T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONEL ÖNCELİKLERİ ve BİR MOTİVASYON FAKTÖRÜ OLARAK LİDERLİĞİN ÖNEMİ

KEMAL CAN BİRKAN
2501070103

TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. TEKİN AKGEYİK

İSTANBUL – 2009

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI Bilim Dalında **2501070103** numaralı **KEMAL CAN BİRKAN**'ın hazırladığı **"ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONEL ÖNCELİKLERİ ve BİR MOTİVASYON FAKTÖRÜ OLARAK LİDERLİĞİN ÖNEMİ"** konulu **YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA~~ TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **08.12.2009, Salı** günü saat **16/30'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....kabul.....'ne* **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞUYLA~~** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (2)	İMZA
PROF. DR. SEDAT MURAT	Kabul	
PROF. DR. TEKİN AKGEYİK	Kabul	
DOÇ. DR. ARİF YAVUZ	kabul	
DOÇ. DR. HALİL İBRAHİM SARIOĞLU	Kabul	
DOÇ. DR. ZEKİ PARLAK	Kabul	

Besim Ömer Paşa Caddesi 34452 – Beyazıt İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 Fax: 0212 520 80 2

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONEL ÖNCELİKLERİ ve BİR MOTİVASYON FAKTÖRÜ OLARAK LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Kemal Can BİRKAN

ÖZ

Bireyleri belirli bir davranışı gösterme konusunda harekete geçiren güç olarak tanımlanabilecek motivasyon, günümüz iş dünyasında başarı için kritik bir değer taşımaktadır. Fakat çok sayıda günümüz liderinin motivasyonun örgütlerindeki etkilerinin farkında olmayışı nedeniyle, liderlerin işyerinde motivasyon sağlayan faktörleri öğrenmeleri ve algılamaları önem kazanmıştır. Bu motivasyon faktörlerinin öncelikleri de kişiden kişiye farklılaşmaktadır. Öyle ki herkesin tatmin etmeye çalıştığı kişisel ihtiyaçları bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, sosyo-demografik niteliklerine göre çalışanların motivasyonel önceliklerinin belirlenmesi ve bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önemin ortaya konmasıdır. Bu amaçla lojistik sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede 239 deneğe Analitik Hiyerarşi Süreci tekniği ile bir anket çalışması uygulanmış, sonuçlar Expert Choice ve SPSS programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, motivasyon faktörleri, liderlik

MOTIVATIONAL PRIORITIES OF EMPLOYEES and THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP AS A MOTIVATION FACTOR

Kemal Can BİRKAN

ABSTRACT

Motivation is the inner power that pushes people toward performing a certain action and has critical value for the success in today's business life. But many business leaders today are not aware of the effects that motivation have on their business, and it is therefore important they learn and understand the factors that determine positive motivation in the workplace. Priorities of these motivational factors vary person to person as everybody has their individual needs to motivate themselves.

The aim of this study is to determine of motivational priorities and to display importance of leadership as a motivation factor according to socio-demographic characteristics of employees. To this end, a survey was applied to 239 subjects with the method of Analytic Hierarchy Process in a corporation which is in logistics sector and results were analysed by using the Expert Choice and SPSS Programs.

Key words: Motivation, motivation factors, leadership

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin etkinliğini artırdığı, teknolojik gelişmelerin, iletişim olanaklarının ve bilgi akışının sürekli yaygınlaştığı günümüz çalışma hayatında, işletmeler hayatta kalabilmek, pazar paylarını koruyabilmek veya artırabilmek için büyük bir rekabet içinde bulunmaktadır. İşletmelerin sermaye olanakları, ürün teknolojileri, üretim teknikleri gibi pek çok etken başarılarına doğrudan katkıda bulunmaktadır. Ancak bunlar günümüz çalışma hayatının doğası gereği kısa sürede rekabet avantajı olma özelliğini kaybedebilmektedir. İşte bu nedenle, tüm bu faktörlerin de üzerinde zeka, bilgi ve becerileriyle kaynakları yöneten, teknolojiyi yaratan ve ona hükmeden ‘‘insan’’ faktörü yer almaktadır. Örgütler çalışanlarını amaçları doğrultusunda yönlendirebildikleri, hedeflenen doğrultuda harekete geçirebildikleri sürece, rekabetin insan faktörü üzerinde yoğunlaştığı günümüz çalışma hayatında başarılı olabileceklerdir. Çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesi, zihinsel ve fiziksel güçlerini bu yönde verimli kullanmalarının sağlanması da motivasyon yönetimiyle mümkün olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı da farklı sosyo-demografik niteliklere sahip çalışanların etkin performans gösterebilmelerini sağlayan motivasyon faktörlerine ve yine bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önemin incelenmesidir. Bu doğrultuda kişisel bir süreç olarak değerlendirilen motivasyon konusunda 239 deneğe uygulanan anket çalışması ile farklı çalışan gruplarının motivasyonel öncelikleri ve liderlik faktörüne verdikleri önem incelenmiştir.

Çalışmanın hazırlanması ve sonuçlandırılmasında büyük emeği geçen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Tekin Akgeyik’e, bursiyeri olmanın verdiği gurur ve destekleri için Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Kurumu’na (TÜBİTAK), çalışmanın her aşamasında görüş ve desteklerini aldığım başta Onur Kumtepe olmak üzere çalışma arkadaşlarıma, uygulamada kolaylık sağlayan şirket yönetici ve katılımcı çalışanları ile hiçbir zaman sabır ve desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **x**
TABLO LİSTESİ ..... **xii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

I. TEMEL KAVRAMLAR ve TANIMLAR **3**
A. MOTİVASYONUN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ 3
B. MOTİVASYON TÜRLERİ 5
1. İç Motivler 5
2. Fizyolojik Motivler 5
3. Sosyal Motivler 6
4. Psikolojik Motivler 6
C. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ 6
1. Ücret ve Yan Haklar 7
2. İş Güvencesi 8
3. Kariyer ve Yükselme Olanakları 9
4. Eğitim ve Gelişim Olanakları 10
5. Liderlik 10
6. Yetki ve Sorumluluk Alma 11
7. Çalışma Koşulları 12
8. İşin Niteliği 13
9. Çalışma Arkadaşları 13
10. Kurum Kültürü ve İtibarı 14
D. MOTİVASYON SÜRECİ ve ÖNEMİ 14
II. MOTİVASYON TEORİLERİ **17**
A. İNSAN DOĞASI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER 17
1. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları 17

2. Reddin'in Z Kuramı 20
B. KAPSAM TEORİLERİ 20
1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 21
2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 24
3. Alderfer'in ERG Teorisi 29
4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi 30
C. SÜREÇ TEORİLERİ 34
1. Adams'ın Eşitlik Teorisi 34
2. Beklenti Teorileri 36
a) Vroom'un Beklenti Teorisi 37
a) Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi 39
3. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi 42
4. Locke'un Amaç Teorisi 46
D. MOTİVASYON TEORİLERİ ve BAŞLICA KATKILARI 48

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

I. TEMEL KAVRAMLAR ve TANIMLAR 50
A. LİDERLİĞİN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ 50
B. LİDERLİĞE TEMEL OLUŞTURAN KAVRAMLAR 52
1. Güç 52
2. Etkileme 54
3. Otorite 54
C. LİDER ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI 55
D. LİDERİN FONKSİYONLARI 57
E. LİDER DAVRANIŞ BİÇİMLERİ 59
II. LİDERLİK TEORİLERİ 62
A. ÖZELLİKLER TEORİSİ 62
B. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ 64
1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 64
2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 67
3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi 68

4. Likert'in Sistem 4 Modeli 70
5. Bale'ın Harvard Üniversitesi Araştırması 72
6. Liderlik Doğrusu Teorisi 72
7. McGregor'un X ve Y Teorileri 74
C. DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ 75
1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 77
2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi 80
3. Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Teorisi 83
4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli 87
5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi 91
D. LİDERLİKTE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR 93
1. Karizmatik Liderlik 93
2. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik 94
3. Koçluk ve Mentorluk 95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONEL ÖNCELİKLERİ İLE LİDERLİK FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER 97
A. KAVRAMSAL BOYUT 97
B. AMAÇ 99
C. ÖRNEKLEM 99
D. YÖNTEM ve ANALİZ 100
II. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME 102
A. DENEK PROFİLİ 102
1. Demografik Özellikler 102
2. İş Profili 104
B. ARAŞTIRMA BULGULARI ve DEĞERLENDİRME 106
1. Çalışanların Motivasyonel Önceliklerine İlişkin Genel Bulgular 106
2. Cinsiyete Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi 107
a) Cinsiyete Göre Motivasyonel Öncelikler 107
b) Cinsiyete Göre Liderliğin Önemi 109
3. Medeni Duruma Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi 110

a) Medeni Duruma Göre Motivasyonel Öncelikler 110
b) Medeni Duruma Göre Liderliğin Önemi 113
4. Yaşa Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi 116
a) Yaşa Göre Motivasyonel Öncelikler 116
b) Yaşa Göre Liderliğin Önemi 118
5. Öğrenim Durumuna Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi... 120
a) Öğrenim Durumuna Göre Motivasyonel Öncelikler 120
b) Öğrenim Durumuna Göre Liderliğin Önemi 123
6. Kıdeme Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi 125
a) Kıdeme Göre Motivasyonel Öncelikler 125
b) Kıdeme Göre Liderliğin Önemi 128
7. Organizasyon Birimine Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi 130
a) Organizasyon Birimine Göre Motivasyonel Öncelikler 130
b) Organizasyon Birimine Göre Liderliğin Önemi 134
8. Hiyerarşik Kademeye Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi 136
a) Hiyerarşik Kademeye Göre Motivasyonel Öncelikler 136
b) Hiyerarşik Kademeye Göre Liderliğin Önemi 140

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ 143
KAYNAKLAR 148
EK: ANKET FORMU 158

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Motivasyon Süreci 15
Şekil 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 22
Şekil 3 İhtiyaçların Tatmin Düzeyi 24
Şekil 4 Tatmin edici ve tatminsizlik yaratan faktörlerin karşılaştırılması 26
Şekil 5 Herzberg'in Motivasyon Süreci 27
Şekil 6 Tatminsizliğe sebep olan faktörler 27
Şekil 7 Tatmin Sağlayan Faktörler 28
Şekil 8 Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar 29
Şekil 9 Adams'ın Gayret-Sonuç Oranları 35
Şekil 10 Vroom Motivasyon Modeli 39
Şekil 11 Lawler-Porter Motivasyon Modeli 40
Şekil 12 Klasik Şartlandırma 42
Şekil 13 Sonuçsal Şartlandırma 43
Şekil 14 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 56
Şekil 15 Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler 63
Şekil 16 Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucu Ortaya Konan Dört Liderlik Tarzı 66
Şekil 17 Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı 69
Şekil 18 Likert'in Sistem 4 Modeli ve Özellikleri 71
Şekil 19 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi 73
Şekil 20 Fiedler Liderlik Modeli 78
Şekil 21 Yol-Amaç Teorisinde Liderlik Süreci 81
Şekil 22 Yol-Amaç Teorisinde Liderlik (Durumsallık) Yaklaşımı 83
Şekil 23 Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli 86
Şekil 24 Reddin'in Etkililik Yaklaşımı 88
Şekil 25 Temel Liderlik Davranışlarının Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri 90
Şekil 26 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi 92
Şekil 27 AHS Değerlendirme Ölçeği 101
Şekil 28 Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri 107

Şekil 29 Kadın Çalışanları Motive Eden Faktörler 108
Şekil 30 Erkek Çalışanları Motive Eden Faktörler 108
Şekil 31 Bekar Çalışanları Motive Eden Faktörler 111
Şekil 32 Evli Çalışanları Motive Eden Faktörler 112
Şekil 33 Çocuk Sahibi Olan Çalışanları Motive Eden Faktörler 112
Şekil 34 Çocuk Sahibi Olmayan Çalışanları Motive Eden Faktörler 113
Şekil 35 18-25 Yaş Grubundaki Çalışanları Motive Eden Faktörler 116
Şekil 36 26-29 Yaş Grubundaki Çalışanları Motive Eden Faktörler 117
Şekil 37 30-35 Yaş Grubundaki Çalışanları Motive Eden Faktörler 117
Şekil 38 36-45 Yaş Grubundaki Çalışanları Motive Eden Faktörler 118
Şekil 39 Lise Mezunu Çalışanları Motive Eden Faktörler 121
Şekil 40 Önlisans Mezunu Çalışanları Motive Eden Faktörler 121
Şekil 41 Lisans Mezunu Çalışanları Motive Eden Faktörler 122
Şekil 42 Yüksek Lisans / Doktora Mezunu Çalışanları Motive Eden Faktörler 123
Şekil 43 Toplam 0-2 Yıl Arası Kıdemi Bulunan Çalışanları Motive Eden Faktörler 126
Şekil 44 Toplam 3-5 Yıl Arası Kıdemi Bulunan Çalışanları Motive Eden Faktörler 127
Şekil 45 Toplam 6-9 Yıl Arası Kıdemi Bulunan Çalışanları Motive Eden Faktörler 127
Şekil 46 Toplam 10 Yıl ve Üzeri Kıdemi Bulunan Çalışanları Motive Eden Faktörler 128
Şekil 47 Satış-Pazarlama Birimleri Çalışanlarını Motive Eden Faktörler 131
Şekil 48 Muhasebe-Finans Birimleri Çalışanlarını Motive Eden Faktörler 131
Şekil 49 İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarını Motive Eden Faktörler..... 132
Şekil 50 Operasyon Birimleri Çalışanlarını Motive Eden Faktörler 133
Şekil 51 Bilgi Teknolojileri Çalışanlarını Motive Eden Faktörler..... 134
Şekil 52 Memur / Uzman Yardımcısı Ünvanlarında Çalışanları Motive Eden Faktörler 137
Şekil 53 Sorumlu / Uzman Ünvanlarında Çalışanları Motive Eden Faktörler .. 137
Şekil 54 Şef / Müdür Yardımcısı Ünvanlarında Çalışanları Motive Eden Faktörler 138
Şekil 55 Müdür ve Üzeri Ünvanlardaki Çalışanları Motive Eden Faktörler 139

