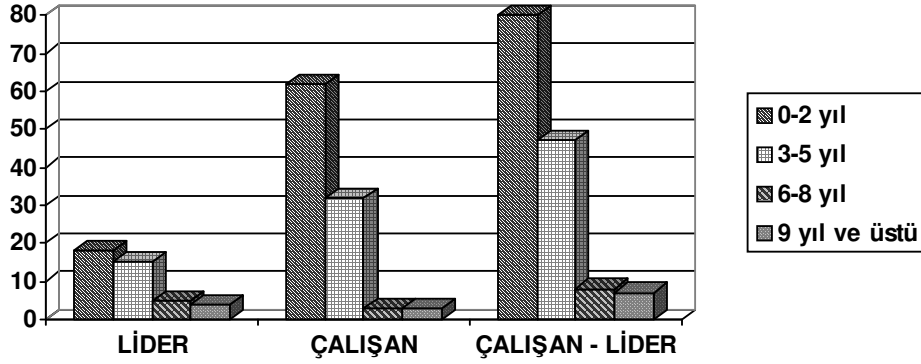
3.4.1.5.İş Deneyimi

Tablo 15 incelendiğinde, çalışanların 62'sinin yani %62'sinin 0-2 yıl, 32'sinin yani %32'sinin 3-5 yıl, 3'ünün %3'ünün 6-8 yıl, yine 3'ünün yani %3'ünün 9 yıl ve üstü deneyime sahip olduğunu; liderlerin ise 18'inin yani %42,9'unun 0-2 yıl, 15'inin %35,7'isinin 3-5 yıl, 5'inin yani %11,9'unun 6-8 yıl ve 4'ünün yani %9,5'inin 9 yıl ve üstü deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Lider – Çalışan Deneyim Durumu

ÇALIŞAN		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-2 yıl	62	58,4	62,0	62,0
	3-5 yıl	32	30,1	32,0	94,0
	6-8 yıl	3	2,8	3,0	97,0
	9 yıl ve üstü	3	2,8	3,0	100,0
Toplam		100	94,4	100,0	
Cevapsız		6	5,6		
Toplam		106	100,0		
LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-2 yıl	18	41,9	42,9	42,9
	3-5 yıl	15	34,9	35,7	78,6
	6-8 yıl	5	11,6	11,9	90,5
	9 yıl ve üstü	4	9,3	9,5	100,0
Toplam		42	97,7	100,0	
Cevapsız		1	2,3		
Toplam		43	100,0		
ÇALIŞAN - LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-2 yıl	80	53,7	56,3	56,3
	3-5 yıl	47	31,5	33,1	89,4
	6-8 yıl	8	5,4	5,6	95,1
	9 yıl ve üstü	7	4,7	4,9	100,0
Toplam		142	95,3	100,0	
Cevapsız		7	4,7		
Toplam		149	100,0		

Grafik 6: Lider – Çalışan Deneyim Durumu



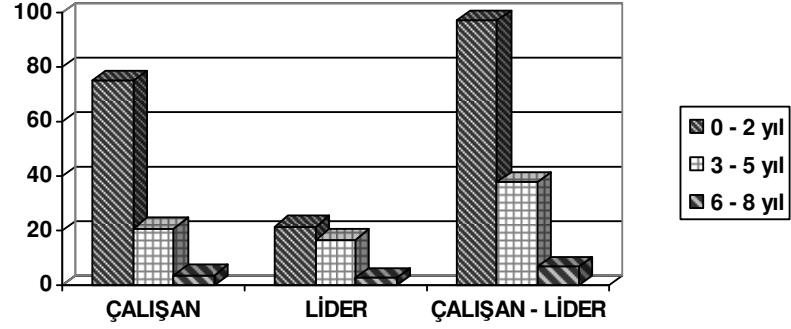
3.4.1.6.İşyerindeki Kıdemi

Tablo 16 incelendiğinde, çalışanların 75'inin yani %75'inin 0-2 yıl, 21'inin yani %21'inin 3-5 yıl, 4'ünün yani %4'ünün 6-8 yıl kıdeme sahip olduğu; liderlerin ise 22'sinin yani %51,2'sinin 0-2 yıl, 17'sinin yani %40,5'inin 3-5 yıl, 3'ünün yani %7,1'inin 6-8 yıl kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Lider – Çalışan Kıdem Durumu

ÇALIŞAN		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-2 yıl	75	70,7	75,0	75,0
	3-5 yıl	21	19,8	21,0	96,0
	6-8 yıl	4	3,7	4,0	100,0
	Toplam	100	94,4	100,0	
Cevapsız		6	5,6		
Toplam		106	100,0		
LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-2 yıl	22	51,2	52,4	52,4
	3-5 yıl	17	39,5	40,5	92,9
	6-8 yıl	3	7,0	7,1	100,0
	Toplam	42	97,7	100,0	
Cevapsız		1	2,3		
Toplam		43	100,0		
ÇALIŞAN - LİDER		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-2 yıl	97	65,1	68,3	68,3
	3-5 yıl	38	25,5	26,8	95,1
	6-8 yıl	7	4,7	4,9	100,0
	Toplam	142	95,3	100,0	
Cevapsız		7	4,7		
Toplam		149	100,0		

Grafik 7: Lider –Çalışan Kıdem Durumu



3.4.2. Liderlik Boyutları ve Motivasyon İlişkisinin Değerlendirilmesi

3.4.2.1.Lider Özellikleri

Tablo 17, liderin sosyal beceriler algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere $r=,423$; $p=,005$ 'dir. Sonuçlar liderin sosyal beceriler algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_2_0 reddediliyor.

Tablo17: Liderin Sosyal Beceriler Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Sosyal beceriler	Görünen caba motivasyon
Sosyal beceriler	Pearson Correlation	1	,423(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,005
	N	43	43
Görünen caba motivasyon	Pearson Correlation	,423(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,005	.
	N	43	43

Tablo 18, çalışan sosyal beceriler algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere $r=,531$; $p=,000$ 'dir. Sonuçlar çalışan sosyal beceriler algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_{20} reddediliyor.

Tablo18: Çalışanın Sosyal Beceriler Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Sosyal beceriler	Görünen çaba, motivasyon
Sosyal beceriler	Pearson Correlation	1	,531(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	98	98
Görünen çaba, Motivasyon	Pearson Correlation	,531(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	98	106

Tablo 19, liderin motivasyon algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere $r=,454$; $p=,002$ 'dir. Sonuçlar liderin motivasyon algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_{30} reddediliyor.

Tablo19: Liderin Motivasyon Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Motivasyon	Görünen çaba, motivasyon
Motivasyon	Pearson Correlation	1	,454(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,002
	N	43	43
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,454(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,002	.
	N	43	43

Tablo 20, çalışanın motivasyon algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere $r=,255$; $p=,011$ 'dir. Sonuçlar çalışanın motivasyon algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_{30} reddediliyor.

Tablo20: Çalışanın Motivasyon Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Motivasyon	Görünen çaba, motivasyon
Motivasyon	Pearson Correlation	1	,255(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,011
	N	98	98
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,255(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,011	.
	N	98	106

Tablo 21, liderin özdenetim algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere $r=,105$; $p=,504$ 'dür. Sonuçlar liderin özdenetim algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişki olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı, H_{40} kabul ediliyor.

Tablo21: Liderin Özdenetim Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Özdenetim	Görünen çaba,motivasyon
Özdenetim	Pearson Correlation	1	,105
	Sig. (2-tailed)	.	,504
	N	43	43
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,105	1
	Sig. (2-tailed)	,504	.
	N	43	43

Tablo 22, çalışanın özdenetim algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere $r=,353$; $p=,000$ 'dir. Sonuçlar çalışanın özdenetim algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_{40} reddediliyor.

Tablo22: Çalışanın Özdenetim Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Özdenetim	Görünen çaba, motivasyon
Özdenetim	Pearson Correlation	1	,353(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	98	98
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,353(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	98	106

Tablo 23, liderin empati algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere $r=,384$; $p=,012$ 'dir. Sonuçlar liderin empati algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_{50} reddediliyor.

Tablo23: Liderin Empati Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Empati	Görünen çaba,motivasyon
Empati	Pearson Correlation	1	,384(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,012
	N	42	42
Görünen çaba,motivasyon	Pearson Correlation	,384(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,012	.
	N	42	43

Tablo 24, çalışanın empati algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere $r=,220$; $p=,029$ 'dur. Sonuçlar çalışanın empati algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_0 reddediliyor.

Tablo24: Çalışanın Empati Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Empati	Görünen çaba, motivasyon
Empati	Pearson Correlation	1	,220(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,029
	N	98	98
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,220(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,029	.
	N	98	106

Tablo 25, liderin sosyal beceriler, motivasyon, özdenetim ve empati algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonunu ne oranda açıkladığını göstermektedir. (β sosyal beceriler: ,213; β motivasyon: ,240; β özdenetim: -,112; β empati: ,202; t sosyal beceriler: 1,085; t motivasyon: 1,134; t özdenetim: -,749; t empati: 1,180) R değeri, 523'dür. R^2 değeri ise, 273'dür. Bu değer, liderin sosyal beceriler, motivasyon, özdenetim ve empati algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu %27'lik bir oranda açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca standardize edilmiş katsayılar olan β değerlerine bakıldığında; çalışan görünen çaba ve motivasyonunu etkileyen bağımsız değişkenlerden liderin motivasyon algılamasının görece olarak en önemli bağımsız değişken olduğu ve liderin empati algılamasının görece olarak en önemsiz bağımsız değişken olduğu görülmektedir. Liderin özdenetim algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında ise ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo25: Liderin Özellikler Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,028	,140		,198	,844
Sosyal beceriler	,212	,196	,213	1,085	,285
Motivasyon	,241	,212	,240	1,134	,264
Özdenetim	-,126	,169	-,112	-,749	,459
Empati	,203	,172	,202	1,180	,246

Tablo 26, çalışanın sosyal beceriler, motivasyon, özdenetim ve empati algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu ne oranda açıkladığını göstermektedir.(β sosyal beceriler:,.531; β motivasyon:,.255; β özdenetim:,.353; β empati:,.220;t sosyal beceriler:7,404; t motivasyon: 3,555; t özdenetim:4,923; t empati:3,070) R değeri,722'dir. R^2 değeri ise,521'dür. Bu değer, çalışanın sosyal beceriler, motivasyon, özdenetim ve empati algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu %52'lik bir oranda açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca standardize edilmiş katsayılar olan β değerlerine bakıldığında; çalışan görünen çaba ve motivasyonunu etkileyen bağımsız değişkenlerden liderin sahip olduğu sosyal becerilerin görece olarak en önemli bağımsız değişken olduğu ve liderin sahip olduğu empatinin görece olarak en önemsiz bağımsız değişken olduğu görülmektedir.

Tablo26: Çalışanın Özellikler Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,060	,068		,887	,377
Sosyal beceriler	,506	,068	,531	7,404	,000
Motivasyon	,243	,068	,255	3,555	,001
Özdenetim	,337	,068	,353	4,923	,000
Empati	,210	,068	,220	3,070	,003

3.4.2.2.Lider Davranış Biçimleri

Tablo 27, liderin gösterdiğini düşündüğü etkileşimci liderlik faaliyetleri olan koşulsal ödüllendirme, pasif istisnalarla yönetim ve aktif istisnalarla yönetimin çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere koşulsal ödüllendirme için $r: ,727$, $p: ,000$; pasif istisnalarla yönetim için $r: -,281$, $p: ,068$; aktif istisnalarla yönetim için ise $r: ,489$, $p: ,001$ 'dir. Sonuçlar liderin koşulsal ödüllendirme ve aktif istisnalarla yönetim algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olduğunu, pasif istisnalarla yönetim algılaması ve görünen çaba ve motivasyon arasında ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen verilere dayanarak, liderin etkileşimci lider davranış biçimi algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Bundan dolayı H_0 reddedilir.

Tablo27: Liderin Etkileşimci Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Kosulsal ödüllendirme	Pasif istisnalarla yönetim	Aktif istisnalarla yönetim	gGörünen çaba, motivasyon
Kosulsal ödüllendirme	Pearson Correlation	1	-,256	,478(**)	,727(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,097	,001	,000
	N	43	43	43	43
Pasif istisnalarla yönetim	Pearson Correlation	-,256	1	-,012	-,281
	Sig. (2-tailed)	,097	.	,937	,068
	N	43	43	43	43
Aktif istisnalarla yönetim	Pearson Correlation	,478(**)	-,012	1	,489(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,937	.	,001
	N	43	43	43	43
Görünen çaba,motivasyon	Pearson Correlation	,727(**)	-,281	,489(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,068	,001	.
	N	43	43	43	43

Tablo 28, çalışan liderin gösterdiğini düşündüğü etkileşimci liderlik faaliyetleri olan koşulsal ödüllendirme, pasif istisnalarla yönetim ve aktif istisnalarla yönetimin çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere koşulsal ödüllendirme için $r=,835$, $p:,000$; pasif istisnalarla yönetim için $r:,066$, $p:,503$; aktif istisnalarla yönetim için ise $r:,166$, $p:,093$ 'dür. Sonuçlar liderin gösterdiği koşulsal ödüllendirme ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olduğunu, pasif istisnalarla yönetim, aktif istisnalarla yönetim ve görünen çaba ve motivasyon arasında ise ilişkinin olmadığını göstermektedir. Elde edilen verilere dayanarak, çalışanın etkileşimci lider davranış biçimi algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Bundan dolayı H_0 reddedilir.