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı 102
Tablo 2 Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı 102
Tablo 3 Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımı 103
Tablo 4 Yaşa Göre Frekans Dağılımı 103
Tablo 5 Öğrenim Durumuna Göre Frekans Dağılımı 104
Tablo 6 Kıdeme Göre Frekans Dağılımı 104
Tablo 7 Organizasyon Birimine Göre Frekans Dağılımı 105
Tablo 8 Hiyerarşik Kademeye Göre Frekans Dağılımı 106
Tablo 9 Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri 109
Tablo 10 Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları 110
Tablo 11 Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri 114
Tablo 12 Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları 114
Tablo 13 Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Grup İstatistikleri 115
Tablo 14 Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları 115
Tablo 15 Yaşa Göre Grup İstatistikleri 119
Tablo 16 Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Yaşa Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları 119
Tablo 17 Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları 120
Tablo 18 Öğrenim Durumuna Göre Grup İstatistikleri 124
Tablo 19 Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları 124
Tablo 20 Öğrenim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları 125
Tablo 21 Kıdeme Göre Grup İstatistikleri 129
Tablo 22 Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Kıdeme Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları 129
Tablo 23 Kıdeme Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları 130
Tablo 24 Organizasyon Birimine Göre Grup İstatistikleri 135
Tablo 25 Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Organizasyon Birimine Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları 135

Tablo 26 Organizasyon Birimine Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları 136
Tablo 27 Hiyerarşik Kademeye Göre Grup İstatistikleri 140
Tablo 28 Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Hiyerarşik Kademeye Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları 141
Tablo 29 Hiyerarşik Kademeye Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları 141

GİRİŞ

Dünyada özellikle 1990'lı yıllardan itibaren gittikçe tüm ülkeleri de içine alarak etkisini genişleten değişim olgusu, günümüz sosyal ve çalışma hayatının inkar edilemez bir gerçeği halini almıştır. Küreselleşme olgusu, ülkeler ve örgütler için çok sayıda riskleri taşımakla birlikte, aynı zamanda önemli fırsatları da beraberinde getirmektedir. Karşı konulması güç ve yoğun bir rekabetin yaşandığı, teknolojinin hızla ve sürekli yenilendiği, iletişim olanaklarının ve bilgi paylaşımının önemli oranda geliştiği günümüz ortamında, şirketlerin ayakta kalabilmeleri ağırlıklı olarak bu ortama adapte olabilen insan gücünü etkin kullanabilmelerine bağlı olmaktadır. Güncel yönetim teorilerince örgüt içerisindeki katma değerinin sonsuz olmasından hareketle en değerli kaynak olarak nitelenen insan faktörü, aynı zamanda bu faktörün nasıl daha etkin kullanılabileceği sorununu beraberinde getirmektedir.

Çalışan bireyin motivasyonu, iş tatmini, kişisel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması, örgütsel bağlılığın artırılması gibi konular örgütsel hedeflere ulaşılması için başvurulan yönetim süreçlerinin vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Çalışan motivasyonunun sağlanması, örgütsel etkinliğin temel dinamiklerinden biri olurken; bunu sağlamaya yönelik başvurulan araçlardan belki de en önemlisi etkin liderlik uygulamalarıdır. Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda çalışanları bu amaç doğrultusunda harekete geçiren, ortak hedef ve değerlerde buluşmalarını sağlayan ve bunların çalışan motivasyonu sağlanarak gerçekleştirildiği kritik bir süreçtir. Liderlerin başarıları, örgütsel amaçların gerçekleşip gerçekleşmeme veya çalışanların örgüt amaçlarına yönelik motive edilip edilmeme durumlarına bağlı olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin gerek tepe ve gerekse orta ve alt kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve örgütsel hedeflere ulaşılması konusundaki katkılarının bilincinde olarak çalışanlarının motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir.

Liderlerin sergiledikleri liderlik tarzları da çalışan motivasyonunun sağlanması ve dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Günümüz liderlerinden, geçerliliği kabul edilmiş standart bir liderlik tarzı yerine;

değişen durumsal koşullara uyumlu olabilecek farklı liderlik tarzlarını da gerektiğinde benimseyebilen esnek bir tutum sergilemeleri beklenmektedir. Örgütsel amacın niteliği, örgütün özellikleri, çalışanların sosyo-demografik nitelikleri ile kişilik ve beklentileri gibi çok sayıda değişken lideri ve liderlik tarzını etkileyebilmektedir. Bu tarz faktörlere göre farklı liderlik davranışlarını gösterebilen liderler başarılı olurken, bu esnekliği gösteremeyenler sadece kendi liderlik tarzlarına uygun durumsal koşullarda başarılı olabilmektedir.

‘‘Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi’’ adlı çalışmanın amacı, çalışanların motivasyonel önceliklerinin ölçümlenerek, sosyo-demografik niteliklerine göre farklı çalışan gruplarının motivasyon faktörleri ve bu faktörlerden liderlik konusundaki önceliklerinin karşılaştırılması ve bulgular ışığında yönetimi oldukça karmaşık olan bu konuda günümüz yöneticilerine ışık tutmaktır.

Bu bağlamda, çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde motivasyon ve liderlik kavramlarının tanım, süreç ve özellikleri üzerinde durulduktan sonra bu kavramları inceleyen teoriler incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise ortaya konan teorik çerçeve doğrultusunda çalışanların kendilerini motive eden faktörler ve bu faktörlerden liderlikle ilgili öncelikleri, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılık ya da benzerlikleri ortaya koymak adına bir ampirik araştırma ile incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

I. TEMEL KAVRAMLAR ve TANIMLAR

A. MOTİVASYONUN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

Günümüzde bazı işletmeler başarılı olarak büyürken, bazılarının da başarısız olup rekabetten çekilmeleri, geçmiş yüzyıllarda olduğu gibi sadece sermaye, pazar, teknoloji, doğal kaynaklar ve benzeri somut kriterlerle açıklanamamaktadır. (Barutçugil, 2004: 31). Bilgi toplumunda yaratıcılığı, değişimi yaratan ve aynı zamanda ona adapte olabilen özelliğiyle farkı yaratan, insandır. Ancak bu fark yaratıcı gücü harekete geçirmek, geçmişte olduğu gibi bilgi toplumunda da sorun olmaya devam etmektedir (Demirkaya, 2006: 62).

Bu sorun ve soruna yönelik çözümlerde sıkça 'motivasyon' kavramına başvurulmaktadır. Motivasyonun temelini, kişiyi açık bir davranışa götüren süreçte bir güdü veya hareket olarak da tanımlanan ihtiyaç oluşturmaktadır. Çoğunlukla bir eksiklikten kaynaklanan bu psikolojik duygunun, fizyolojik yetersizliklerle sınırlı olmadığı, aksine sonsuz olduğu kabul edilmektedir (Kesici, 2003: 79).

Literatürde motivasyon kavramını açıklayan çok sayıda tanıma ulaşmak mümkündür. Türkçe'de karşılığı güdü ve güdülenme olan motivasyonun, Latince hareket anlamına gelen ''movere'' kelimesinden türediği bilinmektedir. En yaygın kabul gören tanımına göre motivasyon, ''kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, bireyi çalışmaya sevk eden ve kişilerde çalışma isteğini artıran güç'' anlamına gelmektedir (Robbins, 2001: 161). Bir başka tanımda ise, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür (Eren, 2004: 494). Bu itici güce yön veren, çoğu zaman bireylerin ihtiyaçları yanında, düşünce, inanç ve korkuları olmaktadır.

Motivasyon, temelde bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan göstereceği hareketten, başka şekilde hareket etmesini sağlar (Eroğlu, 2004:

321). İnsan davranışlarını, bunların yönünü ve süresini belirleyen unsurlar içsel ve dışsal olarak iki başlıkta incelenmektedir. Belirli bir iş, heyecan verici, gelişime olanak sağlayıcı olduğu için yapılıyorsa yani işi yapmanın kendisi ödüllendirme olarak algılanıyorsa bu içsel motivasyonu, yoksa aynı iş para, terfi olanağı, statü ve benzeri dıştan gelecek bir ödülü elde etmek için yapılıyorsa, bu da dışsal motivasyonu ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 152).

Motivasyonu oluşturan ihtiyaçların karşılanamaması tatminsizliğe neden olmaktadır. Dürtülerin de oldukça dinamik ve değişken olduğu bilinmektedir. Kişi, farklı durum ve zamanlarda, güdüleri nedeniyle farklı davranışları gösterebilir. Bunun temel nedeni, öncelikli ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin olma yönündeki bireyin çabalarıdır.

Motivasyonu, yine kişisel bir olay olarak yorumlamak gerekmektedir. Örneğin, aynı işyerinde ve aynı pozisyonda çalışan iki kişiden birinin amacı, ailesini geçindirmek için para kazanmakken, diğerinin yükselme, yöneticilik yapma yönündeki hedefleri olabilmektedir. Yine bireyler aynı güdüyle farklı davranışlarda bulunabilirler. Kilo vermek için spor yapmak, diyete başlamak veya bunların her ikisini aynı anda yapmak da aynı güdüye yönelik farklı davranış örnekleridir.

İnsan ihtiyaçlarını sonsuz kabul etmekle birlikte, bunları basit bir şekilde fizyolojik, toplumsal ve psikolojik olarak sınıflandırılabiliriz. Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın doğumundan ölümüne kadar devam eden, doğal ve yaşamın sürdürülmesi için doyurulması gerekli olan beslenme, barınma gibi temel ihtiyaçları içermektedir. İnsanın toplum içinde yaşaması sonucu ortaya çıkan, sevilme, saygınlık, bağlılık gibi toplumsal ihtiyaçlar, çoğu zaman sonradan öğrenilmektedir. Psikolojik bir varlık olarak etkileyen ve etkilenen insanın, kendi özüyle istenen dengeye gelebilmesi için kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılaması gerekecektir (Artan, 1986: 160).

B. MOTİVASYON TÜRLERİ

Birey ihtiyaçlarından kaynaklanan güdüler, oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. İncir'e göre motivasyon çeşitlerini dört bölümde inceleyebiliriz (İncir, 1985: 8).

1. İç Motivler

Bu türdeki güdüler, bireyi doğal nitelikteki ihtiyaçlarına yönelik ve bilinçsiz olarak bir davranışta bulunmaya yönelten olgulardır. Diğer bir deyişle birey doğası gereği, içgüdüsel olarak belirli davranışları gösterme gereği duymaktadır.

Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için aşağıdaki koşulları taşıması gerekir (Taşpınar, 2006: 19):

• Kesin olan bir fizyolojik neden bulunmalıdır.

• İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın, hayvanlar aleminde de evrensel niteliği bulunmalıdır.

• İç motive dayalı olduğu kabul edilen davranışın, öğrenme süreci sonunda değişmemesi gerekmektedir.

Öğrenmeyi gerektirmeyen ve yaşam boyu unutulmayan bu tür motivlere, nefes alma, yürüme ve benzeri hayvanlarla da paylaşılan bazı motivler örnek gösterilebilir. Bir arının bal, örümceğinse ağ yapışlarını iç motivlerle açıklamak mümkündür.

2. Fizyolojik Motivler

Fizyolojik motivler, bireylerin temel motivasyonlarıyla yani yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli temel ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Bu tür motivler, literatürde yaygın bir yeri olan Maslow'un hiyerarşisinde de ilk sırada yer almaktadır. Örnek olarak yine Maslow'un belirlediği, beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlar gösterilebilir (Kaplan, 2007: 6).

Bunlar ve diğer fizyolojik ihtiyaçlara dayalı motivler, tüm insanlarda farklı yoğunluklarda bulunmaktadır.

3. Sosyal Motivler

İçinde yaşadıkları toplumların birer parçası olan bireyler, toplumların değerli gördüğü bazı sosyal motivlere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bir grubun üyesi olarak aidiyet, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, takdir görmek gibi bireyi harekete geçiren duygu ve düşünceler bu kapsamdadır. Sosyal motivler, bireylerin kişiliklerine, duruma ve zamana göre değişik şekillerde oluşabilmektedir. Yine toplum özellikleri de sosyal motivleri etkileyebilmektedir (Kaplan, 2007: 7). Sosyal içerikli olan bu motivler, genelde öğrenme ve alışkanlıklar yoluyla kazanılmaktadır.

4. Psikolojik Motivler

Sosyal motivlere benzemekle birlikte psikolojik motivler de, bireyin ruhsal ve düşünsel ihtiyaçlarından kaynaklanmakta ve doğuştan ya da sonradan kazanılmaktadır.

Psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan motivleri takip etmek ve nedenlerini anlamak oldukça güç bir iştir. Bu yönüyle fizyolojik ve sosyal motivlerden ayrılmaktadırlar. Oldukça karmaşık olan psikolojik motivler, olaylara ve farklı kişilikteki bireylere göre farklılaşmaktadır. Aynı olay, her zaman aynı şekilde algılanmadığı gibi, farklı kişilerin algıları da farklı olacaktır (Eren, 1993: 390) Bu yönüyle sorumluluklarından biri çalışanlarını motive etmek olan yöneticilerin işi, psikolojik motivler nedeniyle zorlaşmaktadır.

C. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

Motivasyonda temel amaç, çalışanların istekli ve verimli olarak işletme amaçlarına paralel şekilde hareket etmelerini sağlamaktır. Bu amaca yönelik, araştırmalara konu olmuş ve genellikle de çalışan motivasyonunda belirleyici olan onlarca faktör bulunmaktadır. Bu motivasyon faktörlerinin çoğu, aynı zamanda işletme ve yöneticilerin çalışanları motive etmek için kullandıkları birer araç olarak da önem

taşımaktadır. Bu faktör ve araçların anlam ve etkinlikleri de farklı kişiliklere sahip bireyler, toplumlar, kültürler arasında ve hatta zamanla farklılaşabilmektedir.

Çalışan motivasyonunda belirleyici olan faktörler genel olarak aşağıdaki bölümde açıklanmaya çalışılacak ve çalışanların motivasyonel beklenti ve önceliklerinin ölçüleceği üçüncü bölümde de yine bu faktörler kullanılacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi bu faktörlerin sayısını çoğaltmak mümkünse de, çalışmanın bütünü dikkate alınarak 10 faktörle sınırlandırmak uygun görülmüştür. Bu faktörler; Ücret ve Yan Haklar, İş Güvencesi, Kariyer ve Yükselme Olanakları, Eğitim ve Gelişim Olanakları, Liderlik, Yetki ve Sorumluluk Alma, Çalışma Koşulları, İşin Niteliği, Çalışma Arkadaşları ve Kurum Kültür ve İtibarı olarak sıralanmaktadır.

1. Ücret ve Yan Haklar

Ücret, çalışanın işletmeye girişi ve işletmede çalışmaya devam edişinin en önemli nedenlerindendir. İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşırken, çalışanlar da yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. Bu nedenle bireyleri çalışmaya iten en güçlü motivin, birey ve ailesinin yaşamlarını arzuladıkları şekilde yürütebilmelerini sağlayan ücreti elde etmek olduğu çoğu araştırmada önemle vurgulanmaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 45).

Yine birçok çalışmada ücret düzeyi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Ancak bireyler için sadece ücretin miktarı önemli değildir. Bazı durumlarda bu ücrete verilen değer, bu ücretin sağladığı adalet duygusu ve benzeri içsel algılamalar da bireyin motivasyonunu etkileyebilmektedir.

Çalışanlar için temel motivasyon faktörlerinden olan ücret, işletmelerce de önemli bir motivasyon aracı olarak farklı şekillerde kullanılabilmektedir. İşletmeler, bireyleri kendi amaçlarına hizmet edecek şekilde motive edebilmek için ücret artışı, primli ücret uygulamaları, ekonomik ödüller, kara katılma vb. araçlara başvurmaktadır (Balta, 2007: 79).

Ulaşım ve yemek olanakları, cep telefonu ve araç tahsisi, kira yardımı, özel sağlık ve emeklilik sigortaları benzeri şirketçe sağlanan ek menfaatler de toplam ücret paketinin birer unsuru olarak motivasyon faktörleri içinde yer almaktadır. Bunların çoğu nakdi olmamakla birlikte, çalışanların harcamalarından tasarruf yapmalarını sağlayarak ekonomik bir değer taşımaktadır. Bu nedenle ücret ve yan haklar, çalışanlarca bir bütün olarak değerlendirilmektedir.

Niteliği itibariyle dışsal bir motivasyon faktörü olan Ücret ve Yan Haklar, bu yönüyle diğer faktörlerden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.

2. İş Güvencesi

İş güvencesi, çalışan motivasyonunu belirleyen temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Zira bu kavram işyerinde çalışanların sağlık durumlarından, işe devamsızlıklarına, gösterdikleri performansa ve işgücü devir hızına kadar birçok durumda belirleyici olabilmektedir.

İşsizliğin yoğun olduğu ve kriz dönemlerindeki ülkelerde, işini kaybetmek istemeyen bireyler büyük bir stres altında kalmaktadır. İş bulabilmek ciddi bir sıkıntı haline gelmekte, iş fırsatlarına uygun nitelikleri taşıyan çok fazla talip çıkmaktadır. Bu nedenle iş güvencesi konusu, bireylerin çalışma hayatında en hassas oldukları konuların başında gelmektedir (Keser, 2006: 94).

Yapılan bazı araştırmalar, bireyi iş ortamında en fazla tatmin eden faktörlerden birinin de iş güvencesi olduğu ortaya koymuştur. Bireyin algıladığı iş güvencesi, kendine güvenini ve iş motivasyonunu etkileyerek verimliliğine katkıda bulunacaktır. Bu nedenle işletmeler de öncelikle karlılık vb. temel amaçlarını dikkate alarak, çalışanlarında daha yüksek bir iş güvencesi algısı yaratmaya çalışmaktadır.

Ülkemizde işe alım, çalışan bağlılığını artırma ve motivasyon gibi konularda iş güvencesi en önemli faktör ve araçların başında gelmektedir. Bir başka dikkat çeken konu ise özel sektörde ücretlerin (ve yan hakların) kamu sektörüne oranla daha

yüksek olmasına rağmen, sadece iş güvencesi nedeniyle kamu sektöründe çalışmanın daha fazla tercih edilir olmasıdır (Elbir, 2006: 23).

3. Kariyer ve Yükselme Olanakları

Çalışan bireylerler için kariyer ve yükselme olanakları da önem taşımaktadır. Henüz iş hayatına atılmamış veya yeni bir başlangıç yapmak isteyen bireyler, kendi kariyer planlarına uygun iş fırsatlarını öncelikle değerlendirecek, hatta bazı durumlarda bu tarz manevi faktörler ücret vb. dışsal faktörlerin önüne geçebilecektir.

İşini iyice öğrenip tecrübe kazanan bireye, işi bir süre sonra monoton gelmeye başlayacak ve bulunduğu mevkinin yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaktır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzulayacaktır. İlerleme olanağı tıkanan bireyin çalışma şevki azalacak ve motive olmakta güçlük yaşayacaktır (Eren, 2004: 515).

Kariyer olanakları çoğu zaman bireylerin iş değiştirme nedenlerinin başında gelmektedir. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarını zayıf olarak değerlendiren birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği başka bir işyerine geçmektedir (Keser, 2006: 89-90).

Yükselme, performansın bir anlamda psikolojik olarak ödüllendirilmesidir. Bireye, önemli ölçüde bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü anlamına gelecek olan prestij, bireyin iş tatminini artıracaktır. Yükselme, aynı zamanda gelir düzeyinde bir artış da yaratarak hem parasal hem de psikolojik bir faktör ve aynı zamanda etkili bir motivasyon aracı niteliği taşımaktadır (İncir, 1984: 61). Planlı ve objektif değerlendirmelere dayalı bir kariyer planlamasının varlığı, bireylerin işe girme, o işyerinde kalıcı olma benzeri kararlarında belirleyici olabilmektedir.

4. Eğitim ve Gelişim Olanakları

İşletmenin çalışana sağladığı eğitim ve gelişim imkanları, birey için hem önemli bir motivasyon faktörüyken, aynı zamanda yöneticinin de kullanabileceği etkin bir motivasyon aracıdır. Yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışlarda değişiklik gerekliliği veya çalışan motivasyonunun artırılması gibi nedenlerle eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlara ilave olarak, eğitimin diğer bir temel amacı da üretimi artırmaktadır (Kaynak, 1990: 99).

Her çalışanın işinde gelişme olanaklarını arayabileceğini varsayarsak, eğitim ve gelişim olanaklarını çok önemli bir motivasyon faktörü olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Yöneticiler için de etkili bir motivasyon aracı olan eğitim ile, kişinin pozisyonu gereği kendisinden beklenen performansa ulaşabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanması veya pekiştirmesi sağlanabilmektedir.

Eğitim sayesinde eksik yönlerini tamamlayabilen, kendini sürekli geliştirme imkanı bulan bireyin kendine güveni artacak, yüksek motivasyonla işletmeye olan katkısını artırabilecektir (Elbir, 2006: 38). Çalışanlar son yıllarda bir işletmeye girme veya kalıcı olma kararlarında, işletmenin sağladığı eğitim ve gelişim imkanlarını da ücret kadar dikkate almaya başlamıştır.

5. Liderlik

Aynı zamanda iyi bir lider olması beklenen günümüz yöneticisi, çalışan motivasyonunda başlı başına önemli bir motivasyon faktörü olması yanında, başta içsel faktörler olmak üzere diğer motivasyon faktörleri üzerinde de etkili ve onları harekete geçirebilen bir konumdadır.

Yöneticilerin davranışları ve çalışanlara yaklaşımları, çalışanların motivasyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin işleriyle ilgili uzmanlıkları, bilgi ve deneyimleri, insan ilişkilerindeki yaklaşımları, işleri koordine etme özellikleri ve çalışanlarıyla kurdukları ilişkiler bu konunun önemli bileşenleri olmaktadır. Araştırmalar da genelde saygı duyulan, demokratik liderlerin örgütlerinde, otoriter

yönetim anlayışını benimsemiş liderlerin örgütlerinden daha yüksek iş tatmini ortaya çıktığını göstermektedir (Duman, 1997: 30).

Yöneticilerin amacı, uygun motivasyon faktörlerini kullanarak çalışanlarının işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaktır (Tınaz, 2005: 16). Bu nedenle bir yönetici, bir başka deyişle iyi bir lider, çalışanlarının tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarını doğru şekilde anlamalı ve temel ihtiyaçların karşılanmasının her zaman verimi artırmada tek motive edici unsur olmadığının ve çalışanların farklı beklentileri olabileceğinin bilincinde olmalıdır.

Yöneticiler, çalışanlarını yaptıkları işin önemine inandırmalı, onlara yetki devredip sorumluluklarını artırmalı, onların kararlara katılımlarını sağlamalı, iletişim, güven ve adil bir disiplin ortamını oluşturmalıdırlar. Ancak bu temel koşulları yerine getirebilen bir yöneticinin, çalışanının motivasyonunda olumlu bir katkısı olabildiğinden söz edebiliriz.

6. Yetki ve Sorumluluk Alma

Yetki ve sorumluluk birbirlerinden ayrı düşünülemeyecek iki kavramdır. Yetki, genel bir tanımla, yöneticinin belirlenen işletme amaçlarına en etkin biçimde ulaşabilmek için gerekli olan işlerin yapılmasını başkasından isteme hakkı olarak tanımlanabilir (Tokat ve Şerbetçi, 2000: 173) Sorumluluk ise, bir şeyi yapma zorunluluğudur. Örgüt açısından bakıldığında, bir kişinin örgütsel iş veya ödevlerini yapmasıyla ilgilidir. Örgütte herkesin belli sorumlulukları bulunmaktadır (Türkmen, 1994: 110).

Yetki devredilen, sorumluluk ise paylaşılan ancak devredilemeyen olgulardır. Bu nedenle bu iki kavram arasındaki denge hakkındaki çalışan algısı, iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Üstlere ait görevlerin bir kısmı yetki devriyle çalışanlara aktarıldığında, çalışan işletmenin ve yöneticisinin kendisine değer verdiğini düşünerek başarılı olmak adına daha fazla motive olacaktır. Görüldüğü üzere yetki ve sorumluluk devri, hem önemli bir motivasyon faktörüyken, aynı zamanda da işletmeler ve yöneticiler için önemli birer motivasyon aracı olmaktadır.

Bir işletmede yetki ve sorumluluğun dengeli olması, uygun koşulların varlığı halinde (yer, zaman ve durum bakımından) yetki ve sorumluluk sahibi yöneticilerin uygun kişilere uygun yetkileri vermeleri ve işin etkin, verimli ve hızlı sonuçlanması için gerekli kontrol ve yönlendirmeleri yaparak çalışanlarını desteklemeleri gerekmektedir (Elbir, 2006: 37).