Tablo28: Çalışanın Etkileşimci Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Koşulsal ödüllendirme	Pasif istisnalarla yönetim	Aktif istisnalarla yönetim	Görünen çaba, motivasyon
Koşulsal ödüllendirme	Pearson Correlation	1	,000	,000	,835(**)
	Sig. (2-tailed)	.	1,000	1,000	,000
	N	104	104	104	104
Pasif istisnalarla yönetim	Pearson Correlation	,000	1	,000	,066
	Sig. (2-tailed)	1,000	.	1,000	,503
	N	104	104	104	104
Aktif istisnalarla yönetim	Pearson Correlation	,000	,000	1	,166
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	.	,093
	N	104	104	104	104
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,835(**)	,066	,166	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,503	,093	.
	N	104	104	104	106

Tablo 29, liderin sahip olduğunu düşündüğü dönüşümcü liderlik boyutları olan karizma, ilham kaynağı, kişiselleştirilmiş ilgi ve entellektüel uyarımın çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere karizma için $r=,776$, $p:,000$; ilham kaynağı için $r:,759$, $p:,000$; kişiselleştirilmiş ilgi için $r:,513$, $p:,000$ ve entellektüel uyarım için ise $r:-,022$, $p:,888$ 'dir. Sonuçlar liderin sahip olduğu karizma, ilham kaynağı ve kişiselleştirilmiş ilgi ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olduğunu, entellektüel uyarım ve görünen çaba ve motivasyon arasında ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen verilere dayanarak, liderin dönüşümcü lider davranış biçimi algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Bundan dolayı $H7_0$ reddedilir.

Tablo 29: Liderin Dönüşümcü Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Karizma	İlham kaynağı	Kişisel- leştirilmiş ilgi	Entellektü -el uyarım	Görünen çaba,motivasy -on
Karizma	Pearson Correlation	1	,822(**)	,576(**)	-,117	,776(**)
	Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,457	,000
	N	43	43	43	43	43
ilham kaynağı	Pearson Correlation	,822(**)	1	,596(**)	-,175	,759(**)
	Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,262	,000
	N	43	43	43	43	43
Kişiselleştiril- miş ilgi	Pearson Correlation	,576(**)	,596(**)	1	,050	,513(**)
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,751	,000
	N	43	43	43	43	43
entellektüel uyarım	Pearson Correlation	-,117	-,175	,050	1	-,022
	Sig. (2- tailed)	,457	,262	,751	.	,888
	N	43	43	43	43	43
Görünen çaba,motivasy on	Pearson Correlation	,776(**)	,759(**)	,513(**)	-,022	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,888	.
	N	43	43	43	43	43

Tablo 30, çalışanın liderin sahip olduğunu düşündüğü dönüşümcü liderlik boyutları olan karizma, ilham kaynağı olma, kişiselleştirilmiş ilgi ve entellektüel uyarımın çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere karizma için $r=,541$, $p:,000$; ilham kaynağı olma için $r:,487$, $p:,000$; kişiselleştirilmiş ilgi için $r:,336$, $p:,001$ ve entellektüel uyarım için ise $r:,329$, $p:,001$ 'dir. Sonuçlar liderin sahip olduğu karizma, ilham kaynağı olma, kişiselleştirilmiş ilgi ve entellektüel uyarım ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen verilere dayanarak, çalışanın etkileşimci lider davranış biçimi algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Bundan dolayı H_0 reddedilir.

Tablo30: Çalışanın Dönüşümcü Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Karizma	İlham kaynağı olma	Kişiselleştirilmiş İlgi	Entellektü-el uyarım	Görünen çaba, motivasyon
Karizma	Pearson Correlation	1	,000	,000	,000	,541(**)
	Sig. (2-tailed)	.	1,000	1,000	1,000	,000
	N	102	102	102	102	102
İlham kaynağı olma	Pearson Correlation	,000	1	,000	,000	,487(**)
	Sig. (2-tailed)	1,000	.	1,000	1,000	,000
	N	102	102	102	102	102
Kişiselleştirilmiş İlgi	Pearson Correlation	,000	,000	1	,000	,336(**)
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	.	1,000	,001
	N	102	102	102	102	102
Entellektüel uyarım	Pearson Correlation	,000	,000	,000	1	,329(**)
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	.	,001
	N	102	102	102	102	102
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,541(**)	,487(**)	,336(**)	,329(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	.
	N	102	102	102	102	106

Tablo 31, liderin serbest bırakıcı liderlik algılaması ve çalışan gösterdiği görünen çaba ve motivasyon arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere serbest bırakıcı liderlik için $r: -,133, p: ,402$ 'dir. Sonuçlar liderin serbest bırakıcı liderlik algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_0 kabul ediliyor.

Tablo 31: Liderin Serbest Bırakıcı Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Serbest bırakıcı liderlik	Görünen çaba motivasyon
Serbest bırakıcı liderlik	Pearson Correlation	1	-,133
	Sig. (2-tailed)	.	,402
	N	42	42
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	-,133	1
	Sig. (2-tailed)	,402	.
	N	42	43

Tablo 32, çalışanın serbest bırakıcı liderlik algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere serbest bırakıcı liderlik için $r: -,144, p: ,142$ 'dir. Sonuçlar çalışanın serbest bırakıcı liderlik algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı, H_0 kabul ediliyor.

Tablo32: Çalışanın Serbest Bırakıcı Liderlik Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Serbest bırakıcı liderlik	Görünen çaba, motivasyon
Serbest bırakıcı liderlik	Pearson Correlation	1	-,144
	Sig. (2-tailed)	.	,142
	N	106	106
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	-,144	1
	Sig. (2-tailed)	,142	.
	N	106	106

Tablo 33, liderin dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı lider davranış biçiminin boyutları algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonunu ne oranda açıkladığını göstermektedir. (β koşulsal ödüllendirme: ,089; β pasif istisnalarla yönetim: -,027; β aktif istisnalarla yönetim: ,046; β karizma: ,329; β ilham kaynağı olma: ,416; β kişiselleştirilmiş ilgi: -,006; β entellektüel uyarım: ,082; β serbest bırakıcı liderlik: ,035; t koşulsal ödüllendirme: ,410; t pasif istisnalarla yönetim: -,176; t aktif istisnalarla yönetim: ,350; t karizma: 1,416; t ilham kaynağı olma: 1,599; t kişiselleştirilmiş ilgi: -,044; t entellektüel uyarım: ,690; t serbest bırakıcı liderlik: ,231) R değeri, 812'dir. R² değeri ise, 660'dır. Bu değer, liderin dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı lider davranış biçiminin boyutları algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu %66'lık bir oranda açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca standardize edilmiş katsayılar olan β değerlerine bakıldığında; çalışan görünen çaba ve motivasyonunu etkileyen bağımsız değişkenlerden liderin dönüşümcü lider davranış biçiminin karizma ve ilham kaynağı olma boyut algılamasının görece olarak en önemli bağımsız değişkenler olduğu görülmektedir. Bu verilere dayanarak, liderin davranış biçimi algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo33: Liderin Davranış Biçimi Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyon Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	-,011	,101		-,107	,916
kosulsal ödüllendirme	,090	,219	,089	,410	,684
pasif istisnalarla yönetim	-,026	,150	-,027	-,176	,861
aktif istisnalarla yönetim	,046	,131	,046	,350	,729
Karizma	,333	,235	,329	1,416	,166
ilham kaynağı	,413	,258	,416	1,599	,119
kişiselleştirilmiş ilgi	-,006	,144	-,006	-,044	,965
entellektüel uyarım	,082	,119	,082	,690	,495
serbest bırakıcı	,035	,153	,035	,231	,819

Tablo 34, çalışanın dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı lider davranış biçiminin boyutları algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonunu ne oranda açıkladığını göstermektedir. (β koşulsal ödüllendirme: ,316; β pasif istisnalarla yönetim: ,047; β aktif istisnalarla yönetim: ,054; β karizma: ,389; β ilham kaynağı olma: ,354; β kişiselleştirilmiş ilgi: ,232; β entellektüel uyarım: ,193; β serbest bırakıcı liderlik: ,092; t koşulsal ödüllendirme: 2,529; t pasif istisnalarla yönetim: ,624; t aktif istisnalarla yönetim: ,988; t karizma: 4,148; t ilham kaynağı olma: 4,282; t kişiselleştirilmiş ilgi: 3,917; t entellektüel uyarım: 2,941; t serbest bırakıcı liderlik: 1,145) R değeri, 892'dir. R² değeri ise, 796'dır. Bu değer, çalışanın dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı lider davranış biçiminin boyutları algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu %80'lik bir oranda açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca standardize edilmiş katsayılar olan β değerlerine bakıldığında; çalışan görünen çaba ve motivasyonunu etkileyen bağımsız değişkenlerden liderin dönüşümcü lider davranış biçiminin karizma ve ilham kaynağı olma boyut algılamasının görece olarak en önemli bağımsız değişkenler olduğu görülmektedir. Bu verilere dayanarak, çalışanın davranış biçimi algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 34: Çalışanın Davranış Biçimi Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyon Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,015	,048		,319	,750
Koşulsal ödüllendirme	,314	,124	,316	2,529	,013
Pasif istisnalarla yönetim	,047	,076	,047	,624	,534
Aktif istisnalarla yönetim	,054	,055	,054	,988	,326
Karizma	,390	,094	,389	4,148	,000
İlham kaynağı olma	,353	,083	,354	4,282	,000
Kişiselleştirilmiş ilgi	,231	,059	,232	3,917	,000
Entellektüel uyarım	,194	,066	,193	2,941	,004
Serbest bırakıcı liderlik	,094	,082	,092	1,145	,255

3.4.2.3.Liderin Sahip Olduğu Güç Kaynakları

Tablo 35, liderin karizma – uzmanlık gücü algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere serbest bırakıcı liderlik için $r: ,739, p: ,000$ 'dır. Sonuçlar liderin karizma – uzmanlık gücü algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_0 reddedilir.

Tablo35: Liderin Karizma –Uzmanlık Gücü Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Karizma - uzmanlık gücü	Görünen çaba motivasyon
Karizma -uzmanlık gücü	Pearson Correlation	1	,739(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	43	43
Görünen çaba motivasyon	Pearson Correlation	,739(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	43	43

Tablo 36, çalışanın karizma – uzmanlık gücü algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere karizma –uzmanlık gücü için $r: ,706, p: ,000$ 'dır. Sonuçlar çalışanın karizma – uzmanlık gücü algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_0 reddedilir.

Tablo36: Çalışanın Karizma – Uzmanlık Gücü Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Karizmatik-Uzmanlık gücü	Görünen çaba, motivasyon
Karizma-Uzmanlık gücü	Pearson Correlation	1	,706(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	103	103
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,706(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	103	106

Tablo 37, liderin cezalandırıcı güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere cezalandırıcı güç için $r=,259, p=,093$ 'dür. Sonuçlar liderin cezalandırıcı güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı, H_{10} kabul ediliyor.

Tablo37: Liderin Cezalandırıcı Güç Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Cezalandırıcı güç	Görünen çaba, motivasyon
Cezalandırıcı güç	Pearson Correlation	1	,259
	Sig. (2-tailed)	.	,093
	N	43	43
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,259	1
	Sig. (2-tailed)	,093	.
	N	43	43

Tablo 38, çalışanın cezalandırıcı güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere cezalandırıcı güç için $r=,067, p=,503$ 'dür. Sonuçlar çalışanın cezalandırıcı güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı, H_{10} kabul ediliyor.

Tablo 38: Çalışanın Liderin Cezalandırıcı Güç Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Cezalandırıcı güç	Görünen çaba, motivasyon
Cezalandırıcı güç	Pearson Correlation	1	,067
	Sig. (2-tailed)	.	,503
	N	103	103
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,067	1
	Sig. (2-tailed)	,503	.
	N	103	106

Tablo 39, liderin biçimsel güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere biçimsel güç için $r=,366$, $p=,016$ 'dır. Sonuçlar liderin biçimsel güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, H_1 H_0 reddedilir.