7. Çalışma Koşulları

Çalışan motivasyonunda işyeri çalışma koşulları da belirleyici olmaktadır. Bu konuda işletmelerin öncelikle olabildiğince güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaları ve bunu muhafaza etmeleri gerekmektedir. Daha çok fiziksel koşulların algılandığı bu başlık altında, işyerindeki ışıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü, tercih edilen renkler, araç-gereç yeterliliği vb. konulardaki düzenlemelerin motivasyonu etkileyebileceği kabul edilmektedir (Fındıkçı, 2001: 401).

Çalışanların, hayatlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirdikleri dikkate alındığında, iyi çalışma koşullarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Diğer motivasyon faktörlerinin etkisi eşit tutulduğunda, iyi çalışma koşullarında çalışan kişilerin kötü çalışma koşullarında çalışanlara göre işbaşında daha fazla tatmin oldukları ve kendilerini daha mutlu hissettikleri söylenebilir. Kötü çalışma koşulları, iş kazalarını ve hastalıkları da artırmakta, yarattığı hoşnutsuzluk da stres ve yorgunluğa neden olabilmektedir (Şimşek, 1999: 65).

Fazla iş yükü altında kalma ve çalışma saatlerinin uzunluğu da çalışan motivasyonunu ve verimliliği azaltan faktörlerdendir. Aşırı iş yükü altında ve uzun sürelerle çalışma, gerek bedensel gerekse zihinsel yorgunluğa yol açmaktadır. Bu durumdaki bireyin kendini mutsuz hissetmesi, işini etkin bir şekilde yapabilmek için motive olamaması doğaldır (Özkalp ve Kırel, 2001: 132).

Çalışanlarca diğer faktörlere oranla daha arka planda tutulmakla birlikte, çalışma koşullarının da motivasyonlarını etkilediği gözlenmiştir (126-Akıncı, 2001: 88).

8. İşin Niteliği

Çalışanın işletmede bulunmasının temel nedeni kendisinden beklenen işi yapmasıdır. Bu nedenle çalışan motivasyonunda önemli olan faktörlerden biri de işin niteliğidir. Sıkıcı, monoton olarak görülen bir iş çalışanı motive etmezken, bireyin işini yapılmaya değer, zevkli, tatmin edici olarak algılaması onu motive edebilecektir.

İşin niteliği gereği motivasyonu etkileyen birçok alt faktörü bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanın kişilik, birikim ve beklentilerine uygun olmayan işler motive edici olmaktan uzak olmakla birlikte, yarattığı sıkıntı ve stresle birlikte işletme açısından da çalışan devamsızlığı, işten ayrılma vb. olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Çalışanın işinden yana tatmin olması, onu çoğu zaman motive edecek, hatta bazı durumlarda işle ilgili faktörler diğerlerinin önüne geçebilecektir. Bu nedenle işletmeler ve yöneticiler, çalışanlarını öncelikle yaptıkları iş üzerinden motive edecek iş genişletme, iş zenginleştirme, rotasyon vb. araçlara başvurmaktadır.

9. Çalışma Arkadaşları

Çalışan bireylerin çoğu zaman kendi aileleriyle geçirdikleri zamandan fazlasını işyerlerinde geçirdikleri gerçeği, işyerindeki çalışma arkadaşlarının ve onlarla ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır. Kimi zaman bu arkadaşlıkların işyeri dışına da taşındığı, en yakın arkadaş ve dostların aynı zamanda iş arkadaşı oldukları, bireylerin aileleriyle birlikte görüşmeyi sürdürdükleri de görülmektedir.

İşyerinde etkileşim halinde oldukları çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olumlu ilişkiler kuran bireylerin motivasyonları artmaktadır. Bazı durumlarda işi birey için zevkli hale getiren, diğer faktörlerin olumsuz etkilerini bastırabilen çalışma arkadaşları olmaktadır (Önder, 2007: 47).

İşyerindeki arkadaşları ile vakit geçirmeyi heyecanlı bulan kişi, işe istekli olarak gidecek ve işinde tatmin olacaktır. Aksi durumda, yani çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde sorunlar olan, onlarla uyumlu çalışamayan ve çalışmaktan da keyif almayan bireyin tatmini oldukça azalacak, işe her gün isteksiz gidecektir. Bu

durumda olan bireyin diğer motivasyon faktörlerinden yana beklentileri karşılansa dahi, tam anlamıyla işinde motive olması oldukça zordur.

10. Kurum Kültürü ve İtibarı

Her işletme, çalışanlarını motive etme konusunda farklı yöntem ve stratejileri takip etmektedir. Bunun nedeni ise işletmelerin farklı yönetim anlayışlarına, çalışma yöntemlerine, değerlere ve özelliklere sahip olmalarıdır. Bu noktada karşımıza ‘‘örgüt kültürü’’ kavramı çıkmaktadır. İşletmenin yönetim ve çalışma tarzından, çalışanlarının davranışlarına kadar tüm alanlarda etkili olan kültürün, motivasyon ile de ilişkili olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir. Çalışma ortamı, yönetim tarzı, kişiler arası ilişkiler, yöneticilerin yaklaşımları, maddi ve manevi unsurlar, önem verilen değerler ve sağlanan olanaklar açısından çalışanları tatmin eden bir kültürün hakim olduğu işletmelerde, çalışanların motivasyonlarının sağlanması da kolaylaşacaktır (Sözer, 2006: 99).

Yine kurum itibarı da çalışanların değer verdiği, kararlarında belirleyici olabilen ve motivasyonlarında etkili olan bir başka faktördür. Bir kurumun itibarı, onun sadece büyük ve karlı bir işletme olmasıyla değil; aynı zamanda hukuka uygun faaliyette bulunması, toplumsal beklentilere ve etik değerlere önem vermesi vb. detaylarla şekillenir. Bu detaylar işletmenin müşteri ve çalışanları tarafından tercih edilmesinde belirleyici olmaktadır. Sektöründe önde gelen, müşterileri ve toplum tarafından tercih ve takdir edilen işletmelerde çalışmak, çalışanlar için başlı başına bir motivasyon faktörüdür. Çalışanların nispeten daha küçük ve tanınmayan işletmelerde, belki de çok daha iyi ücret vb. olanaklara sahipken, büyük çaplı, toplum tarafından tanınan ve çalışmanın aynı zamanda bir gurur kaynağı olarak görüldüğü işletmelerde çalışmak için istekli oluşu bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

D. MOTİVASYON SÜRECİ ve ÖNEMİ

Motivasyon süreci, bir güdünün etkisiyle harekete geçme ve belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Birey herhangi bir şeye ihtiyacı olduğunda, bu ihtiyacı karşılamak

için bir takım eylemlerde bulunur. Motivasyon sürecinde temelde dört aşama bulunmaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 39-40):

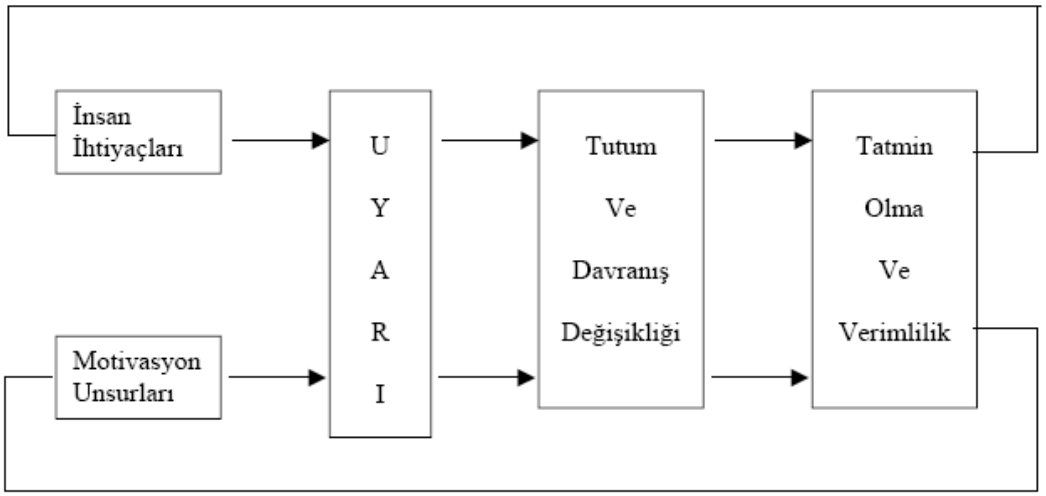
1. İhtiyaç: Motivasyon süreci, belirli şeylere duyulan gereksinim ile başlar.

2. Uyarılma: Bireyde oluşan gereksinimin karşılanması için herhangi bir gücün oluşma aşamasıdır.

3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı karşılamak için uyarıldığında, belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.

4. Doyum: Gösterilen davranışın, ihtiyacı doyurması oranında birey doyuma ulaşır.

Motivasyon süreci aslında çok karmaşık olmasına rağmen, Şekil 1'de olduğu gibi özetlenebilir.



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996. s.38.

Motivasyon süreci, her zaman doyumla noktalanmayabilmektedir. Maslow, insanları ''eksiklik'' ve ''gelişim'' güdülenmeleri olarak iki grupta değerlendirmiş, gelişim

güdülenmesinde bireyin geliştikçe daha da güdüleneceğini ve asla doyuma ulaşamayacağını ifade etmiştir (Maslow, 2001: 39).

Motivasyon, çok karmaşık nitelikleri olan bir kavram olmakla birlikte, konumuz açısından en uygun ifadeyle insanları çalışmaya özendirmeyle ilgilidir. İnsan unsurunun örgütler açısından sürekli artan önemi, iş görenlerin daha etkin çalışmaları için nasıl motive edilmeleri gerektiği konusuna olan ilgiyi de artırmaktadır.

Bireyleri belirli davranışları göstermeye teşvik eden, ihtiyaçları, amaçları veya hedefleri olabilmektedir. Bunlar bireyler için olduğu kadar, örgütler için de geçerlidir. Örgüt yönetimleri, hedeflere ulaşmak adına çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkin şekilde yararlanmaya çalışmaktadır. Bir başka deyişle çalışanlar örgüt hedeflerine doğru motive edilmektedir (Bingöl, 1990: 200).

Bir örgütün varlığını sürdürmesi, verimliliği diğer unsurlar yanında temelde insan kaynağına bağlıdır. Ancak insan faktörü, yapısı gereği yönetimi daha karmaşık hale getirmektedir. Yöneticiler, diğer unsurlar üzerinde uygun koşullar dahilinde istedikleri gibi tasarrufta bulunabilirken, çalışanların yaratıcılıkları, sadakatleri, bilgi ve becerilerini işlerine adamaları ise kendi iradelerine, dolayısıyla motivasyonlarına bağlıdır.

Görüldüğü gibi motivasyon, çalışanlar için olduğu kadar yöneticiler ve işletmeler için de önemlidir. Bir yöneticinin başarısını, astlarının örgütsel amaçlara yönelik çalışmalarına, bilgi, beceri ve güçlerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlı olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Koçel, 2005: 368). Çalışanların verimliliği de, beklentilerine ulaşabilmelerine ve ihtiyaçlarını giderebilmelerine bağlıdır. Yöneticilerin bu yüzden motivasyon bilgisine sahip olmaları, çalışanların farklı beklenti veya ihtiyaçlar içinde olabileceklerini de gözeterek işletme hedeflerine yönelik en uygun adımları atabilmelerine olanak sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 96).

II. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda çok sayıda teori ve model geliştirilmiştir Bu teori ve modeller, yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirleme ve motivasyonu sürdürme konularında yardımcı olabilme iddiasındadır. Bu amaca yönelik bazı modeller kişinin içindeki faktörlere ağırlık verirken, bazıları da teşviklere yani kişinin dışındaki, kişiye dışarıdan sağlanan faktörlere ağırlık vermektedir (Davis, 1981: 43).

Örgütlerdeki motivasyonu ve motivasyon süreçlerini açıklayan teoriler temel olarak, kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorilerinde motivasyon süreci daha çok doğuştan gelen faktör ve ihtiyaçlarla açıklanırken, süreç teorilerinde bu konu sosyal ve kültürel etmenlerin etkisinde kalan bireyin sonradan kazandığı faktörlere odaklanmaktadır (Solmuş, 2000: 65). Bir başka deyişle, kapsam teorilerinin temelini bireysel ihtiyaçlar oluştururken, süreç teorilerinde bir davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar geçen süre içerisindeki bilişsel süreçler ele alınmaktadır (Tınaz, 2006: 8).

Bu iki başlık altında incelenebilecek teorilere geçmeden önce, yönetsel ve örgüt psikolojisinin, dolayısıyla motivasyon teorilerinin de temelini oluşturan insan doğası hakkındaki görüş ve teorilere değinmek yerinde olacaktır.

A. İNSAN DOĞASI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER

1. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları

Elton Mayo'nun Hawthorne fabrikalarında yaptığı, sadece ekonomik ve fiziksel koşulların işçileri motive etmek için yeterli olamayacağı, yöneticilerin onlara önem vermesinin, sıcak davranışlarının, kendi aralarındaki sosyal ilişkilerin ve karar verme süreçlerine katılma imkanlarının da onları motive edeceği gibi bulgulara ulaşan ve bu yönüyle yönetimde insan ilişkileri yaklaşımcılarının da yolunu açan araştırmalar, McGregor'u da büyük ölçüde etkilemiştir.

McGregor, insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkileri, daha sonra kendi adıyla tanınacak olan X ve Y Teorileri altında toplamaya çalışmış, yöneticilerin de bu iki kuramdan birini benimseyerek, çalışanları o kuramın verileriyle yönetmeye, motive etmeye çalıştıklarına inanmıştır (Taşpınar, 2006: 23).

McGregor, büyük ölçüde geleneksel yönetim anlayışının görüşlerini içeren X Teorisinde, işgörenlerin güdülenmesinde ‘‘havuç-sopa’’ yöntemindeki ekonomik araçların ve denetim fonksiyonunun önemini ön planda tutmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 135). Bu teoriyi benimseyen yönetici, aşağıdaki varsayımları dikkate alarak çalışanını sadece ekonomik ödüllerle güdülemeye ve sıkı bir şekilde denetlemeye çalışacaktır (Kıngır ve Şahin, 2005: 415).

a) Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim, bu eğilimi önleyici tedbirleri alarak disipline ağırlık vermeli ve işgöreni caydırmak için çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

b) İnsan, sorumluluktan kaçar ve yönetilmeyi tercih eder. Hırslı değildir ve güvenliğe tutkuyla bağlıdır.

c) Kendi arzu ve ihtiyaçlarını, örgütün hedeflerine tercih eden insan, bencildir. Bu nedenle sıkı bir şekilde, yakından denetim altında tutulmalıdır.

d) İnsan, yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanmaz, bu durumlara direnir ve isyan eder. Alışkanlıklarına tutkuyla bağlıdır.

e) Olası örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı yeteneği sınırlıdır. Bu nedenle verilecek bilgi ve sorumluluklara dikkat edilmelidir.

f) Çok parlak zekalı olmayan ve rahatlıkla kandırılabilecek insanları harekete geçirmek için maddi ödüllendirme, işten kaçanlar için de cezalandırma kullanılmalıdır.

Klasiklerin görüşlerini bu varsayımlarla tanımlayan McGregor, daha sonra onları ağır şekilde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuramın varsayımlarına uygun hareket

eden yöneticiler, işgörene ve kendilerine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygılarını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamazlar. Çünkü klasik kuram, insanı duygu ve düşünceleriyle hareket eden bir varlık yerine teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robot olarak görmektedir (Eren, 2004: 26)

McGregor'un, daha sonra X Teorisine alternatif olarak geliştirdiği Y Teorisine göre çalışanlar işlerini sevmektedir. Ancak güvenilir ve kendilerinin de anlayabileceği kurallar altında çalıştırılabilirler. Denetim ancak işletme gereği olması kaydıyla minimum düzeyde gereklidir (Morden, 1995: 18) Teorinin diğer varsayımları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kıngır ve Şahin, 2005: 416):

a) İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işinden nefret etmezken, iş onun için bir başarı ve tatmin kaynağıdır.

b) Denetim ve ceza, kişileri örgütsel amaçlara yönlendirmek için tek yol değildir.

c) İşin tatmin edici niteliği olması, örgütsel bağlılığı artıracaktır.

d) Ortalama insan, uygun koşulların varlığı halinde sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.

e) Çalışanların büyük bir kısmı, örgütsel sorunların çözümü için gerekli hayal gücü, yaratıcılık ve ustalığa sahiptir.

Özetle; X Teorisi dışsal kontrol araçlarına odaklanırken, Y Teorisinde kişisel denetimin, liderlik ve sorumluluk bilincinin önemi vurgulanmaktadır. X teorisinde bireyleri motive etmek konusunda ağırlıklı olarak cezalara ve ekonomik ödüllere başvurulurken, Y Teorisinde ise ödüllendirme ve ilişkiler önem taşımaktadır. Y Teorisinin bu özellikleriyle McGregor, örgütlerdeki beşeri ilişkilerin değerini açıkça vurgulamış ve kendisinden sonraki çalışmaların da esin kaynağı olmuştur.

2. Reddin'in Z Kuramı

McGregor'un X ve Y teorilerinden birini her zaman için tam olarak doğru kabul etmek yerine, bazen bu teorilerin varsayımlarını birleştirmek, örgütsel duruma göre ikisinin yöntemlerinden de yararlanmak gerekebilir. Bu amaçla oluşturulan Z kuramında William Quchi, Locke, Fromm, Drucker gibi düşünürler yanında Reddin'in önemli katkıları olmuştur.

Z Kuramına göre (Eren, 1993: 397);

a) İnsanı ne şeytan, ne de melek olarak görmeliyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip olan bir varlıktır.

b) İnsan, doğuştan ne iyi ne de kötüdür. Yaşadığı olaylar ve içinde bulunduğu yaşam koşullarına göre her ikisine de yatkın olma potansiyeline sahiptir.

c) İnsan, ne içsel ne de dışsal faktörlerle değil, ancak mantık yoluyla güdülenir.

d) İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Özetle Z Kuramı; yöneticilere çalışanlarına bir genellemeyle bakmamalarını, çalışanlarının tutum ve davranışlarını gözlemleyerek en doğru yönetim politikasını belirlemelerini önermektedir.

B. KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri, en açık ifadeyle ihtiyaçlara vurgu yaparak motivasyonu başlatan faktörleri ve etkilerini açıklamaya çalışırlar. Bu teorilerin temel varsayımı, yöneticilerin bu faktörleri kullanarak örgüt için gerekli motivasyonu sağlayabilecekleridir. Yöneticiler, ancak bu faktörleri doğru şekilde anlarlarsa, bu faktörlere hitap ederek çalışanlarını örgüt hedefleriyle paralel hareket eder hale getirebileceklerdir (Alper Ay, 2006: 16).

Kapsam teorilerinin odağını bireysel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Buna göre çalışma yaşamında istenmeyen davranışların, düşük performans ve iş tatminsizliği gibi

durumların nedeni, çalışanların bazı ihtiyaçlarını karşılayamamış olmalarıdır (Tınaz, 2005: 8).

Kapsam teorileri, motivasyon sürecinde başlangıçtaki tek bir noktaya odaklandıkları için statik niteliktedirler. Bu nedenle daha çok iş yaşamında çalışanları neyin motive edeceğini tahmin etme konusunda önemli bilgiler sağlamaktadırlar.

Kapsam teorileri altında incelenecek dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve David McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi'dir.

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kapsam teorileri içinde en tanınanı ve aynı zamanda en fazla tartışılanı, Amerikalı psikolog Abraham Maslow'un ortaya attığı ''İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı''dır. Bu teoriye göre, insanın her davranışı belli bir ihtiyacını gidermeye yöneliktir ve hiyerarşik olarak sıralı olan bu ihtiyaçlardan biri tatmin edilmeden, diğerleri bireyi harekete geçirmeyecektir. Yani bir başka deyişle insanlar ödül ve ceza gibi dış faktörlerle değil, içsel faktörlerle ve dolayısıyla ihtiyaçlarını gidererek motive olmaktadır.

Maslow, iki tip güdüden bahsetmektedir. Bunlardan biri yetersizlik, diğeri ise gelişme güdüsüdür. Yetersizlik güdüsü ile insan fiziksel ve psikolojik dengesini sağlamaya çalışırken; gelişme güdüsü ile yapmış veya halen yapıyor olduklarından daha iyisini yaparak mükemmele ulaşmak ister (Keser, 2006: 14). Maslow, beş ihtiyaç grubu belirlemiş ve bu grupların dinamik bir ilişkiye ve kendi aralarında bir hiyerarşiye sahip olduğunu savunmuştur. Ona göre ihtiyaçlar giderildikçe, yerlerine hemen yenileri çıkacak ve bu döngü sürekli bu şekilde devam edecektir. İşte bu nedenle de teorisi, öncelikle temel insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içinde toplamaya ve bunları tatmin edecek örgütsel araçları belirlemeye yönelmiştir (Adair, 2006: 31).

Maslow'a göre bireyin doyurmak istediği temel ihtiyaçları fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Şekil 2'den de görüleceği üzere bunlardan fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar bireyin eksiklik güdüsünden, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme de gelişim güdüsünden kaynaklanan tatmin arayışlarıdır.

<table>
<tr><td rowspan="2">Gelişim İhtiyaçları</td><td>Kendini Gerçekleştirme</td></tr>
<tr><td>Kendini Gösterme</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Eksiklik İhtiyaçları</td><td>Sosyal</td></tr>
<tr><td>Güvenlik</td></tr>
<tr><td>Fizyolojik</td></tr>
</table>

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: J. Laurie Mullins, **Management and Organizational Behavior**, 5.b., Londra:Pearson Education Limited, 1999, s.416

a) Fizyolojik İhtiyaçlar : İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzuladıkları beslenmek, su içmek, nefes almak vb. ihtiyaçlar bu kapsamdadır (Deniz, 2005: 143). Bir kimsenin kronik olarak karşılayamadığı bir fizyolojik ihtiyacı varsa, bu kişinin diğer ihtiyaçlara ilgisi azalacak ve öncelikle bu ihtiyacını gidermeye çalışacaktır. Bu özelliği nedeniyle temel insan ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlardır ve bunlar karşılanmadan daha yukarıdaki ihtiyaçlar güdüleyici nitelik taşımazlar.

b) Güvenlik İhtiyacı : Fizyolojik ihtiyaçlar asgari düzeyde karşılandığında, güvenlik merkezli yeni bir ihtiyaç grubu ortaya çıkar. Fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayan birey, gerek günümüz çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını isteyecektir. Uygulamada bireyin sağlık hizmetleri, geleceğini güvenceye aldığını hissettirecek sosyal güvenlik ve bireysel emeklilik sistemlerinden yararlandırılması örnek gösterilebilir (Keser, 2006: 15).

c) Sosyal İhtiyaçlar : Maslow'un düşüncesine göre, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandığında, sevgi, şefkat, aidiyet duygusu gibi ihtiyaçlar baskın motivasyon odağı haline gelirler (Adair, 2006: 36).

Günlük yaşamında zamanının büyük kısmını işyerinden geçiren kişi, bu süre içinde sürekli çalışma arkadaşlarıyla ve/veya müşterilerle ilişki halindedir. Bu ihtiyaç düzeyindeyse, kişi kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma, çevresiyle sosyal ilişkiler geliştirme, sevme ve sevilme ihtiyaçlarının etkisinde davranmaktadır. Bu durumdaki kişinin motivasyonu, ücreti artırılarak olumlu yönde değiştirilemez. Bu kişinin ihtiyacı, çevresi tarafından kabul görmek, dostluklar kurmak ve toplulukta bir yere sahip olmaktır (Keser, 2006: 15).

d) Kendini Gösterme İhtiyacı : Daha önceki ihtiyaçların sürekli doyurulmasıyla daha yüksek düzeyde bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç grubunu kendi içinde de bireyin kendine duyduğu saygı ve başkalarının bireye duyduğu saygı olarak iki alt bölüme ayırmak mümkündür. Bu ihtiyaçların karşılanamaması, bireyde yalnızlık ve aşağılık duygusunu güçlendirip bazı psikolojik sorunları da beraberinde getirme riskini taşımaktadır.

e) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı : Bu aşamaya önceki ihtiyaçlarını asgari düzeyde karşılayabilmiş olarak ulaşabilenler, yapabileceklerinin sınırını merak etmekte ve bu sınıra ulaşmak için çabalamaktadırlar. Gizli yeteneklerin belki de bir anlamda dışa vurumuna olanak sağlayan bu aşamaya, günümüz iş dünyasında sadece özel yetenekleri olan çalışanlar, profesyoneller, sanatçılar ve yöneticilerin ulaşabildikleri söylenmektedir.

Bireylerin, ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan bu ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayabildikleri araştırılmış ve Şekil 3'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Verilerden de anlaşılacağı üzere, ''kendini gerçekleştirme'' ihtiyacı belirtildiği gibi her birey tarafından tatmin edilemediği, ancak %10 düzeyinde karşılanabildiği görülmektedir. Ortalama bir birey, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını yüksek oranlarda karşılayabiliyorken, diğer üç ihtiyacın karşılanma oranları %50 ve altında kalmaktadır (Keser, 2006: 18)

İhtiyaç	%
Fizyolojik İhtiyaçlar	85
Güvenlik	75
Sevgi ve Aidiyet	50
Saygı	40
Kendini Gerçekleştirme	10

Şekil 3: İhtiyaçların Tatmin Düzeyi

Kaynak: Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.B., Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995, s.127.