Tablo 39: Liderin Biçimsel Güç Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Biçimsel güç	Görünen çaba, motivasyon
Biçimsel güç	Pearson Correlation	1	,366(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,016
	N	43	43
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,366(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,016	.
	N	43	43

Tablo 40, çalışanın biçimsel güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere biçimsel güç için $r=,097$, $p=,330$ 'dur. Sonuçlar çalışanın biçimsel güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bundan dolayı, H_1 H_0 kabul ediliyor.

Tablo 40: Çalışanın Biçimsel Güç Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

		Biçimsel güç	Görünen çaba, motivasyon
Biçimsel güç	Pearson Correlation	1	,097
	Sig. (2-tailed)	.	,330
	N	103	103
Görünen çaba, motivasyon	Pearson Correlation	,097	1
	Sig. (2-tailed)	,330	.
	N	103	106

Tablo 41, liderin karizma – uzmanlık gücü, cezalandırıcı güç ve biçimsel güç algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonunu ne oranda açıkladığını göstermektedir. (β karizma – uzmanlık gücü: ,675; β cezalandırıcı gücü: ,146; β biçimsel gücü: ,153; t karizma – uzmanlık gücü: 6,280; t cezalandırıcı gücü: 1,412; t biçimsel gücü: 1,423) R değeri, 770’dir. R^2 değeri ise, 592’dir. Bu değer, liderin karizma – uzmanlık gücü, cezalandırıcı güç ve biçimsel güç algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu %59’luk bir oranda açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca standardize edilmiş katsayılar olan β değerlerine bakıldığında; çalışan görünen çaba ve motivasyonunu etkileyen bağımsız değişkenlerden liderin karizma – uzmanlık güç algılamasının görece olarak en önemli değişken olduğu ve liderin biçimsel güç algılamasının görece olarak en önemsiz değişken olduğu görülmektedir. Liderin cezalandırıcı güç algılaması ve çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo41: Liderin Güç Kaynakları Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
	B	Std. Hata			
(Sabit)	-2,174E-16	,101	Beta	,000	1,000
Karizma – uzmanlık gücü	,675	,107	,675	6,280	,000
Cezalandırıcı güç	,146	,104	,146	1,412	,166
Biçimsel güç	,153	,107	,153	1,423	,163

Tablo 42, çalışanın karizma – uzmanlık gücü, cezalandırıcı güç ve biçimsel güç algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonunu ne oranda açıkladığını göstermektedir.(β karizma – uzmanlık gücü: ,706; β cezalandırıcı güç: ,067; β biçimsel güç: ,097; t karizma – uzmanlık gücü: 10,047; t cezalandırıcı güç: ,951; t biçimsel güç: 1,380) R değeri,715’dir. R^2 değeri ise,512’dir. Bu değer, çalışanın karizma – uzmanlık gücü, cezalandırıcı güç ve biçimsel güç algılamasının çalışanlar görünen çaba ve motivasyonu %51’lik bir oranda açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca standardize edilmiş katsayılar olan β değerlerine bakıldığında; çalışan görünen çaba ve motivasyonunu etkileyen bağımsız değişkenlerden çalışanın karizma – uzmanlık gücü algılamasının görece olarak en önemli değişken olduğu ve diğer güç kaynakları algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 42: Çalışanın Güç Kaynakları Algılaması ve Çalışan Görünen Çaba, Motivasyonu Arasındaki İlişki

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	Sig.
	B	Std. Hata			
(Sabit)	,001	,070	Beta	,017	,987
Karizmatik-Uzmanlık gücü	,705	,070	,706	10,047	,000
Cezalandırıcı güç	,067	,070	,067	,951	,344
Biçimsel güç	,097	,070	,097	1,380	,171

Yukarıdaki veriler incelendiğinde, hem liderin hem de çalışanın liderlik boyutları olan özellikler, davranış biçimi ve güç kaynaklarını algılamasının çalışan görünen çaba ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varılabilir. Bundan dolayı, H_{10} reddedilir. Liderin özellikleri, davranış biçimi ve güç kaynakları ve çalışanın görünen çaba ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.4.3. Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Boyutları Değişkenleri Arasındaki Farklar

3.4.3.1. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyet ayrımına göre, liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde; pasif istisnalarla yönetim ve kişiselleştirilmiş ilgi değişkenleri haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Pasif istisnalarla yönetimin $t:3,978$ ve $p:0,017$ 'dir. P değerinin, $0,05$ 'den küçük olması erkek ve kadın çalışanların pasif istisnalarla yönetim algılayışları arasında fark olduğunu göstermektedir. Erkeklerin ortalaması kadınlara göre daha yüksek olduğundan, erkek çalışanlar liderlerin pasif istisnalarla yönetimi daha fazla uyguladığını düşünmektedir.

Kişiselleştirilmiş ilginin $t:-,721$ ve $p:0,26$ 'dır. P değerinin, $0,05$ 'den küçük olması erkek ve kadın çalışanların kişiselleştirilmiş ilgi algılayışları arasında fark olduğunu göstermektedir. Erkeklerin ortalaması kadınlara göre daha yüksek olduğundan, erkek çalışanlar liderlerin kişiselleştirilmiş ilgisinin daha fazla olduğunu düşünmektedir.

Liderlerin cinsiyet ayrımına göre, liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde; değişkenler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

3.4.3.2.Yaş

Çalışanların ve liderlerin yaş ayrımına göre, liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde, her iki grup içinde yaş ayrımına göre değişkenlerde farklılık gözlenmemiştir.

3.4.3.3.Medeni Durum

Çalışanların medeni durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; empati, koşulsal ödüllendirme ve cezalandırıcı güç değişkenleri haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Empatinin $t:2,794$ ve $p:0,14'$ dür. P değerinin, $05'$ den küçük olması evli ve bekar çalışanların empati algılayışları arasında fark olduğunu göstermektedir. Evlilerin ortalaması bekarlara göre daha yüksek olduğundan, evli çalışanlar liderlerin empatiye daha fazla sahip olduğunu düşünmektedir.

Koşulsal ödüllendirmenin $t:1,819$ ve $p:0,006'$ dır. P değerinin, $05'$ den küçük olması evli ve bekar çalışanların koşulsal ödüllendirme algılayışları arasında fark olduğunu göstermektedir. Evlilerin ortalaması bekarlara göre daha yüksek olduğundan, evli çalışanlar liderlerin koşulsal ödüllendirmeyi daha fazla uyguladığını düşünmektedir.

Cezalandırıcı gücün $t:3,622$ ve $p:0,008'$ dir. P değerinin, $05'$ den küçük olması evli ve bekar çalışanların cezalandırıcı gücü algılayışları arasında fark olduğunu göstermektedir. Evlilerin ortalaması bekarlara göre daha yüksek olduğundan, evli çalışanlar liderlerin cezalandırıcı güce daha fazla sahip olduğunu düşünmektedir.

Liderlerin medeni durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

3.4.3.4.Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; karizma ve ilham kaynağı olma değişkenleri haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Karizmanın $F:2-977$ ve $p:0,35$ 'dir. P değerinin,05'den küçük olması eğitim durumundaki farklılığın liderin sahip olduğu karizmayı algılayışı etkileyeceğini göstermektedir. Ortaokul mezunu çalışanlar, niversite mezunu çalışanlara göre liderin daha çok karizmaya sahip olduğunu düşünmektedirler.

İlham kaynağı olmanın $F:3,672$ ve $p:0,15$ 'dir. P değerinin,05'den küçük olması eğitim durumundaki farklılığın liderin ilham kaynağı olmayı algılayışı etkileyeceğini göstermektedir. Ortaokul mezunu çalışanlar, lise mezunu çalışanlara göre liderin daha çok ilham kaynağı olduğunu düşünmektedir.

Liderlerin eğitim durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; motivasyon değişkeni haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Motivasyonun $F:4,773$ ve $p:,014$ 'dr. P değerinin,05'den küçük olması eğitim durumundaki farklılığın kendi motivasyonlarını algılayışlarını etkileyeceğini göstermektedir. Lise mezunu liderler niversite mezunu liderlere göre kendilerinin daha çok motivasyona sahip olduğunu düşünmektedir.

3.4.3.5.Kıdem

Çalışanların kıdem durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Liderlerin kıdem durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; empati ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Empatinin F:4,739 ve p:0,15'dir. P değerinin,05'den küçük olması kıdem durumundaki farklılığın kendi empatilerini algılayışlarını etkileyeceğini göstermektedir. 3-5 yıl kıdeme sahip liderler, 0 -2 yıl kıdeme sahip liderlere göre daha fazla empatiye sahip olduklarını düşünmektedir.

Serbest bırakıcı liderliğin F:3,583 ve p:0,38'dir. P değerinin,05'den küçük olması kıdem durumundaki farklılığın kendilerini serbest bırakıcı lider olarak algılayışlarını etkileyeceğini göstermektedir.3-5 yıl kıdeme sahip liderler 0-2 yıl kıdeme sahip liderlere göre kendilerini daha fazla serbest bırakıcı lider olarak görüyorlar.

3.4.3.6.Deneyim

Çalışanların ve liderlerin deneyim sürelerine göre, liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde, her iki grup içinde deneyim sürelerine göre değişkenlerde farklılık gözlenmemiştir.

3.5. TARTIŞMA

İletişim ve teknolojinin hergün gelişen bir hal alması, bilginin herkes tarafından kolayca ulaşılabilir ve çok çabuk eskiyen bir hal alması sonucunda yeniden şekillenen çalışma hayatında örgütlerin sahip olduğu insan faktörü kilit bir role sahip olmuştur. Örgütler sahip oldukları insan faktörünü amaçları doğrultusunda yönlendirebildikleri ve esinlendirebildikleri sürece rekabet ortamında başat güce sahip olabileceklerdir. Bundan dolayı, günümüzde örgütlerin başarısı yöneticilerin kendilerini geliştirerek liderlik niteliklerini kazanmalarına ve bu nitelikleri ile çalışanlarını etkilemelerine bağlıdır.⁶⁰⁰ Bir başka deyişle, etkin bir lidere ve motive edilmiş çalışanlara sahip bir örgüt amaçlarına ulaşabilecek ve rekabet gücünü elinde bulundurabilecektir.

Lider sahip olduğu özendirme ve teşvik araçları ve motivasyon teorilerini uygulayarak çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeye çalışmaktadır. Ancak, lider sadece özendirme ve teşvik araçlarını ya da motivasyon teorilerini

⁶⁰⁰ BARUTÇUGİL, *Yöneticinin Yönetimi...*, s:291.

kullanarak çalışan motivasyonu üzerinde etkiye sahip olmamaktadır. Çalışmanın teorik kısmında da belirtildiği üzere, liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimi ve güç kaynakları da çalışan motivasyonunu belirleyen önemli faktörler olabilir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre de, liderin özellikleri, davranış biçimi ve güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler. Bir bakıma, teorik çerçevede ortaya konan bilgiler araştırma sonuçları ile de desteklenmiştir.

Lider, çalışanları ile duyguların hakim olduğu bir iletişim geliştirir. Bu iletişimde çalışanlarına ne ölçüde hitap ederse, o oranda etkin olur. Bundan dolayı, liderin çalışanlarının duygularını harekete geçirerek onları motive etmesi için öncelikle liderin duygusal zekaya sahip olması gerekir. Duygusal zekanın boyutları arasında sayılan sosyal beceriler, motivasyon, özdenetim ve empati ile çalışan motivasyonu arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak lider sahip olduğunu düşündüğü özdenetim ve çalışan motivasyonu arasında bir ilişkinin olmadığını düşünürken, çalışanlar liderin sahip olduğunu düşündüğü özdenetimin de diğer duygusal zeka boyutları gibi kendi motivasyonları üzerinde etkili olduğunu düşünmektedir. Lider kendisinin sahip olduğunu düşündüğü motivasyonun çalışan motivasyonunu belirleyen en önemli değişken olduğunu düşünürken, çalışanlar liderin sahip olduğunu düşündüğü sosyal becerilerin kendi motivasyonlarını belirleyen en önemli değişken olduğunu düşünmektedir.

Liderin davranış biçimi, liderliğin önemli boyutlarından biridir. Liderin koşullara uygun davranışı sergilemesi, çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecektir. Yapılan araştırma sonucunda hem liderin sergilediğini düşündüğü hem de çalışanların liderin sergilediğini düşündüğü etkileşimci ve dönüşümcü lider davranış biçimlerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Liderler etkileşimci davranış biçiminin %57'lik bir oranda çalışan motivasyonu üzerinde açıklayıcılığa sahip olduğunu düşünmektedir. Ancak etkileşimci davranış biçiminin alt boyutu olan pasif istisnalarla yönetimin, çalışanları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadığını düşünmektedirler. Çalışanlar ise, liderin sergilediğini düşündüğü etkileşimci davranış biçiminin %73'lük bir oranda motivasyonları üzerinde açıklayıcılığa sahip olduğunu düşünmektedir. Ancak,

etkileşimci davranış biçiminin sadece koşulsal ödüllendirme boyutunun motivasyonları üzerinde etkiye sahip olduğunu, diğer etkileşimci davranış biçiminin boyutlarının olumlu bir etkiye sahip olmadığını düşünmektedir.