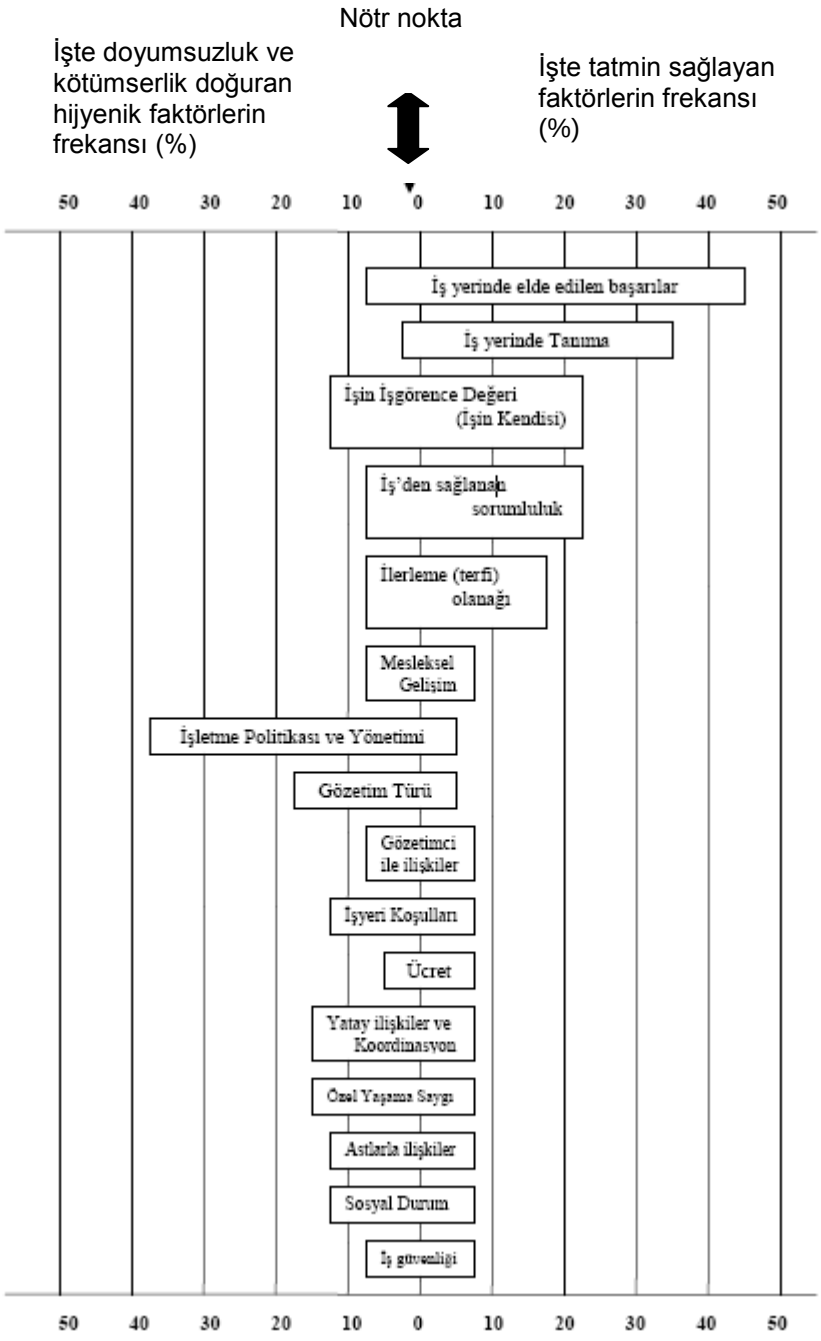
Maslow'un teorisine yönelik yapılan çoğu araştırma, insan ihtiyaçlarını beş başlıkta toplayabilme, bir ihtiyacı karşılanmayan bireyin sadece bu ihtiyacını gidermeye yoğunlaşacağı ve ihtiyacını karşıladığında da hemen bir üst basamaktakini arzulayacağı gibi varsayımları kanıtlayamamıştır. Ancak buna rağmen ''İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'', insan ihtiyaçlarının doğasını tanımlarken genellemeye fırsat tanımakta ve yöneticilerin basit çıkarımlar yapabilmelerini sağlamaktadır. Buna göre bir yöneticinin öncelikle yapması gereken, her bir çalışanının hangi ihtiyaç basamağında olduğunu bilmek ve ona uygun eylemlerle çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive etmek olacaktır.

2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in ''Çift Faktör Teorisi'', Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Bu teori, Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendise, en basit şekliyle işlerinde kendilerini ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiklerini sorduğu araştırmadan doğmuştur. Araştırma verileri, kişilerin en tatmin oldukları zamanları işle ilgili faktörler olan işin bizzat kendisi, sorumluluk, başarma, takdir vb. kavramlarla açıkladıklarını; kendilerini en kötü hissettikleri zamanları da iş dışındaki ücret, çalışma koşulları, ilişkiler, iş güvenliği benzeri kavramları kullanarak ifade ettiklerini göstermektedir (Koçel, 2005: 641).

Herzberg, araştırmanın ulaştığı sonuçlara dayanarak motive ve demotive edici faktörleri ayırmıştır. Buna göre çalışma hayatında motivasyon sağlayan başarı elde etme, sayılma, işin kendisi, sorumluluk alma, gelişme ve ilerleme gibi yapılan işle ilgili olan faktörleri sıralayarak bunlara ‘‘motive edici faktörler’’; eksiklikleri tatminsizlik yaratacak kurum politikası ve yönetim şekli, çalışma koşulları, ücret, özel yaşam, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ast-üst iletişimi, iş güvencesi gibi faktörleri de ‘‘hijyen faktörleri’’ olarak adlandırmıştır (Aytaç, 1996: 65).

Herzberg’in ulaştığı tatmin sağlayan ve tatminsizlik yaratan faktörlerin karşılaştırması Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4: Tatmin edici ve tatminsizlik yaratan faktörlerin karşılaştırılması

Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.b., İstanbul: 2004, Beta Yayınevi, s.511.

Hijyen faktörlerinin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bu faktörleri motivasyon için asgari gereklilikler olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Bu faktörler mevcut değilse, kişinin motive olması mümkün değildir. Motive edici faktörlerin anlamı da bu nedenle hijyen faktörlerin varlığı halinde ortaya çıkacaktır. Motive edici faktörler, kişiye başarı hissi vererek motive etmektedir.



Şekil 5: Herzberg'in Motivasyon Süreci

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.b., İstanbul: 2005, s.642.

Araştırma sonucu ortaya konan hijyen faktörleri ve kısa açıklamaları Şekil 6'da gösterilmektedir.

HİJYEN FAKTÖRLERİ	
Şirket politikası ve yönetim	Bilhassa çalışanlarla ilgili açık ve net belirlenmiş politikaların mevcudiyeti
Teknik denetim	Üste ulaşabilirlik ve adalet
Kişiler arası ilişkiler	İş yerindeki sosyal hayatın niteliği, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler (ast, üst vs.)
Maaş	Ücret, emekli aylığı, şirket arabası vb. ekonomik olarak ölçülebilir değerleri içeren paket
Statü	Pozisyon, rütbe, tanınma vs.
İş güvenliği	İş ve pozisyon kaybına sebep olacak güvensiz ortamlardan kaçınma
Özel hayat	İş hayatının aile hayatına etkileri (stres, asosyallik, taşınma vb. durumlar)
Çalışma şartları	İşyeri fiziksel koşulları (havalandırma, araç-gereç, gürültü vb.)

Şekil 6 : Tatminsizliğe sebep olan faktörler

Kaynak: John Adair, **Etkili Motivasyon**, çev. Salih Uyan, 2006, s.68-69.

Çoğu zaman yöneticilerin motive edici olarak gördüğü bu faktörler, esasında sadece eksikliklerinde tatminsizlik yaratma özelliğine sahiptirler.

Motivasyon faktörü olarak belirlenen faktörler de Şekil 7'de yer almaktadır.

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	
Başarı	Bir işin başarıyla tamamlanması, bir problemin çözülmesi. Yapılan işin sonuçlarının görülmesi
Tanınma	Fark edilme, övülme gibi tanınma eylemleri
Gelişme ihtimali	Mesleki gelişim ihtimalini artıran öğrenme, yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına imkan tanıyan olanaklar
İlerleme	İş pozisyonunun veya statüsünün yükselmesi
Sorumluluk	Gerçek sorumluluklar ve bunların düzgün bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli yetkilerin verilmesi
İşin kendisi	İşin yapılması ve aşamaları

Şekil 7 : Tatmin Sağlayan Faktörler

Kaynak: John Adair, **Etkili Motivasyon**, çev. Salih Uyan, 2006, s.75.

Bu faktörlerin eksikliği doğrudan tatminsizlik yaratmayacak, ancak kişinin motive olma ihtimalini ortadan kaldıracaktır.

Herzberg'in modeli, çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve eleştiriler almıştır. Bunları özetlemek gerekirse; teori, mavi yakalı, vasıfsız işçiler için geçerli değildir. Çünkü bu kişilerin motivasyonunda hijyen faktörleri büyük önem taşımaktadır. Yine az gelişmiş ülkelerde de bu durum söz konusudur. Bu ülkelerde koşullar nedeniyle, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki dördüncü ve beşinci basamaklara ulaşabilmek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle ilk üç basamak da çalışanlar için motive edici olabilmektedir. Bir başka ifadeyle Herzberg'in modeli sadece gelişmiş sosyo-kültürel ve ekonomik yapılar için geçerlidir. Bu durum da teorinin evrenselliğini geçersiz kılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1982: 114-115)

Eleştirilere rağmen Herzberg, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini genişletip, çalışma yaşamında uygulanabilir hale getirmiştir (Efe, 2002: 146). Yöneticiler için de motivasyon sürecini sadeleştirerek anlaşılır kılması büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler bu sayede personelin bilgi ve becerilerinin etkin kullanılmasını sağlayacak sistemlere başvurabileceklerdir. Şöyle ki, personelinin ihtiyaçlarını doğru şekilde belirleyebilen yöneticiler, motivasyon için gerekli ortamları tasarlayarak veya personeli uygun ortama yerleştirerek insan kaynağını maksimum etkinlikte kullanabileceklerdir (Koçel, 2005: 643).

3. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini desteklemek ve eksikliklerini gidermek amacıyla ERG Teorisini ortaya atmıştır (Özkalp ve Kırel, 2005: 324). Alderfer, modelini özellikle çalışma yaşamındaki örgütlerin insan kaynağı ihtiyaçlarını dikkate alarak geliştirmiş ve bu ihtiyaçları Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) ihtiyaçları olarak gruplamıştır (Porter, vd., 2003: 8). Bu teoriye İngilizce baş harflerinin birleşimi nedeniyle ERG Teorisi denmektedir.



Şekil 8: Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar

Kaynak: Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel, 2006, İstanbul, s.29.

Görüldüğü gibi Maslow'un teorisindeki beş ihtiyaç, ERG teorisinde üçe düşmüştür. Bu teoride ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıralamaya daha az vurgu yapılmakta,

birden fazla ihtiyacın aynı anda karşılanmak istenmesi imkan dahilinde kabul edilmekte ve bir ihtiyacın karşılanması durumunda bireyin, bir sonraki ihtiyaç için motive olacağı bir kural olarak kabul edilmemektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 24).

Birey fiziksel olarak yaşamını devam ettirebilmek, varlığını koruyabilmek için varoluş ihtiyacı içinde olacaktır. Buna yiyecek, içecek, barınma gibi temel insan ihtiyaçları örnek verilebilir. İşletme ortamındaki ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi ihtiyaçlar da bu kapsamda değerlendirilebilir (Göncü, 2005: 29) Görüldüğü gibi varoluş ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir.

İlişki kurma ihtiyacı, bireyin kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişki içinde olma isteğiyle ilgilidir. Bu ihtiyaç karşılıklılığa dayanmakta, bir başka deyişle de birey duygu ve düşüncelerini bir başkasıyla paylaşmak istemektedir (Onaran, 1982: 39). İşte veya iş dışında, birey çoğu zaman başkalarıyla iletişimde olmayı, kabul görmeyi, takdir edilmeyi arzulamaktadır.

Psikolojik büyüme ve gelişme istekleri, düşünce ve eylemlerde özgürlük arayışı, kendini gerçekleştirme, potansiyeli geliştirme benzeri ihtiyaçlar, Alderfer'in gelişme ihtiyacı kapsamındadır.

İnsan ihtiyaçlarına yönelik sınıflamalardaki bu tutarlılığa rağmen, ERG teorisi başta da belirtilen ihtiyaç geçişlerindeki esnekliği nedeniyle, günümüz iş dünyasına daha anlamlı bir bakış açısı yaratmaktadır. Zira birey aynı anda birden fazla şeye ihtiyaç duyabilir, bir ihtiyacını giderdiğinde hiyerarşik olarak bir üstteki ihtiyacı için güdülenmeyebilir. Giderilen ihtiyacın kapsamı genişleyebilir, güdüleyici olma özelliğini sürdürebilir. İşte bu türlü durumlar için de ERG Teorisi geçerliliğini korumaktadır.

4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

David C. McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik nitelikli olduğu kadar toplumsal açıdan da yani birey için olduğu kadar ulus yaşamında da önem taşıdığını vurgulayan McClelland'a göre; bu ihtiyaçlar zamanla ve yaşam

tecrübeleriyle ortaya çıkmaktadır (Young, 2008). Görüldüğü gibi diğer kapsam kuramları ihtiyaçların doğuştan geldiğini varsayarken, Başarı Güdüsü Teorisi'nde ihtiyaçlar öğrenme sonucunda kişi için önem kazanmaya başlar (Tevrüz, 2002: 108).

Teoriye göre kişilerin etkisi altında davranış gösterdiği üç grup ihtiyaç, özetle aşağıdaki gibidir:

a) Bağlılık İhtiyacı : Yüksek başarı gereksinimi içinde olan birey, sosyal ilişkilerini sürdürerek, gruplara dahil olarak sevilmeyi, benimsenmeyi tercih etmekte ve bu ihtiyacını gidermektedir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 267). Bu ihtiyacı kuvvetle hisseden kişi, yeni ilişkiler kurmaya veya mevcut ilişkilerini güçlendirmeye önem verecektir.

McClelland, en az vurgu yaptığı bu ihtiyacı da başarı ihtiyacıyla ilişkilendirerek, başarı güdüsüne sahip kişilerin başarı ve başarısızlıklarına ilişkin açık bir geri bildirim alabildiklerinde daha etkin çalışacaklarını belirtmiştir (Keser, 2006: 32)

Bağlılık veya bir başka deyişle ilişki kurma ihtiyacının dört temel göstergesi aşağıdaki gibidir (Apospori vd., 2004: 147):

→ Başkalarına karşı olumlu, samimi, dostane duygular beslemek

→ Samimi bir ilişkide yaşanan problem ve kesintilerde olumsuz duygular hissederek bu ilişkiyi eskisi gibi yapabilmek için çabalamak

→ Yakın ilişkiye yönelik davranışlar sergilemek

→ Yardımcı olmak gibi ilişkiyi geliştirici davranışlar ve sıcak, samimi bir şekilde ilgi göstermek

McClelland'ın ortaya attığı bağlılık ihtiyacı, Maslow'un sosyal ve Alderfer'in ilişki kurma ihtiyaçlarıyla benzerlik göstermekle birlikte, aradaki temel farklılık, bağlılık ihtiyacının iç güdüsel olmayıp, öğrenilmiş ve zamanla kazanılmış olmasıdır (McShane ve Glinow, 2003: 138-139).

b) Güçlülük İhtiyacı : Bu ihtiyacı yüksek olan kişiler, güç ve otoritelerini genişletmeye, mevcut konumlarını korumaya ve başkalarını etki altında tutmaya çalışacaklardır.

McClelland, gücü de kendi içinde ‘‘kişiselleştirilmiş’’ ve ‘‘sosyalleşmiş’’ olarak ikiye ayırmaktadır. Buna göre kişiselleştirilmiş gücün son noktası diğer kişiler üzerinde kurulan sıkı kontrol iken, sosyalleşmiş güç ise yardımsever, başkalarının yararına hizmet eden güçtür (Shani ve Lau, 2000: 145).

İşletmeler için söz konusu sosyal güçler yapıcı, kişisel güçler ise yıkıcı olabilmektedir. Yüksek güç ihtiyacı, McClelland'ın araştırma sonuçlarında en iyi değerlendirilen yöneticilerin ayırt edici özelliklerindendir. En iyi yöneticiler, yüksek düzeyde sosyal ihtiyaçlara sahiplerdir ve bu sayede işletmelerine büyük katkı sağlarlar (Barutçugil, 2004: 377).

c) Başarı İhtiyacı : McClelland, bu üç ihtiyaç içinden en çok başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etkilediğini, bireylerin başarılı olmayı arzuladıkları gibi başarısız olmaktan da büyük korku ve endişe duyduklarını belirtmiştir (Eren, 2004: 522)

Başarı ihtiyacının belirtisi, bireyin zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçirmesidir. ‘‘Bu ihtiyacı yüksek kişiler, kendilerine ulaşılması güç hedefler belirleyip, bunlara ulaşabilmek için de gerekli bilgi ve beceriyi edinmek isterler.’’ (Keser, 2006: 31)

Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireylerin benzer şekillerde hareket etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Buna göre bireylerde şu gibi özellikler görülecektir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 96) :

• Yüksek başarı gereksinimine sahip bireyler, ne büyük ne de küçük riskler almayarak, başarılarını hesaplanan riskler alarak gösterme ihtiyacı hissetmektedirler.

• Bu bireyler, hedeflenen amaca hangi düzeyde ulaştıklarını anlamak için hızlı ve kesin bir geri bildirim alma ihtiyacı duymaktadırlar.

• Bu kişilerin başarıya motive olmaları ve başarıdan da büyük haz duymaları sıkça görülmektedir.

• Başarıya odaklanan bireyler olarak kişisel sorumluluk almakta son derece kararlıdırlar.

Yönetim ve motivasyon açısından başarı ihtiyacı önem taşımaktadır. Örgütlerde bireyi harekete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak, kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesi sağlandığında, birey başarılı olmak adına harekete geçecek ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de ihtiyaç duymayacaktır. Şu halde, yeterli örgütsel ortam ve koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumluluklar verilerek başarı güdüsü harekete geçirilebilir. O halde, bireylerin örgütlerde başarılı olabilmesi için başarısızlık kaynağı bir takım faktörlerin de ortadan kaldırılması gerekecektir. Alınması gereken önlemlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eren, 2004: 523-524).

→ Örgütlerde makul amaç ve standartlar geliştirmek, bunlarda aşırı sıkılığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak,

→ İş ortamındaki belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımı, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek,

→ Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemlerini geliştirerek personele somut bir geri bildirim sağlamak.

McClelland, teorisiyle uygulamada bilhassa yöneticiler için pratik bilgiler sağlamış, doğru görevlere doğru kişilerin atanmasıyla, motivasyon için gerekli ortamları bulabileceklerini savunmuştur. Sağladığı uygulamaya dönük bilgilere rağmen teori, pek çok eleştiriye hedef olmuştur. Bunlar ihtiyaçların doğuştan gelmediği, zamanla öğrenildiği ve gerektiğinde eğitim yoluyla da ihtiyaçların artırılabileceği yönündeki tespitleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

C. SÜREÇ TEORİLERİ

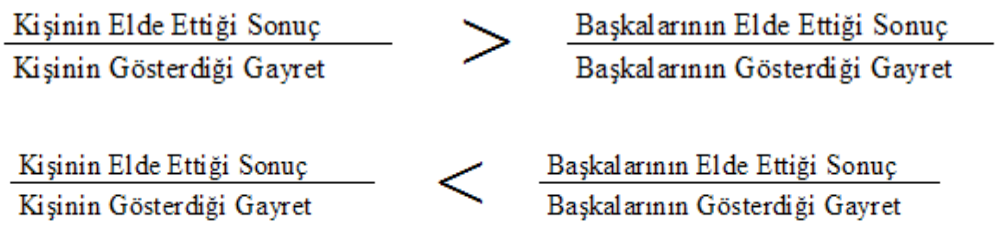
Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorileri, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidirler. Süreç teorilerinin yanıtlamaya çalıştıkları temel soru 'Belirli davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?' olmaktadır. Kapsam teorilerinden farklı olarak süreç teorilerinde ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca biridir ve bu içsel faktöre ek olarak çok sayıda dışsal etmen de kişinin davranış ve motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır (Barutçugil, 2004: 377). Görüldüğü gibi süreç teorileri, kişinin çevresinde bulunan ve davranışlarını etkileyen dışsal faktörleri anlamaya ve bunları kullanmaya odaklanmıştır.

Bu çalışma kapsamındaki süreç teorileri dört başlık altında ele alınacaktır. Bunlar Eşitlik, Beklenti, Sonuçsal Şartlandırma ve Amaç Teorileridir.

1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen teori esas itibariyle, motivasyon seviyesini etkileyen temel faktörün çalışanların iş ilişkisinde yöneticilerinden eşit davranış görmeleri olduğunu savunmaktadır. Bireyin çalışma ortamında algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlik, onun motivasyon düzeyini ve dolayısıyla iş tatmini ve başarısını da etkileyecektir. Bireyler çabalarını ve elde ettikleri kazanımları, kendileriyle eşit düzeydeki diğer çalışanlarınkilerle sürekli kıyaslamaktadır (Can, 1995: 331).

Kişi, genelde çabası ve sonucunu içeren bir oran oluşturarak iş ortamında eşitlik ve adaleti arayacaktır. Kişinin kendi algılarına göre değer alan bu oranlar Şekil 9'daki gibi gösterilebilir.



Şekil 9: Adams'ın Gayret-Sonuç Oranları

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.b., İstanbul: 2005, s.653.

Yukarıdaki her iki durum da eşitsizliği ifade etmektedir (Koçel, 2005: 653). Kişinin kendisi ile aynı düzeyde gördüğü başkalarıyla karşılaştırdığı bu oranlar arasında algılayacağı her bir eşitsiz durum, kişiyi bu eşitsizliği giderici bazı davranışlara sevk edecektir.

Oranlardaki gayret ve sonuç kavramlarını biraz açmak gerekirse; söz konusu işi hakkıyla yürütebilmek için başvurulan yetenek, gösterilen çaba, bu süreçte kullanılan bilgiler ve eğitim, fark yaratan performans vb. kriterler gayret kavramı içinde değerlendirilebilir. Yine birey gösterdiği gayretin sonucu olarak ücret ve diğer haklarda, üstlerinden takdir görmede ve sağlanan fırsatlarda eşitlik ve adaleti aramaktadır.

Adams'ın teorisine göre bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranını, diğer çalışanlarla kıyaslaması sonucunda ortaya çıkması muhtemel üç durum söz konusudur (Tınaz, 2005: 13.):

- Bireyin harcadığı çaba ve karşılığında elde ettiği ödüllerin oranı ile bir başka bireyin çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı arasında fark yoksa eşitlik söz konusudur ve birey için herhangi bir sorun yoktur.

- Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin oranına kıyasla düşükse ortada bir sorun vardır ve eşitsizlik veya ödül adaletsizliğinden söz edilebilir.

• Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin oranına kıyasla yüksekse de yine bir sorun vardır.

Söz konusu eşitsizliği gidermek için bireylerin göstermeleri muhtemel davranışlarını aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür (Robbins, 2001: 169):

a) Girdileri değiştirmek (örneğin eskisi kadar çaba göstermemek).

b) Kazanılan ödülü değiştirmek (zam istemek gibi).

c) Karşılaştırılan kişinin girdilerini arttırmaya çalışmak.

d) Karşılaştırılan kişinin girdilerini veya ödüllerini azaltmaya çalışmak (daha çok iş yaptırmak veya üstlere kişinin bu ödülleri hak etmediğini söylemek gibi)

e) Farklı bir karşılaştırma noktası oluşturmak (karşılaştırmak yapılan kişiyi değiştirmek gibi)

f) Durumu terk etmek (istifa etmek, devamsızlık yapmak vb.).

Bu teorinin vurguladığı ve çalışanını motive etmek için bu teoriden yararlanacak yöneticilerin üzerinde durduğu konu, eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gereğidir. Kişilerin algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik, doğrudan motivasyonlarını etkileyeceğinden, yöneticilerin adil ve objektif kriterlere göre ödüllendirme politikaları oluşturup uygulamaları, işte motivasyon ve verimliliği sağlayabilecektir.

2. Beklenti Teorileri

Beklenti teorileri, motivasyon teorileri içinde önemi gittikçe artan teorilerdendir. Teorilerin ilki V. Vroom tarafından geliştirilen ‘‘Temel Beklenti Teorisi’’, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilmiş hali olan ‘‘Genişletilmiş Beklenti Teorisi’’dir (Tozkoparan, 2008: 111).

Beklenti teorileri, çalışanların kesin sonuçlar üretecek faaliyetlere yönelik beklentiler tarafından harekete geçirildiklerini savunmaktadır. Buna göre çalışanlar, bu süreçte

hem iş performansına yönelik yeteneklerini, hem de başarılı bir performans sonucu elde edilecek ödülün türünü değerlendirirler (Adler, 2002: 179-180).

Aynı noktadan hareket eden ancak farklı unsurları motivasyon sürecine katan Vroom ile Lawler ve Porter'ın teorilerinin ortak noktaları şunlardır (Rollinson ve Broadfield, 2002: 228) :

→ Birey, farklı davranış alternatifleri arasında, bunların kendisi için uygun bir çıktı ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı düşüncesinden etkilenir.

→ Bireyler, herhangi bir davranışta bulunmanın kendileri için uygun bir çıktıyla sonuçlanacağını değerlendirebilirler.

→ Diğer tüm faktörler eşit kabul edildiğinde, bireyler kendilerine en yüksek sonucu verecek davranışta bulunmaya çalışırlar.

Görüldüğü gibi bu teoriler, her davranışı bir sonucun izleyeceği süreçle ilgilenmekte, çaba ve performans artışının ihtiyaçların tatminini sağlayacak ödülleri de artıracağı varsayımına dayanmaktadır.

a) Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom teorisinde, bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesini iki faktöre bağlamıştır: Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiş. Bu nedenle motivasyonu,

[Motivasyon= Valens x Bekleyiş] olarak formülüze etmek mümkündür (Koçel, 2005: 649).