Liderler dönüşümcü davranış biçiminin çalışan motivasyonunun %66'ısını açıkladığını düşünmektedir. Liderler, dönüşümcü liderin boyutu olan entellektüel uyarım haricinde diğer dönüşümcü liderlik boyutlarının çalışan motivasyonu ile olumlu ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu düşünmektedir. Çalışanlar, motivasyonlarının %66'sını liderin sergilediğini düşündüğü dönüşümcü davranış biçimi ile açıkladığına inanmaktadır. Ancak liderlerin aksine çalışanlar, liderin sahip olduğu bütün dönüşümcü davranış biçimi boyutlarının kendi motivasyonları üzerinde etkiye sahip olduğunu düşünmektedir.

Liderin sergilediğini düşündüğü ve çalışanların liderin sergilediğini düşündüğü serbest bırakıcı davranış biçimi ve çalışan motivasyonu arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da serbest bırakıcı davranış biçiminin her koşul ve her çalışan da etkili olamayacağı, ancak olgun çalışanların olduğu bir ortamda serbest bırakıcı davranış biçiminin istenebileceğini doğrulamaktadır.

Lider sadece sahip olduğu özellikler veya sergilediği davranış biçimleri ile çalışanlarını etkilemekle kalmaz, lider sahip olduğu güç kaynakları ile çalışanlarını etkiler. Liderin sahip olduğunu düşündüğü güç kaynakları çalışan motivasyonunu %59'luk bir oranda açıklayıcılığa sahiptir. Liderin sahip olduğunu düşündüğü karizma – uzmanlık gücü çalışan motivasyonunu etkileyen en önemli faktördür. Ancak liderin sahip olduğunu düşündüğü cezalandırıcı güç ve çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Çalışanların liderin sahip olduğunu düşündüğü güç kaynakları, kendi motivasyonlarının %51'lik oranını açıklayıcılığa sahip olduğunu düşünmektedir. Ancak, çalışanlar sadece liderin sahip olduğunu düşündüğü karizma-uzmanlık gücünün kendi motivasyonları üzerinde etkiye sahip olduğunu, diğer güç kaynaklarının kendi motivasyonları üzerinde etkiye sahip olmadığını düşünmektedir.

Ortaya konan liderlik boyutları ve lider ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise şu sonuçlar ortaya konmuştur:

Çalışanların cinsiyet ayrımına göre, liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde; pasif istisnalarla yönetim ve kişiselleştirilmiş ilgi değişkenleri haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Liderlerin cinsiyet ayrımına göre, liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde; değişkenler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çalışanların ve liderlerin yaş ayrımına göre, liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde, her iki grup içinde yaş ayrımına göre değişkenlerde farklılık gözlenmemiştir.

Çalışanların medeni durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; empati, koşulsal ödüllendirme ve cezalandırıcı güç değişkenleri haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Liderlerin medeni durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çalışanların eğitim durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; karizma ve ilham kaynağı olma değişkenleri haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Liderlerin eğitim durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; motivasyon değişkeni haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çalışanların kıdem durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Liderlerin kıdem durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; empati ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri haricindeki değişkenlerde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çalışanların ve liderlerin deneyim sürelerine göre, liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde, her iki grup içinde deneyim sürelerine göre değişkenlerde farklılık gözlenmemiştir.

Sonuç olarak, liderin ve çalışanın özellikler, davranış biçimi ve güç kaynakları algılamasının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur.

SONUÇ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilginin yaygınlaşması ile birlikte yaşanan gelişmelerle çalışma hayatı daha esnek, daha belirsiz ve daha rekabetçi bir hal almıştır. Köklü değişimlerin yaşandığı günümüz çalışma hayatında nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç artmış; rekabetin ölçeği de emek ve bilgi faktörü olmuştur. Örgütlerin başarısı, çalışanların bilgi bulma, yaratma, kullanma istekliliğine ve başarısına bağlı hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak da, rekabet gücüne sahip olmak isteyen örgütler çalışanların etkinlik ve verimliliğini göz önünde bulundurmaya zorunda kalmışlardır.

Örgütlerin rekabet gücüne sahip olabilmesi için, örgütlerin sahip olduğu emek faktörü örgütün vizyon ve misyonları doğrultusunda yönlendirilmeli ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak için teşvik edilmelidir. Bu noktada örgütler, hiç olmadıkları kadar, lidere ihtiyaç duyar. Lider, örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkide kilit bir role sahiptir. Örgütün başarısı, liderin çalışanları örgüt amaçlarına ne oranda yönlendirdiğine ve bu amaçların gerçekleşmesi için çalışanları ne oranda motive ettiğine bağlıdır. Bununda ötesinde, örgüt amaçlarının çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilmesinin yanında çalışanların tatminini de sağlamak liderin görevidir.

Liderin görevleri arasında yer alan motivasyon, hem örgüt, hem çalışan hem de lider başarısı için vazgeçilmez bir konumda yer almaktadır. Lider bulunduğu konumdan ötürü, bir takım motivasyon teşvik araçlarına ve motivasyon uygulamalarına sahip olabilecektir. Değişen sosyal ve çalışma hayatı ile birlikte, çalışanların değer verdikleri şeylerde değişmiş, çalışan motivasyonu daha karmaşık hale gelmiştir. Bundan dolayı, sadece bu araçlara ve uygulamalara sahip olması liderin çalışanları etkin biçimde motive edebileceği anlamına gelmez. Lider, söz konusu teşvik araçlarını ve motivasyon uygulamalarını kullanmadan önce, kendisinin çalışanlar üzerindeki etkisini bilmelidir. Lider sahip olduğu özellikler, sergilediği davranış biçimi ve uyguladığı güç kaynakları ile çalışanları üzerinde eşsiz bir etkiye sahip olacaktır. Bu eşsiz etki sayesinde, çalışanları kolaylıkla örgüt vizyon ve misyonunda birleştirecek, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için motive edecektir.

Lider ve izleyici ilişkisi içerisinde duygular ön planda yer almaktadır. Farkına varılan ve doğru şekilde yönetilen duygular, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için motive edici bir etkiye sahip olacaktır. Bundan dolayı, liderin duygusal zekaya sahip olması liderin etkinliğinde önemli bir paya sahiptir. Çalışmada da elde edilen sonuçlar da bu varsayımı desteklemektedir. Özellikle liderin motivasyon algılaması ve çalışanın sosyal beceriler algılamasının çalışan motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Liderin sahip olduğu duygusal zeka yetkinlikleri özellikle sosyal beceriler ve motivasyon liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini olumlu şekilde etkileyecektir. Sosyal becerileri sayesinde lider çalışanlar ile kolay iletişim kurabilecek, onları etkili şekilde ikna edebilecek, örgüt içerisinde meydana gelecek çatışmaları en uygun şekilde çözümlenebilecek, ekip çalışmasını teşvik edebilecek, çalışanlara başarı için örnek oluşturabilecek ve rekabetin giderek arttığı bir ortamda rekabet üstünlüğü için değişimi destekleyecek; motivasyon sayesinde ise lider başarısızlıklar karşısında pes etmeyecek, başarısızlıklarından ders alarak, hataları tekrarlamayacaktır. Bundan dolayı, lider çalışanları ile ilişkisinde duygusal yetkinliklerinin farkında olmalı ve çalışanları ile iletişimi bu yetkinlikler çerçevesinde oluşturmalıdır. Ayrıca liderin duygusal yetkinliklerinin farkında olması, varsa eksik olan duygusal yetkinliklerini geliştirmesini de sağlayacaktır. Liderin duygusal yetkinliklerini sürekli geliştirmesi, liderin çalışan motivasyonunu kolaylaştıracaktır.

Lider davranış biçimleri lider etkinliğinin tamamlayıcı konumundadır. Liderin davranış biçimi, sadece lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkilemekle kalmaz, çalışanların motivasyon, performans, tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle belirsizliğin ve esnekliğin hakim olduğu çalışma hayatında, çalışanları harekete geçirecek ve günün şartlarına uygun şekilde değiştirecek dönüşümcü ve etkileşimci lider davranış biçimleri artan bir şekilde önem kazanmıştır. Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte, her durum için uygun olan ve etkin mutlak bir lider davranış biçiminden söz etmek imkansızdır. Bundan dolayı, lider değişen koşullara uygun hareket etme esnekliğine sahip olmalı, ve davranış biçimini içinde bulunulan ortama, örgütün yapısına, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun olarak değiştirmelidir. Özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki öneminden dolayı,

lider kendini bu yönde geliştirmelidir. Ancak bu şekilde, lider başarılı olabilecektir. Çalışmada, liderin ve çalışanın öncelikle dönüşümcü liderlik sonrada etkileşimci liderlik algılamasının çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Liderin gösterdiği serbest bırakıcı liderliğin ise, çalışanları olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bundan dolayı, lider serbest bırakıcı lider davranış biçimini yüksek olgunluk ve uzmanlık düzeyine sahip çalışanlara sahip olduğu zaman uygulamalıdır.

Liderlik, liderin çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve etkilemek için gücünü kullandığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde liderin mevcudiyeti çalışanlara bağlıdır; ancak liderin devamlılığını sağlayan liderin gücüdür. Lider güce sahip olmadan izleyicilerini etkileyemez. Bundan dolayı, güç liderlik için vazgeçilmez bir etkileme kaynağıdır. Özellikle karizma ve uzmanlık gücüne sahip olan lider, çalışanları üzerinde önemli bir etkiye sahip olacak, ve bu etki sayesinde çalışanları kolaylıkla motive edecektir. Bundan dolayı, lider karizma ve uzmanlık gücüne sahip olmak için bu güce sahip ise de gücünün devamlılığını sağlamak için kendini sürekli olarak geliştirmelidir. Çalışmada elde edilen verilere göre de, liderin sahip olduğu uzmanlık ve karizmatik güç diğer güç kaynaklarına oranla çalışan motivasyonu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak, günümüz çalışma hayatında örgütün başarısı ne kadar çalışanların etkinlik ve verimliliğine bağlıysa, çalışanların etkinlik ve verimliliği de çalışan motivasyonuna bağlıdır. Çalışan motivasyonunda ise liderlik kilit bir konumda yer alır. Bu süreç içerisinde, liderin sahip olduğu özellikler, sergilediği davranış biçimleri ve uyguladığı güç kaynakları güçlü bir etkiye sahiptir. Bundan dolayı, lider bu etkinin bilincinde olmalı ve bu etkiyi çalışan motivasyonunda en etkin şekilde kullanmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ADAIR, John; *100 Greatest Ideas for Effective Leadership and Management*, Capstone Books, London, 2004.

ADAIR, John; *Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?*, (Çev.: UYAN, Salih), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003.

AKİŞ, Yeşim Toduk; *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2004.

AKTAN, Coşkun Can; *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003.

ALLAN, John; *Daha İyi Nasıl...,Motive Etme*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

BALTAŞ, Acar; *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003.

BALTAŞ, Zuhâl; *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, Duygusal Zeka*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.

BARUTÇUGİL, İsmet; *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006.

BARUTÇUGİL, İsmet; *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BARUTÇUGİL, İsmet; *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BAŞ, Türker; *Anket*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2004.

- BATEMAN, Thomas S, / SNELL, Scott A.; *Management, The New Competitive Landscape*, 6. Bası, McGraw Hill, Boston,2004.
- BAYRAM, Nuran; *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004.
- BECK, Robert C.; *Motivation Theories and Principles*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- BENNIS, Waren / NANUS,Burt; *Leaders, The Starategies For Taking Charge*, Harper & Row Publishers, New York, 1986.
- BENTON, Douglas A.; *Applied Human Relations, An Organizational and Skill Development Approach*, Prentice Hall, New Jersey, 1998,
- BERZEK, M.Nail; *Human Resources ManagemenT*. Private Marmara Contemporary Sciences, İstanbul,1998.
- BESLER, Senem; *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Basım, İstanbul, 2004.
- BOWDITCH, James L./ BUONO, Anthony F.; *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley / Sons, New York,1990.
- BROOKS, Ian; *Organizational Behaviour,Individuals,Groups and Organization*, Prentice Hall, New York, 2003.
- BUDAK,Gülay; *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*, D.E.Ü. Yayınları, İzmir, 2003.
- BURNS, James Macgregor; *Leadership*, Harper /Row Publishers, New York,1979.
- CAN, Halil; *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- CAN,Halil / AKGÜN, Ahmet / KAVUNCUBAŞI, Şahin; *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara,1998.

- CELEP, Cevat; *Dönüştürsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.
- CEYLAN, Adnan; *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama*, GYTE Yayın no:2, Gebze, 1998.
- COLE, Gerald; *Management Theory and Practice*, 6. Bası, Thomson, Australia, 2004.
- COLE, Gerald; *Personnel and Human Resource Management*, Continuum, London, 2003.
- COOK, Liz / ROTHWEL, Brian; *Kadınlar Erkekler ve Liderlik*, (Çev.: ŞENSOY, Ümit), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.
- COOPER, Robert K. / SAWAF, Ayman; *Liderlikte Duygusal Zeka, Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- CRIBBIN, James J.; *Leadership: Strategies For Organizational Effectiveness*, AMACOM, New York, 1981.
- CÜCELOĞLU, Doğan; *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*, 13. Bası. Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004.
- ÇUBUK, Serap; *Profesyonel Satış Yönetimi*, Nobel Kitabevi, İstanbul, 2003.
- DAFT, Richard L.; *Management*, 6. Bası, South –Western, Canada, 2003.
- DAVIS, Keith; *Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, Boston, 1981.
- DECENZO, David A. / SILHANEK, Beth; *Human Relations, Personal and Professional Development*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- DOĞAN, Selen; *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul, 2005.
- DOWLING, William F. / SAYLES, Leonard R.; *How Managers Motivate The Imperatives Of Supervision*, McGraw- Hill Kogakusha Ltd, Tokyo, 1978.

- DUBRIN, Andrew J.; *Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness*, 6. Bası, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- DUBRIN, Andrew J.; *Effective Business Psychology*, Reston Publishing Company, Virginia, 1980.
- DURMAZ, Mustafa; *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002.
- EFİL, İsmail; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.
- ELLIS, Steve / DICK, Penny; *Introduction to Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, London, 2003.
- ERÇETİN, Şule; *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- EREN, Erol; *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 8. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004.
- EREN, Erol; *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ERGEZER, Bahattin; *Liderlik ve Özellikleri*, 2. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara, 1995.
- ERGİN, Canan; *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*, Elma Yayınevi, Ankara, 2005.
- EROĞLU, Feyzullah; *Davranış Bilimleri I*. Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- FIEDLER, Fred E. / CHEMERS, Martin M.; *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman and Company, Illinois, 1974.
- FINDIKÇI, İlhami; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999.
- FRANKEN, Robert E.; *Human Motivation*, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1988.

- FREY, Bruno S. / OSTERLOH, Margit; *Successful Management by Motivation, Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Springer, Berlin, 2002.
- GARDNER, John W.; *On Leadership*, The Free Press, New York, 1990.
- GELLERMAN, Saul W.; *Motivation and Productivity*, Vail-Ballou, USA, 1963.
- GENÇ, Nurullah; *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara,2004.
- GEORGE, Darren/ MALLERY, Paul; *SPSS For Windows Step By Step, A Simple Guide and Reference*, 4.Basım, Pearson Education, Boston, 2003.
- GIBSON, James L. / IVANCEVICH, John M. / DONNELLY, James H. / KONOPASKE, Robert; *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill, Boston,2003.
- GOLEMAN, Daniel / BOYATZIS, Richard / McKEE, Annie; *Yeni Liderler*,2.Basım, (Çev.: NAYIR, Filiz / DENİZTEKİN, Osman), İstanbul, Varlık Yayınları, 2002.
- GOLEMAN, Daniel; *İşbaşında Duygusal Zeka*, İstanbul,Varlık Yayınları, 1998.
- GORDON, Thomas; *Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli*, (Çev.: AKSAY, Emel), İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
- GREENBERG, Jerald / BARON, Robert A.;*Behavior in Organizations*, 8. Bası, Prentice-Hall, Canada, 2003.
- GÜRGEN, Haluk; *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- GÜRÜZ, Demet / YAYLACI, Gaye Özdemir; *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004.
- HAGEMAN, Gisela; *Motivasyon El Kitabı*, Rota Yayınları, İstanbul,1997.

- HANKS, Kurt; *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa / Aktüel Kitabevi, İstanbul, 1999.
- HELLRIEGEL, Don / JACKSON, Susan E. / SLOCUM, John W., *Management, A Competency –Based Approach*, 9.Bası, South Western, Australia, 2001.
- HERSEY, Paul / BLANCHARD, Kenneth H. / JOHNSON, Dewy E.; *Management of Organizational Behavior*, 7.Bası, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- HODGETTS, Richard M.; *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev: ÇETİN, Canan / MUTLU, Esin Can), Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- HUGHES, Richard L. / GINNETT, Robert C./CURPHY, Gordon J., *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, 4.Bası, McGraw-Hill, Boston, 2002.
- İMREK, M. Kemal; *Liderlik-Lider Yöneticilik, Lider Olmak*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004.
- İZGÖREN, Ahmet Şerif; *İş Yaşamında 100 Kanguru, Sistem Liderliği*, 13. Baskı, Elma Yayınevi, Ankara, 2004.
- JOHNS, Gary / SAKS, Alan M.; *Organizational Behavior, Understanding and Managing Life at Work*, 5.Bası, Addison Wesley Longman, Toronto, 2001.
- JONES, Gareth R. / GEORGE, Jennifer M.; *Contemporary Management*, 3. Bası, McGraw – Hill Irwin, Boston, 2003.
- KAST, Fremont E. / ROSENZWEIG, James E.; *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, Mc-Graw Hill Book Company, New York, 1979.
- KAYA, Çetin; *Liderler, Liderliğe Giden Yollar*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- KAYNAK, Tuğray; *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1995.

KEÇECİOĞLU, Tamer; *Lider ve Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003.

KESER, Aşkın; *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa-Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.

KOÇEL, Tamer; *İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, 6. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.

KOTTER, John P., *The Leadership Factor*, The Free Press, New York, 1988.

KOUZES, James M. / POSNER, Barry Z., *The Leadership Challenge*, Jossey –Bass Publishers, San Francisco, 1990.

KREITNER, Robert / KINICKI, Angelo; *Organizational Behavior*, 6.Bası, McGraw-Hill, Boston, 2004.

KUTANİS, Rana Özen; *Örgütlerde Davranış Bilimleri(Ders Notları)*, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2003.

LAWLER, Edward E., *Motivation in Work Organizations*, Brooks/ Cole Publishing Company, California, 1973.

LUNDY, Olive / COWLING, Alan; *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, 1996.

LUTHANS, Fred; *Organizational Behavior*, McGraw- Hill, Boston, 2002.

MASLOW, Abraham H.; *Motivation and Personality*, Addison Wesley Longman, New York, 1987.

McGREGOR, Douglas; *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, (Çev.:ENERGİN, Doğan), İdari İlimler Fakültesi Yayın No:16, Ankara, 1970.

- McSHANE, Steven L. / GLINOW, Mary Ann Von; *Organizational Behavior. Emerging Realities for the Workplace Revolution*, McGraw-Hill, Boston,2003.
- MEJIA, Luis R. Gomez /BALKIN, David B.; *Management*, McGraw –Hill, Boston, 2002.
- MULLINS, Laurie; *Management and Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, Harlow, 2002.
- NAHAVANDI, Afsaneh; *The Art and Science of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey,2000.
- NORTHCRAFT, Gregory B. / NEALE, Margaret A.; *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press, Chicago, 1990.
- ÖNCE, Günal; *Satış Yönetimi*, Anadolu Matbaası, İzmir,2002.
- ÖNEN, Levent / TÜZÜN, M.Burak; *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul,2005.
- ÖZTEKİN, Ali; *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara,2002.
- ÖZTÜRK, Mehmet; *İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- PARKER, Chris / STONE, Brian; *Developing Management Skills For Leadership*, Prentice Hall, Harlow, 2002.
- PEARSON, Roland; *The Human Resource, Managing People and Work in the 1990s*, McGraw-Hill Company, London, 1991.
- PEKER, Ömer / AYTÜRK, Nihat; *Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002.
- PIERCE, Jon L./ NEWSTORM, John W.; *Leaders/The Leadership Process*, 3.Bası, McGraw-Hill, Boston, 2003.

- PORTER, Lyman / BIGLEY, Gregory A./ STEERS, Richard M.; *Motivation and Work Behavior*, 7. Basım, McGraw-Hill, Boston, 2003.
- REEVE, Johnmarshall; *Understanding Motivation and Emotion*, John Wiley / Sons, Inc., New York, 2001.
- RIGGIO, Ronald E.; *Introduction to Industrial /Organizational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey,2003.
- ROBBINS, Stephen P. / DeCENZO, David A.; *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*, Prentice Hall, New Jersey,2004.
- ROBBINS, Stephen P.; *Essentials of Organizational Behavior*, 7.Bası, Prentice Hall, New Jersey,2003.
- ROLLINSON, Derek / BROADFIELD, Aysen; *Organizational Behaviour and Analysis, An Integrated Approach*, Prentice Hall, Harlow,2002.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat / TÜZ, Melek; *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela; *Fundamentals of Organizational Communication, Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*, Ally and Bacon, Boston, 2001.
- SOLMUŞ,Tarık; *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. Psikoloji Penceresiden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, Ankara,2004.
- STOGDILL, Ralph M.; *Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York,1974.
- STRAUSS, George / SAYLES, Leonard R.; *Personel, The Human Problems of Management*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1980.
- SWEENEY, Paul D. / McFARLIN, Dean B.; *Organizational Behavior, Solutions For Management*, McGraw- Hill, Boston, 2002.

- ŞİMŞEK, M.Şerif / AKGEMCİ, Tahir / ÇELİK, Adnan; *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2.Bası, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2001.
- ŞİMŞEK, M.Şerif; *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaacılık, Konya, 1995.
- TAŞKIN, Erdoğan; *Satış Yönetimi Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- TELMAN, Nursel / ÜNSAL, Pınar; *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- TEVRÜZ, Suna / ARTAN, İnci / BOZKURT, Tülay; *Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım)*, Beta Yayıncılık, İstanbul,1999.
- UNUTKAN,Göksel Ataman; *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
- USAL, Alparslan / KUŞLUVAN, Zeynep; *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Barış Yayınları, İzmir, 1998.
- ÜLSEVER, Cüneyt; *Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış, XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, Om Yayınevi, İstanbul, 2003.
- VROOM, Victor H.; *Work and Motivation*, John Willey / Sons Inc., New York, 1967.
- WERNER, Isabel; *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayınları, İstanbul,1993.
- YUKL, Gary A.; *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989.
- ZEL, Uğur; *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara,2001.
- ZEMKE, Ron / ANDERSON, Kristin; *Şapka Çıkarttıran Hizmet: Liderlik*, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998.

MAKALELER

AMBROSE, Maureen L./ KULIK, Carol T.; “ Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”, *Journal of Management*, C,25, Sa:3, 1999,s.231-292.

ARTAN, İnci; “Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları”, (Edt.:AYCAN, Zeynep), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, Ankara, Ağustos 2000,s.281-307.

ARVEY, Richard D. / ROTUNDO, Maria / JOHNSON, Wendy / ZHANG, Zhen / McGUE, Matt; “The Determinants of Leadership Role Occupancy:Genetic and Personality Factors”, *Leadership Quarterly*, C.17, Sa:1,s.1-20.

AYHAN, Rıza; “ Duygusal Zeka ve Liderlik”, (Edt.:BASIM, Nejat / TUNER, Bünyamin / ALTAY, Erdinç),*Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s:307-315.

BARBUTO, John E. / FRITZ, Susan M. / Marx, David;“ A Field Examination of Two Measures of Work Motivation as Predictors of Leaders’ Influence Tactics”, *The Journal Of Social Psychology*, C.142, Sa:5, 2002, s.601-616.

BARBUTO, John E./ CUNDALL, Shareen / FRITZ, Susan M.; “ Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, C.11, Sa:4, 2005,s.26-40.

BARKER, Richard A., “The Nature of Leadership”, *Human Relations*, C.54, Sa:4, 2001,s.469-494.

BARLING, Julian / SLATER, Frank / KELLOWAY, E. Kevin; “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”, *Leadership /Organization Development Journal*, C.21, Sa:3, 2000, s.157-161.

- BASS, Bernard M.; “ Does the Transactional/Transformational Leadership Transcend Organizational and National Boundaries?”, *American Psychologist*, C.52, 1997,s.130-139.
- BASS, Bernard M.; “Leadership: Good, Better, Best”, *Organizational Dynamics*, Winter, 1985,s:26-40.
- BASS, Bernard M.; “The New Paradigm and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership”, (Edt.:SAFTY,Adel /GÜVEN, Halil), *New Paradigms in Leadership*, Uğur Eğitim Hizmetleri ve Yayıncılık, İstanbul, 2003.s.118-136.
- BEER, Michael / WALTON, Richard E.; “Harvard Business School Note: Reward Systems and the Role of Compensation”, *Manage People, Not Personnel, Motivation and Performance Appraisal*, Harvard Business School Press, Boston,1990, s.15-30.
- BENJAMIN, Lily / FLYNN, Francis J.; “Leadership Style and Regulatory Mode: Value From Fit?”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C.100, 2006, s.216-230.
- BENNIS, Warren; “Managing the Dream, Leadership in the 21st Century”, *Journal of Organizational Change Management*, C.2, No:1, 1989, s.6-10.
- BOLMAN, Lee G, / DEAL, Terrence E.; “Reframing Leadership”, *Business Leadership*, Jossey –Bass, San Francisco, 2003, s.86-110.
- BOMMER, William H. / RUBIN, Robert S. / BALDWIN, Timothy T.; “Setting the Stage for Effective Leadership:Antecedents of Transformational Leadership Behavior”, *Leadership Quarterly*, C.15, 2004, s.195-210.
- BONO, Joyce E. / JUDGE, Timothy A.; “Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, C.89, Sa:5, 2004,s.901-910.

BROWN, F.William / MOSHAVI, Dan; “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway For an Increased Understanding of Interpersonal Influence”, *Journal of Organizational Behavior*, C.26, 2005,s.867-871.

BUDAK, Gönül; “21. Yüzyılda Liderlik”, *Mercek*,C.7, Sa:27, 2002, s.34-40.

BURKE, C. Shaw / STAGL, Kevin C. / KLEIN, Cameron / GOODWIN, Gerald F. / SALAS, Eduardo / HALPIN, Stanley M.; “What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis”, *Leadership Quarterly*, C.17, 2006, s.288-307.

CEYLAN, Adnan / BEGEÇ, Suat; “Fiedler’in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığı’nda Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir, 2000, s:601-616.

CEYLAN, Adnan / KESKİN, Halit / EREN,Şule; “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*, C.16, Sa:51, 2005,s.32-42.

COLLINSON, David; “Dialectics of Leadership”, *Human Relations*, C.58, Sa:11, 2005,s.1419-1442.

COLLINSON, David; “Rethinking Followership: A Post-Structuralist Analysis of Follower Identities”, *Leadership Quarterly*, C.17, 2006,s.179-189.

CONGER, Jay A. / KANUNGO, Rabindra N.; “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *The Academy of Management Review*, C.13, Sa:3,s.471-482.

CONGER, Jay A./ KANUNGO, Rabindra N.; “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *PIERCE, Jon L./*

NEWSTORM, John W., *Leaders & The Leadership Process*, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.344-352.

CONGER, Jay A./HUNT, James G.; “Overview Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future (Part I)”, *Leadership Quarterly*, C.10, Sa:2, 1999, s.121-127.

COOPER, Robert; “Task Characteristics and Intrinsic Motivation”, *Human Relations*, C.26, Sa:3, s.387-413.

ÇELİK, Kazım; “Örgütsel Kontrol”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, (Edt.: ELMA, Cevat / DEMİR, Kamile), Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.63-82.

DARBAZ, Tufan; “21. Yüzyılda Liderlik”, (Edt.: BASIM, Nejat / TUNER, Bünyamin / ALTAY, Erdinç), *Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2004, s.528-536.

DE CREMER, David; “Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership”, *Leadership Quarterly*, C.17, 2006, s.79-93.

DE HOOGH, Annebel H.B. / HARTOG, Deanne N. Den / KOOPMAN, Paul / THIERRY, Henk / DEN BERG, Peter Van, DER WEIDE, Joost G./ WILDEREM, Celeste P.M.; “Leader Motives, Charismatic Leadership and Subordinates’ Work Attitude in The Profit and Voluntary Sector ”, *Leadership Quarterly*, C.16, 2005, s.17-38.

DE HOOGH, Annebel H.B./ HARTOG, Deanne N. Den / KOOPMAN, Paul L; “Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator”, *Journal of Organizational Behavior*, C.26, 2005, s.839-865.

DESS, Gregory G. / PICKEN, Joseph C.; “Changing Roles: Leadership in the 21st Century”, *Organizational Dynamics*, Winter 2000, s.18-35.

- DOĞAN, Selen; “Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, Sa:3-4, 2001, s.247-278.
- ELMA, Cevat; “Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, (Edt.: ELMA, Cevat / DEMİR, Kamile), Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.181-199.
- EVANS, Martin G.; “Leadership and Motivation:A Core Concept ”, KOONTZ, Harold / O’DONNELL, Cyrill, *Management, A Book of Readings*, McGraw-Hill, New York, 1972, s.562-568.
- FIEDLER, Fred F.; “ Measuring Leadership Style”, KOONTZ, Harold / O’DONNELL, Cyrill, *Management, A Book of Readings*, McGraw-Hill, New York, 1972,s:610-625.
- FREY, Bruno S.; “On the Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation”, *International Journal of Industrial Organization*, C.15, 1997,s.427-439.
- FRIED, Yitzhak / SLOWIK, Linda Haynes; “Enriching Goal-Setting Theory With Time:An Integrated Approach”, *Academy of Management Review*, C.29, Sa:3, 2004, s:404-422.
- FURNHAM, Adrian / FORDE, Liam / FERRARI, Kirsti; “Personality and Work Motivation”, *Personality and Individual Differences*, C.26, 1999,s.1035-1043.
- GAGNE, Marylene / DECI, Edward L.; “Self –Determination Theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, C.26, 2005,s.331-362.
- GARDNER, William L. / AVOLIO, Bruce J.; “The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective”, *Academy of Management Review*, C.23, Sa:1, 1998,s.32-58.

- GEORGE, Jennifer M.; “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*, C.53, Sa:8, 2000,s.1027-1055.
- GOLEMAN, Daniel / BOYATZIS, Richard / McKEE, Annie; “Primal Leadership, The Hidden Driver of Job Performance”, *Harvard Business Review*, December, 2001,s.42-51.
- GOLEMAN, Daniel; “What Makes a Leader?”, *Harvard Business Review*, November -December, 1998,s.93-102.
- GOLEMAN, Daniel; “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*, March-April, 2000,s.78-90.
- GOLEMAN, Daniel; “Liderin Duygusal Zekası”, *Executive Excellence*,C.6, Sa:70, 2003,s.23-24.
- GÖKKAYA, Öznur; “Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik”, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmit, 2003,s.793-800.
- GÜRSEL, Musa / NEGİŞ, Ayşe; “ Liderlik ve Roller”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Edt.: IZGAR, Hüseyin), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003,s.57-73.
- HACKMAN, J.Richard/ OLDDHAM, Greg R.; “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, C.16, 1976.
- HEIFETZ, Ronald A. / LAURIE, Donald L.; “ The Work of Leadership”, *Harvard Business Review*, January- February, 1997,s.124-136.
- HERZBERG, Frederick; “One More Time:How Do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, January 2003,s.87-96.

HERZBERG, Frederick; “The Motivation –Hygiene Theory”, (Edt.:VROOM, Victor H. / DECI, Edward L.),*Management And Motivation*, Penguin Books, London, 1989,s.86-90.

HOLLANDER, Edwin P.; “ Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship”, *Business Ethics Quarterly*, January 95, C.5,s.54-65.

HOLLANDER, Edwin P.; “Leadership, Followership, Self and Others”, *Leadership Quarterly*, C.3, Sa:1,s.43-54.

HOUSE, Robert J.; “ A 1976 Theory of Charismatic Leadership”, PIERCE, Jon L./ NEWSTORM, John W., *Leaders & the Leadership Process*, McGraw-Hill, Boston, 2003,s.333-343.

HOUSE, Robert J.; “Weber and the Neo-charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer”, *Leadership Quarterly*, C.10, Sa:4, 1999,s.563-574.

HOWELL, Jane M. / AVOLIO, Bruce J.; “The Ethics of Charismatic Leadership:Submission or Liberation”, *Academy of Management Executive*, C.6, Sa:2,1992,s.43-54.

HOWELL, Jane M. / SHAMIR, Boas; “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences”, *Academy of Management Review*, C.30, Sa:1, 2005,s.96-113.

HUSEMAN, Richard C. / HATFIELD, John D. / MILES, Edward W.; “ A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct”, *Academy Of Management Review*, C.12, Sa:2, 1987,s.222-234.

INSEAD, Quy Nguyen Huy; “Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change”, *Academy of Management Review*, C.24, Sa:2,s.325-345.

İNCİR, Gülten; “Motivasyonu Uyarıyan Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?”, *Verimlilik Dergisi*, Sa:2, 2001,s.31-46.

JENNINGS, Eugene; “The Anatomy of Leadership”, KOONTZ, Harold / O’DONNELL, Cyril, *Management, A Book of Readings*, McGraw-Hill, New York, 1972,s.588-597.

KANFER, Ruth / HEGGESTAD, Eric D.; “Motivational Traits and Skills: A Person-Centered Approach To Work Motivation”, *Organizational Behavior*, C.19, 1997, s.1-56.

KASIMOĞLU, Murat / KÜÇÜKASLAN, Aslı; “Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler”, *Öneri*, C.6, Sa: 24, 2005,s.35-44.

KATZELL, Raymond A./ THOMPSON, Donna E.; “ Work Motivation, Theory And Practice”, *American Psychologist*, S. 45, 1990,s.144-153.

KELLETT, Janet B. / HUMPHREY, Ronald H. / SLEETH, Randall G.; “Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders”, *Leadership Quarterly*, C.17, 2006, s.146-162.

KELLEY, Robert E.; “In Praise Of Followers”, *Harvard Business Review*, November- December, 1988,s.142-148.

KILINÇ, Tanıl; “Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.25, Sa:2, 1996,s.67-108.

KIRKPATRICK, S.A. / LOCKE, E.A.;“Leadership:Do Traits Matter?”, *Academy of Management Review*, C.5, Sa:2, 1991,s.48-60.

KOUZES, James M.; “Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak ”, *Liderden Lidere*, (Edt.: HESSELBEIN, Frances / COHEN, Paul M.), (Çev: ATAY, Salim), MESS Yayınları, İstanbul, 1999,s.39-45.

LATHAM, Gary P. / ERNST, Christopher T.; “Keys to Motivating Tomorrow’s Workforce ”, *Human Resource Management Review*, C.16, 2006,s.181-198.

- LAWLER, Edward E.; “Job Design and Employee Motivation”, (Edt.: VROOM,Victor H./ DECI, Edward L.), *Management And Motivation*, Penguin Books, London, 1989,s.160-169.
- LINDNER, James R.; “Understanding Employee Motivation”, *Journal of Extension*, C.36, Sa:3, 1998,s.1-6.
- LOCKE, Edwin A. / LATHAM, Gary P.; “ What Should We do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century”, *Academy of Management Review*, C.29, Sa:3, 2004,s.388-403.
- LOCKE, Edwin A./LATHAM, Gary P.; “ Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35 Year Odyssey”, *American Psychologist*, C.57, Sa:9,s.705-717.
- LOCKE, Edwin A.; “Motivation Through Conscious Goal Setting”, *Applied and Preventive Psychology*, Sa:5, 1996,s.117-124.
- LORD, Robert G. / BROWN, Douglas J. / FREIBERG, Steven J.; “ Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship”, *Organizaional Behavior and Human Decision Processes*, C.78, Sa:3, 1999,s.167-203.
- LOWE, Kevin B./ KROECK, K.Galen / SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj; “Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership:A meta-Analytic Review of the MLQ Literature”, *Leadership Quarterly*, C.7, Sa:3, 1996,s.385-425.
- MACALUSO, Janet C.; “Liderlik ve Duygusal Zeka”, *Executive Excellence*, C.8, Sa:88,2004,s.6-9.
- MASLOW,A.H.; “A Theory Of Human Motivation”, (Edt.:VROOM,Victor H./ DECI, Edward L.), *Management And Motivation*, Penguin Books, London, 1989,s.27-41.

- McCLELLAND, David C. / BURNHAM, David H.; “Güç – Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü”, (Çev.: ASLAN, Leyla), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Motivasyon*, MESS Yayınları, İstanbul, 2003,s.101-125.
- MORSE, John J. / LORSCH, Jay W.; “Beyond Theory Y”, *Harvard Business Review On Management*, Harper / Row Publishers, New York, 1975,s.377-390.
- O’CONNOR, Jennifer / MUMFORD, Michael D. / CLIFTON, Timothy C./ GESSNER, Theodore / CONNELLY, Mary Shane; “Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study”, *Leadership Quarterly*,C.6, Sa:4, 1995,s.529-555.
- ÖZEN, Serap; “Değişim Sürecinde İşin Anlamı ”,*Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış*, (Edt.: KESER, Aşkın), Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.81-109.
- PAGONIS, William G.; “The Work of the Leader”, *Harvard Business Review*, November-December 1992,s.118-126.
- PAŞA, Selda Fikret;“Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri”,(Edt.:AYCAN, Zeynep), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, Ankara,Ağustos 2000,s.225-241.
- PODSAKOFF, Philip M. / BOMMER, William H. / PODSAKOFF, Nathan P. / MACKENZIE, Scott B.; “Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors: A Meta-Analytic Review of Existing and New Research”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C.99, 2006,s.113-142.
- PODSAKOFF, Philip M. / MACKENZIE, Scott B. / MOORMAN, Robert H./ FETTER, Richard; “Transformational Leader Behaviors and Their Effects

on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, C.1, Sa:2, 1990,s.107-142.

PRENTICE,W.C.H.; " Understanding Leadership", *Harvard Business Review*, January 2004,s.102-109.

QUICK, James Campbell / QUICK, Jonathan D.; " Healthy, Happy, Productive Work:A Leadership Challenge",*Organizational Dynamics*,C.33, Sa:4, 2004,s.329-337.

ROSETE, David / CIARROCHI, Joseph; "Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, C.26, Sa:5, 2005, s.388-399.

SAFTY, Adel;" Liderin Geleceği",(Edt.:BASIM, Nejat / TUNER, Bünyamin / ALTAY, Erdinç),*Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara,2004,s.65-73.

SENGE, Peter M.; "Buluşçuluk Pratiği", *Liderden Lidere*, (Edt.: HESSELBEIN, Frances / COHEN, Paul M.), (Çev: ATAY, Salim), MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s.61-75.

SERİNKAN, Celalettin; " İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi,Yönetim*, C.16, Sa:50, 2005,s.86-103.

SHAMIR, Boas; "Social Distance and Charisma:Theoretical Notes and Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, C.6, Sa:1, 1995,s.19-47.

SHERWOOD, Arthur Lloyd / DePAOLO, Concetta A.; "Task and Relationship-Oriented Trust In Leaders", *Journal of Leadership and Organizational Studies*,C.12, Sa:2, 2005,s.65-81.

- STEERS, Richard M. / MOWDAY, Richard T./SHAPIRO, Debra L.; “The Future of Work Motivation”, *Academy of Management Review*, C.29, Sa:3, 2004,s.379-388.
- STOGDILL, Ralph M.; “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature”, PIERCE, Jon L./ NEWSTORM, John W., *Leaders&The Leadership Process*, McGraw-Hill, Boston, 2003,s.71-73.
- TANNENBAUM, Robert / MASSARIK, Fred; “ Leadership: A Frame of Reference”, KOONTZ, Harold / O’DONNELL, Cyrill, *Management, A Book of Readings*, McGraw-Hill, New York, 1972,s.598-609.
- TANNENBAUM, Robert / SCHMIDT, Warren H.; “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, March-April, 1958,s.95-101.
- TEVRÜZ,Suna; “Güdülenme”, (Edt.: ASLAN, A,Esra), *Örgütte Kişisel Gelişim*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002,s.95-125.
- TINAZ, Pınar; “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, *Mercek*, C.5, Sa:19, 2000,s.29-38.
- TUCKER, Bruce A./ RUSSELL, Robert F.; “The Influence of the Transformational Leader”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, C.10, Sa:4, 2004,s.103-111.
- UYGUÇ, Nermin / DUYGULU, Ethem / ÇIRAKLAR, Nurcan; “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir, 2000,s.587-601.
- ÜNÜSAN, Çağatay; “Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, Sa:1-2, 1997, s.81-88.

- VROOM, Victor H.; "Leadership and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics*, C.28, Sa:4, 2000, s.82-93.
- WHITTINGTON, J.Lee / GOODWIN, Vicki L. / MURRAY, Brian; "Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes", *Leadership Quarterly*, C.15, 2004, s.593-606.
- YILDIRIM, Engin; "Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not", *Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış*, (Edt.: KESER, Aşkın), Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.147-161.
- YUKL, Gary A.; "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, C.10, Sa:2, 1999, s.285-305.
- YÜKSEL, Öznur/ ZEL, Uğur; "Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması", *Amme İdaresi Dergisi*, C.32, Sa:3, 1999, s.159-171.
- ZALEZNIK, Abraham; "Managers and Leaders, Are They Different?", *Harvard Business Review*, January 2004, s.74-81.
- ZEL, Uğur; "Harekete Geçirici Liderlik-İşe Yönelik Liderlik", *Verimlilik Dergisi*, C.4, 1997, s.63-76.
- ZHOU, Jing / GEORGE, Jennifer M.; "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", *Leadership Quarterly*, C.14, 2003, s.545-568.
- ZHU, Weichen / MAY, Douglas R. / AVOLIO, Bruce J.; "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, C.11, Sa:1, 2004, s.16-26.

INTERNET KAYNAKLARI

ACAR, Füsün Tekin; “ Duygusal Zeka ve Liderlik”, (Erişim Adresi: http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_12/sayi_12_04_f_acar_53_68.pdf (24.03.2006),s.53-68.

ACUNER, Taner / TABAK, Akif;“Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik Olarak İncelenmesi”, (Erişim Adresi: http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2003-1/6_acuner_tabak.doc) (25.11.2005).

ARICIOĞLU, M.Atilla; “Yönetmel Başarımın Değerlemedesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”. *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.4. 2002. s.26-42.(Erişim Adresi: <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi04/06Aricioğlu.pdf>) (24.03.2006).

BASS, Bernard M./ STEIDLMEIER, Paul; “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership”,. <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>(10.11.2005).

ÇAKAR, Ulaş / ARBAK, Yasemin; “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, Sa:2, 2003, s.83-98, (Erişim Adresi: <http://www.deu.edu.tr/DEUWeb/Icerik.php?KOD:28>) (24.03.2006).

ÇAKAR, Ulaş / ARBAK, Yasemin; “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.6. Sa:3. 2004. s.23-48. (Erişim Adresi: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi/2004sayi3/cakar-arbak.pdf> (24.03.2006).

ÇELTEK, Evrim; “Motivasyon Yönetimi”, (Erişim Adresi: http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182) (24.12.2005).

DEMİRBİLEK, Tunç; “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.5, Sa:1, 2003, s.22-37, (Erişim Adresi: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2003sayi1PDF/demirb.pdf>) (12.12.2004).

ERASLAN, Levent; “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, (Erişim Adresi: <http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>) (24.11.2005).

ERASLAN, Levent; “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, (Erişim Adresi: http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm) (25.11.2005).

GÜL, Hasan; “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?”, (Erişim Adresi: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223) (25.11.2005).

HANÇER, Murat / TANRISEVDİ, Abdullah; “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, C.27, No:2, 2003, s.211-225, (Erişim Adresi: <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/634.pdf>) (20.03.2006).

KILINÇ, Tanıl; “Lider, Liderlik, Takım Liderliği”, (Erişim Adresi: www.rotayayin.com.tr/ee/makale/?kod=706) (23.11.2005).

KILINÇ, Tanıl; “D-Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atf Kuramı”, (Erişim Adresi: <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>) (24.11.2005).

ÖZDEN, Mehmet Cemil; “Motivasyon Bilmecesi”, (Erişim Adresi: http://www.peryon.org.tr/motivasyon_bilmecesi.doc) (12.12.2004).

ÖZTÜRK, Zekai / DÜNDAR, Hakan; “Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.4, Sa:2, 2003, s.57-57, (Erişim Adresi: <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/182.pdf>) (16.03.2006).

ŞAHİN, Ali / TEMİZEL, Handan / ÖRSELLİ, Erhan; “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (Erişim Adresi: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15.03.pdf>) (16.03.2006).

ŞAHİN, Ali; “ Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, s.523-547, (Erişim Adresi: http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20ŞAHİN/motivasyon%20yönetim%20makale.pdf) (04/05/06).

TABAK, Akif; “ Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, (Erişim Adresi: <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-2/1-bilder.doc>) (25.11.2005).

URAL, Ayhan; “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.3, Sa:2, 2001, s.209- 219, (Erişim Adresi: www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi09/ural.pdf) (24.03.2006).

TEZLER

ACAR, Füsün Tekin; *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, 2001.

AKSU, Müge; *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

ALLEN, Robert Louis; *The Influence of Leadership on the Motivation of Virtual Teams*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), U.S.A.Northcentral University, Arizona, 2005, (Erişim Adresi: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid=1&srchmode=1&vinst=PROQUEST&fmt=13&startpage=-1&clientid=42977&vname=PQD&did=921046141&scaling=FULL&ts=1151053013&vtype=PQD&rqt=309&TS=1151053027&clientId=42977>), (26.12.2005).

ASAR, Muammer, *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.

AYDIN, Mehmet Devrim; *Liderlik ve Liderlik Zekası: Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C.Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.

BALLANCE, Patricia Lynne; *What do Staff Need From A Leader to Feel Motivated and Recognized*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), U.S.A.Royal Roads University, Columbia, 2002,(Erişim Adresi: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=10&did=766558961&SrchMode=1>

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=766828441&SrchMode=1&sid=1&Fmt=13&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1151053725&clientId=42977> (28.12.2005).

BÜLBÜLOĞLU, Aylin; *Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2001.

DAVIS, Beverly M.; *The Impact of Leadership on Employee Motivation*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) U.S.A.Royal Roads University, Columbia, 2004, (Erişim Adresi: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=766828441&SrchMode=1&sid=1&Fmt=13&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1151053137&clientId=42977>) (26.12.2005).

ERGENEKON, Ayşegül; *Farklı Liderlik Tarzlarının Çatışmayı Ele Alış Biçimleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

FERENTINOS, Cynthia; *Linking Social Intelligence and Leadership:An Investigation of Leaders' Situational Responsiveness Under Conditions of Changing Group Tasks and Membership*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) U.S.A.George Mason University, Virginia, 1996, (Erişim Adresi: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=742578201&SrchMode=1&sid=1&Fmt=13&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1151053253&clientId=42977>) (26.12.2005).

GENÇ, Nurullah; *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin "Astların Motivasyonu" Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1990.

KARAKOÇ, Aysel; *Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

KARAMAN, Servet Yüksel; *Liderlik, Motivasyon, Yetki ve Sorumluluk Denklığı Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyeti*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1996.

MANGA, Ebru; *Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

MUTLU, Bülent; *Demokratik Liderlik ve İşgören Motivasyonu*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.

OAKLEY –WILLIAMS, Lanie –Marie; *An Emprical Study of the Effect of Transformational and Transactional Leadership on Motivation in the Jamaican Environment(Jamaica Money Market Brokers)*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), U.SA.Nova Southeastern University, Florida, 2004, (Erişim Adresi:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=932404061&SrchMode=1&sid=1&Fmt=13&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1151053347&clientId=42977>) (28.12.2005).

PEHLİVANLI, Serkan; *İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.

SARIKIR, Fatih;*Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkisi(Bir Uygulama)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2002.

TÜRE, Rahmi; *Yöneticilik ve Motivasyon*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.

ULAŞ, Çakar; *Duyusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*,
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.

EKLER

EK A:

LİDERLİK VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ ANKET FORMU

LİDER ANKET FORMU

Bu çalışma, liderin çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yüksek lisans tezinin amprik araştırması ile ilgilidir. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya gösterdiğiniz değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Tunç DEMİRBILEK
Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF.
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Saygılarımızla,
Yelda TEZCAN

BİRİNCİ BÖLÜM

AŞAĞIDA DUYGU VE DÜŞÜNCELERİNİZ İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. İFADELERDEN HER BİRİNE, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE SIKLIKTA KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman

1. Duygularımı açık bir şekilde ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
2. Hata yaptığımda hatamı kabul ederim.	1	2	3	4	5
3. İşle ilgili huzursuz olduğum konuları çalışanlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
4. Duygularıma hakim olup olaylar karşısında sakinleşip olaylara pozitif yaklaşabilirim.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlarım beni bir model olarak görüp örnek alırlar.	1	2	3	4	5
6. Sınırlendiğim zaman duygularımı kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
7. Yeni şeyler öğrenebileceğim değişikliklere açıgımdır ve uygularım.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımla duygusal gereksinimlerine karşı duyarlıyım.	1	2	3	4	5
9. Sakinleştirici bir özelliğe sahibimdir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarımla ruh hallerine ve isteklerine karşı hassasım.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarımla duygularını ve endişelerini anlayıp olayları onların gözüyle değerlendiririm.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlarımla sorunlarını içten olarak dinleyip onlarla ilgilenirim.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlarımla dile getiremedikleri duygularını hissedebilirim.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlarımla gereksinimlerinin işareti olarak yaptıkları küçük sosyal işaretleri fark edebilirim.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlarımla hem maddi hem manevi motivasyonunu sağlayabilirim.	1	2	3	4	5

16. Çalışanlarımın duygu ve düşüncelerini dikkate alıp karar verirken bunları uygulayırım.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlarıma değer verip onlarla yeteri kadar ilgilenirim.	1	2	3	4	5
18. Zor bir durumda kaldıklarında çalışanlarıma hizmetlerimden yararlanmalarına izin veririm.	1	2	3	4	5
19. Çalışanlarımdan gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri dinleyip değerlendiririm.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlarım arasında sorun çıktığı zaman ortamı yatıştırırım.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlarımın daha başarılı olabilmeleri için yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
22. Çalışanlarıma güvendiğimi hissettiririm.	1	2	3	4	5
23. Çalışanlarım benimle kolaylıkla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5

İKİNCİ BÖLÜM

AŞAĞIDA ÇALIŞMA ORTAMINIZDAKİ TUTUMUNUZA VE ÇALIŞANLARINIZLA OLAN İLİŞKİNİZ İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN HER BİRİNE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE SIKLIKTA KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman

1. Çalışanlarımın çabaları karşılığında onlara destek olurum.	1	2	3	4	5
2. Eleştirel varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim.	1	2	3	4	5
3. Sorunlar ciddi hale gelinceye kadar karışmam.	1	2	3	4	5
4. Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde odaklanırım.	1	2	3	4	5
5. Önemli konular oluştuğunda karışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
6. Önemli değer ve inançlarımdan bahsederim.	1	2	3	4	5
7. Gerektiğinde ortada olmam.	1	2	3	4	5
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları ararım.	1	2	3	4	5
9. Gelecekte olumlu bir şekilde bahsederim.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarım benimle beraber çalışmaktan gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
11. Performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan çalışanlarımla ayrıntılı bir şekilde görüşürüm.	1	2	3	4	5
12. Harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini beklerim.	1	2	3	4	5
13. Ulaşılmaması gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.	1	2	3	4	5
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.	1	2	3	4	5
15. Zamanımı çalışanlarıma öğretmek ve onları yetiştirerek geçiririm.	1	2	3	4	5
16. Belirlenen performans hedeflerini başardıklarında ne beklentileri gerektiğini belirtirim.	1	2	3	4	5
17. Birşeyi düzeltmem için öncelikle o şeyin kötüleşmesi gerekir.	1	2	3	4	5

18. Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçerim.	1	2	3	4	5
19. Çalışanlarıma grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım.	1	2	3	4	5
20. Harekete geçmem için problemlerin sürekli bir hale gelmesi gerekir.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlarımla saygı duyacağı şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
22. Tüm dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak için toplarım.	1	2	3	4	5
23. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünürüm.	1	2	3	4	5
24. Çalışanlarımla bütün hatalarımdan haberdarımdır.	1	2	3	4	5
25. Tavırlarım güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5
26. Gelecek için zorlayıcı bir vizyon belirlerim.	1	2	3	4	5
27. Standartları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanırım.	1	2	3	4	5
28. Karar almaktan çekinirim.	1	2	3	4	5
29. Çalışanlarımla herbirine farklı ihtiyaç, yetenek ve düşünceleri olan bireyler olarak davranırım.	1	2	3	4	5
30. Çalışanlarımla sorunları farklı görüş açılarından ele almalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
31. Çalışanlarımla güçlü yönlerini geliştirmelerine yardım ederim.	1	2	3	4	5
32. Görevin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
33. Acil sorulara cevap vermeyi geçiktiririm.	1	2	3	4	5
34. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
35. Beklentiler karşılandığında memnuniyetimi belirtirim.	1	2	3	4	5
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güvenimi belirtirim.	1	2	3	4	5
37. İşle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıyım.	1	2	3	4	5
38. Tatmin edici liderlik yöntemleri uygulayırım.	1	2	3	4	5
39. Çalışanlarımdan beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
40. Üstüme karşı çalışanlarımla temsil etmede başarılıyım.	1	2	3	4	5
41. Tatmin edici bir şekilde çalışanlarımla çalışırım.	1	2	3	4	5
42. Çalışanlarımla başarı arzularını arttırırım.	1	2	3	4	5
43. Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıyım.	1	2	3	4	5
44. Çalışanlarımla daha fazlasını çabalama arzularını arttırırım.	1	2	3	4	5
45. Başarılı bir gruba liderlik ediyorum.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AŞAĞIDA ÇALIŞANINIZIN SİZE KARŞI TUTUMUYLA İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR.

AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN HER BİRİNE, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE SIKLIKTA KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman

ÇALIŞANLARIM,

1. Pozisyonumdan dolayı talimatlarıma uyarlar.	1	2	3	4	5
2. Talimatlarıma uymak zorundadırlar.	1	2	3	4	5
3. Talimatlarıma, onların kariyerini etkilediğim için uyarlar.	1	2	3	4	5
4. Ulaştıkları değerleri kontrol ederim.	1	2	3	4	5
5. Talimatlarımı, onları kovabileceğim için takip ederler.	1	2	3	4	5
6. Benden korktuklarını hissedirim.	1	2	3	4	5
7. Beni takdir ettikleri için, talimatlarımı takip ederler.	1	2	3	4	5
8. Bana sadıktırlar.	1	2	3	4	5
9. Genellikle haklı olduğum için talimatlarıma uyarlar.	1	2	3	4	5
10. Tavsiyelerime uyarlar.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK SORULAR

Yaşınız:.....

Cinsiyetiniz: 1 Erkek 2 Kadın

Medeni Durumunuz: 1 Evli 2 Bekar 3 Diğer(Belirtiniz).....

Eğitim Düzeyiniz: 1 Ortaokul 2 Lise 3 Üniversite 4 Diğer(Belirtiniz).....

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?.....(yıl)

Şu anda yaptığımız işteki deneyim süreniz nedir?.....(yıl)

EK B:

LİDERLİK VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ ANKET FORMU

ÇALIŞAN ANKET FORMU

Bu çalışma, liderin çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yüksek lisans tezinin ampirik araştırması ile ilgilidir. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya gösterdiğiniz değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Tunç DEMİRBILEK

Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF.

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Saygılarımızla,
Yelda TEZCAN

BİRİNCİ BÖLÜM

AŞAĞIDA LİDERİN (REYON YÖNETİCİSİ, MÜDÜR YARDIMCISI VEYA MÜDÜRÜN) DUYGU, DÜŞÜNCE VE TUTUMU İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. İFADELERDEN HER BİRİNE, ÇALIŞTIĞINIZ YERİN BİR ÇALIŞANI OLARAK, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE SIKLIKTA KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman

LİDER,

1. Duygularını açık bir şekilde ifade edebilir.	1	2	3	4	5
2. Hata yaptığında hatasını kabul eder.	1	2	3	4	5
3. İşle ilgili huzursuz olduğu konuları bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
4. Duygularına hakim olup olaylar karşısında sakinleşip olaylara pozitif yaklaşabilir.	1	2	3	4	5
5. Lideri bir model olarak görüp örnek alırım.	1	2	3	4	5
6. Sinirlendiği zaman duygularını kontrol edebilir.	1	2	3	4	5
7. Yeni şeyler öğrenebileceği değişikliklere açıktır ve uygular.	1	2	3	4	5
8. Duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
9. Sakinleştirici bir özelliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
10. Ruh halimize ve isteklerimize karşı hassastır.	1	2	3	4	5
11. Duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir.	1	2	3	4	5
12. Sorunlarımızı içten olarak dinleyip bizimle ilgilenir.	1	2	3	4	5
13. Dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir.	1	2	3	4	5
14. Gereksinimlerimizin işareti olarak yaptığımız küçük sosyal işaretleri fark edebilir.	1	2	3	4	5
15. Hem maddi hem manevi motivasyonumuzu sağlayabilir.	1	2	3	4	5
16. Duygu ve düşüncelerimizi dikkate alıp karar verirken bunları uygular.	1	2	3	4	5
17. Bize değer verip bizimle yeteri kadar ilgilenir.	1	2	3	4	5
18. Zor bir durumda kaldığımızda hizmetlerinden yararlanmamıza izin verir.	1	2	3	4	5
19. Bizden gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri dinleyip değerlendirir.	1	2	3	4	5
20. Aramızda sorun çıktığı zaman ortamı yatıştırır.	1	2	3	4	5

21. Daha başarılı olabilmemiz için yardımcı olur.	1	2	3	4	5
22. Bize güvendiğini hissettirir.	1	2	3	4	5
23. Liderle kolaylıkla iletişim kurabiliriz.	1	2	3	4	5

İKİNCİ BÖLÜM

AŞAĞIDA LİDERİN (REYON YÖNETİCİSİ, MÜDÜR YARDIMCISI VEYA MÜDÜRÜN) ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ TUTUMU VE SİZİNLE OLAN İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. İFADELERDEN HER BİRİNE, ÇALIŞTIĞINIZ YERİN BİR ÇALIŞANI OLARAK, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE SIKLIKTA KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman

LİDER,

1. Çabalarımız karşılığında bize destek olur.	1	2	3	4	5
2. Eleştirel varsayımların uygun olup olmadığını tekrar inceler.	1	2	3	4	5
3. Sorunlar ciddi hale gelinceye kadar karışmaz.	1	2	3	4	5
4. Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde odaklanır.	1	2	3	4	5
5. Önemli konular oluştuğunda karışmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
6. Bize önemli değer ve inançlarından bahseder.	1	2	3	4	5
7. G gerektiğinde ortada olmaz.	1	2	3	4	5
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5
9. Gelecekte olumlu bir şekilde bahseder.	1	2	3	4	5
10. Liderle beraber çalışmaktan gurur duyarız.	1	2	3	4	5
11. Performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan arkadaşlarımızla ayrıntılı bir şekilde görüşür.	1	2	3	4	5
12. Harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler.	1	2	3	4	5
13. Ulaşılması gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	1	2	3	4	5
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5
15. Zamanını bize öğretir ve bizi yetiştirerek geçirir.	1	2	3	4	5
16. Bizim için belirlenen performans hedeflerini başardığımızda ne beklememiz gerektiğini belirtir.	1	2	3	4	5
17. Birşeyi düzeltmesi için öncelikle o şeyin kötüleşmesi gerekir.	1	2	3	4	5
18. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	1	2	3	4	5
19. Bize grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
20. Harekete geçmesi için problemlerin sürekli bir hale gelmesi gerekir.	1	2	3	4	5
21. Bize saygı duyacağımız şekilde davranır.	1	2	3	4	5
22. Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak için toplar.	1	2	3	4	5
23. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünür.	1	2	3	4	5
24. Bütün hatalarımızdan haberdardır.	1	2	3	4	5
25. Tavırları güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5
26. Gelecek için zorlayıcı bir vizyon belirler.	1	2	3	4	5

27. Standartları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
28. Karar almaktan çekinir.	1	2	3	4	5
29. Herbirimize diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
30. Sorunları farklı görüş açılarından ele almamızı sağlar.	1	2	3	4	5
31. Güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
32. Görevin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5
33. Acil sorulara cevap vermeyi geçiktirir.	1	2	3	4	5
34. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
35. Beklentileri karşıladığımızda memnuniyetini belirtir.	1	2	3	4	5
36. Hedeflerimize ulaşacağımıza dair güvenini belirtir.	1	2	3	4	5
37. İşle ilgili ihtiyaçlarımızı karşılamada başarılıdır.	1	2	3	4	5
38. Tatmin edici liderlik yöntemleri uygular.	1	2	3	4	5
39. Bizden beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
40. Üstüne karşı bizi temsil etmede başarılıdır.	1	2	3	4	5
41. Tatmin edici bir şekilde bizimle çalışır.	1	2	3	4	5
42. Başarı arzularımızı artırır.	1	2	3	4	5
43. Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıdır.	1	2	3	4	5
44. Daha fazlasını çabalama arzumuzu artırır.	1	2	3	4	5
45. Başarılı bir grubuz.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AŞAĞIDA LİDERİN (REYON YÖNETİCİSİ, MÜDÜR YARDIMCISI VEYA MÜDÜRÜN) ÇALIŞANI OLARAK SİZİN ONA KARŞI TUTUMUNUZLA İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR.

İFADELERDEN HER BİRİNE, ÇALIŞTIĞINIZ YERİN BİR ÇALIŞANI OLARAK, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE SIKLIKTA KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman

1. Pozisyonundan dolayı talimatlarına uyarız.	1	2	3	4	5
2. Talimatlarına uymak zorundayızdır.	1	2	3	4	5
3. Talimatlarına, bizim kariyerimizi etkilediği için uyarız.	1	2	3	4	5
4. Ulaştığımız değerlerimizi kontrol eder.	1	2	3	4	5
5. Talimatlarını, bizi kovabileceği için takip ederiz.	1	2	3	4	5
6. Liderden korktuğumuzu hissederiz.	1	2	3	4	5
7. Lideri takdir ettiğimiz için, talimatlarını takip ediyoruz.	1	2	3	4	5
8. Lidere sadığızdır.	1	2	3	4	5
9. Genellikle haklı olduğu için liderin talimatlarına uyarız.	1	2	3	4	5
10. Liderin tavsiyelerine uyarız.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK SORULAR

Yaşınız:.....

Cinsiyetiniz: 1 Erkek 2 Kadın

Medeni Durumunuz: 1 Evli 2 Bekar 3 Diğer(Belirtiniz).....

Eğitim Düzeyiniz: 1 Ortaokul 2 Lise 3 Üniversite 4 Diğer(Belirtiniz).....

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?.....(yıl)

Şu anda yaptığımız işteki deneyim süreniz nedir?.....(yıl)