Valens, bireyin çeşitli sonuçlar açısından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Bir başka ifadeyle bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini gösterir. Valens, bireyler arasında farklı düzeylerdedir. Ödüle verilen değer, o ödülün ihtiyacı tatmin etme derecesini de gösterir. Örneğin bir ödül biri için çok değerliyken, bir başkası için hiçbir şey ifade etmeyebilir. Yani valens, pozitif, negatif veya sıfır olabilmektedir. Birey, sonuca kayıtsızsa valens sıfırdır. Yine belli bir sonucu elde

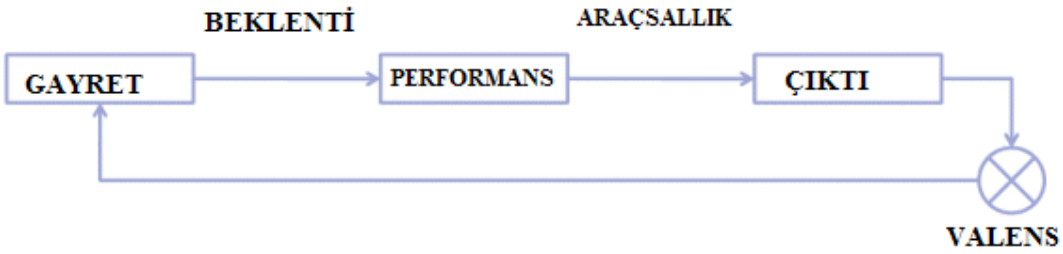
etmemeyi tercih ediyorsa da valens negatif olacaktır (Günbayı, 2000, 38-39). Valensi güçlü çalışanlar işlerini doğru yapma, yaratıcı olma vb. duygularla kendi kendilerine motive olurlar. Bu nedenle sonuçlar işletmenin sağladığı ödüllerden çok çalışanların arzulama derecelerine bağlıdır.

Beklenti, belirli bir davranışın sonuca götürme olasılığına yönelik inancın gücünü ifade etmekte, dolayısıyla kişinin algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir. Kişi, çaba gösterdiği takdirde beklenen performansı göstereceğine ne kadar inanıyorsa o kadar çaba gösterecektir. Göstereceği performansla istediği kişisel sonuca ulaşabileceğine yönelik inancı da bu süreçte önem taşımaktadır. Her iki durumda da kişinin sonuçla ilgili beklentisi zayıfsa sıfıra yakın, çaba gösterdiğinde istenen performansı göstereceğine ya da performansının amacına ulaşmada etkili olacağına inanıyorsa olasılık değeri bire yakın olacaktır (Akdemir, 2000: 84-85).

Eğer bir kişinin hem valensi hem de beklentisi yüksek ise, o kişi motive olacak, tüm bilgi, beceri ve enerjisini kendi isteğiyle işinde kullanacak ve büyük bir istekle çalışacaktır (Koçel, 2005: 649).

Üçüncü önemli kavram ise araçsallıktır. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirmeyi birinci kademe sonuç olarak düşünmek gereklidir. İkinci kademe sonuçlar ise kişi için daha anlamlı, birinci kademe sonuçların aracılık ettiği sonuçlardır. Örneğin satış rakamlarının artışı birinci düzey sonuçken, bu nedenle çalışanın terfi ettirilmesi veya ücretinin artırılması ikinci düzey sonuç olarak gösterilebilir. Görüldüğü gibi birici düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçlara ulaşmada bir araç görevi görmektedir. Kişinin bu iki sonuç arasında ilişki olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004: 278).

Şekil 10'da bu üç temel kavramın da yer aldığı Vroom'un motivasyon modeli gösterilmektedir.



Şekil 10: Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Dave Droar, ‘‘Expectancy Theory of Motivastion,’’ **Arrod Coaching**, (Çevrimiçi) http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php, 10 Ocak 2009.

Bu teoriden yararlanmak isteyen yönetici aşağıdaki konulara dikkat etmelidir (Koçel, 2005: 650-651):

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.

- Örgüt için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.

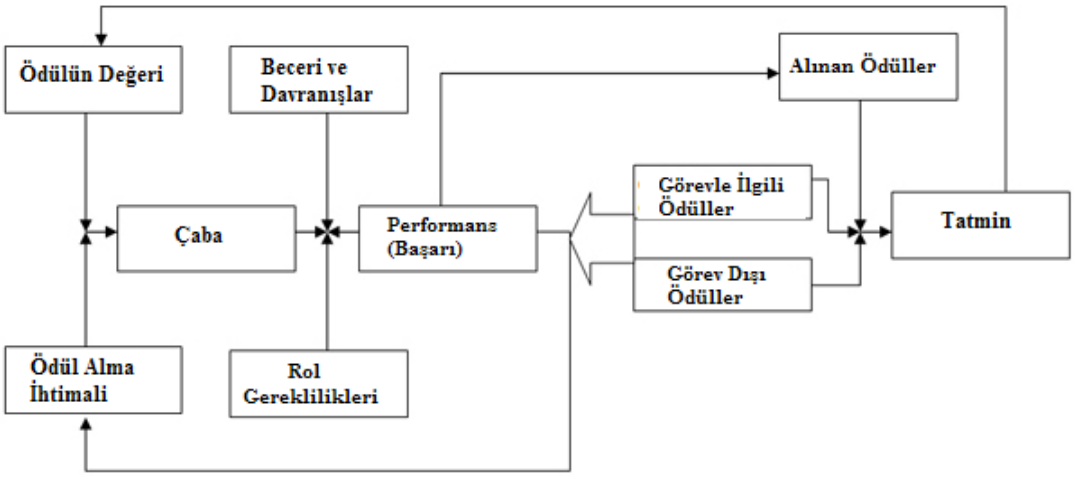
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Teoriye göre motivasyon daha fazla çabaya yol açmaktadır. Artan çabanın, çalışanın ulaşmak istediği, arzulama derecesi (valensi) yüksek olan hedefleri yansıtan sonuçlara yol açması beklenir. Bu sayede bireyin hedefe ulaşması ile yeniden motive edilmesi daha kolay olacaktır (Keser, 2006: 40).

Teorinin karmaşık yapısı ve beklentilerin zaman içinde sürekli değişkenlik göstermesi gibi nedenlerle pratik kullanıma izin vermemesine rağmen, bireylerin davranış tercihleriyle amaçları ve çalışan hedefleriyle işletme sonuçları arasındaki ilişkilere yaptığı vurgu sayesinde yöneticilere yardımcı olabilmektedir.

b) Lawler ve Porter’ın Beklenti Teorisi

Edward Lawler ve Lyman Porter, Vroom’un teorisini esas alarak bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmışlardır. Bu beklenti teorisini Şekil 11’deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 11: Lawler-Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: ‘‘Okullarda İş Motivasyonu Nasıl Sağlanır?,’’ **Yenibiris**, (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=8217, 10 Ocak 2009.

Bu teori, Vroom’un üç temel faktörünü içermekte ancak bunların başarı için yeterli olmadığını savunmaktadır. Birey, göstereceği gayret ile performansının yükseleceğine ve bu durumun da onu arzuladığı bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir ancak bu çaba performans için yeterli değildir. Gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan bireyin, başarmak için isteğinin yüksek oluşu veya çok fazla çabalaması bir anlam ifade etmeyecektir (Yüksel, 2000: 148).

Teoriye eklenen bir başka değişken de kişinin kendisi için algıladığı roldür. Buradaki algı, kişinin yapmak istedikleri ve yapması gerektiğini düşündüğü şeylerdir. Her organizasyon bireylerden ve üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Rol algıları örgütün amaçları ile uyumluysa olumlu sonuç doğururlar ancak aksi takdirde zararlıdırlar. Bu durumda rol çatışmalarına yol açıp, bireylerin performans gösterebilmelerine engel olabilirler (Türe, 1993: 35-40). Bu nedenle kişilerin görev tanımları oluşturulmalı, yetki ve sorumlulukları netleştirilerek rol çatışmalarının önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

Gayret, Bilgi ve Beceri ve Algılanan Rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilmektedir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir.

Bu ödüller içsel veya dışsal olabilmektedir. Burada asıl önemli olan, Vroom'un teorisine ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir. Bireyler, kendi performanslarını başkalarının performanslarıyla karşılaştırır ve kendi performanslarının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir sonuca ulaşırlar. Burada oluşan bir bir ödül algılamasıdır. Kişinin fiilen aldığı ödül (içsel-dışsal) bu algılanan ödülden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesi Valens ve beklentiyi de etkileyecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2005: 652). Burada örgütlerin veya yöneticilerin ödüllendirme politikalarının adil olması gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler, Vroom'un teorisine ek olarak aşağıdaki konulara da dikat etmek durumundadır (Balaban, 2006: 69):

- Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.

- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

- Çalışanların fiilen aldıkları ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren çalışma arkadaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği unutulmamalıdır.

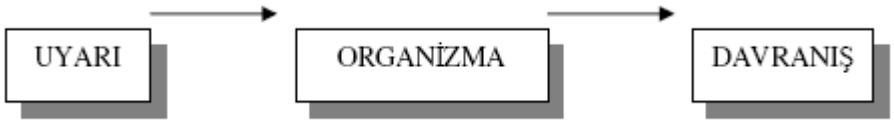
- Bireylerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

- Sürekli bir kontrol ile çalışanların performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki yaklaşımı izlenmeli ve elde edilen veriler ışığında teorinin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Beklenti teorilerine yöneltilen en önemli eleştiriler, bu teorilerin çok kompleks olmaları dolayısıyla test edilmelerinde güçlük yaratmaları ve bireylerin herhangi bir davranışı göstermeden bu kadar detaylı düşünüp, hesaplamalar yapmaları konusunun şüpheli oluşu olmaktadır.

3. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Şartlandırma kavramının biri klasik, diğeri de sonuçsal (gönüllü) olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma İvan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneyler sonucunda geliştirilen bir şartlandırma şeklidir. Bu türlü bir şartlandırmada davranışlar bazı uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durumu Şekil 12'deki gibi göstermek mümkündür.



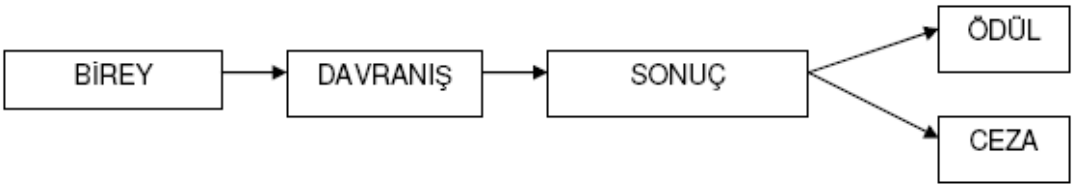
Şekil 12: Klasik Şartlandırma

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.b., İstanbul: 2005, s.642.

Pavlov, bu deneylerde köpeğine yiyecek verirken her seferinde zil çalmış (uyarıcı), yiyeceği gören köpeğin yiyecek olmadığı zaman da çalan zile ağzının sulanması ve etrafta yiyecek aranması gibi tepkiler verdiğini gözlemlemiştir. Görüldüğü gibi bu şartlandırmada temel alınan, uyarıcıların davranışları etkilediğidir.

Bir motivasyon teorisi olarak da ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal veya farklı deyişlerle davranış şartlandırması veya edimsel şartlandırmadır. Bu yaklaşımın çıkış noktası davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle Burrhus Frederic Skinner tarafından geliştirilmiş ve işletmeler tarafından uygulanışı da Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alanın doğuşuna aracılık etmiştir (Ataman, 2002: 451).

Sonuçsal şartlandırma, Şekil 13'deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 13: Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.b., İstanbul: 2005, s.645.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımının temel görüşü, bireylerin çeşitli nedenlerle davranış gösterdikleri (amaçlar, ihtiyaçlar, daha önceki şartlanmalar vs.) ancak asıl bu gösterilen davranışların sonuçlarının önemli olduğudur. Sonuçların çeşidine göre birey, ya aynı davranışları tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır (Koçel, 2005: 646). Örneğin işe devamsızlık yapan bir çalışanın (davranış), devamsızlık yapma davranışını tekrarlamaması, önemli ölçüde karşılaşacağı sonuç (üstlerini uyarısı, cezalandırma, hoş görülme, tepkisiz kalma vb.) tarafından etkilenecektir. Yani burada davranışları şartlandıran, sonuçlar olmaktadır.

Davranışlar eğer kişi tarafından ‘‘haz verici, memnun edici’’ olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılanırsa, kişi aynı davranışı tekrar gösterme eğiliminde olacaktır. Yine eğer karşılaşılan sonuçlar, kişi tarafından ‘‘üzücü, hoşlanılmayan’’ olarak nitelendiriliyorsa da, bu davranışları tekrar göstermeye eğilimleri azalacaktır (Koçel, 2005: 646).

Çeşitli kaynaklarda ‘‘pekiştirme teorisi’’ olarak da geçen bu yaklaşım örgütsel açıdan ele alındığında; çalışan davranışı örgüt beklentileri açısından arzu edilir nitelikteyse, yöneticiler çalışanın bu davranışı tekrarlamasını arzu edeceklerdir. Bu durum ancak bu tarz davranışların ödüllendirilmesiyle mümkün olacaktır. Örgütün de istediği bu davranışlar ödüllendirilir, diğer bir ifadeyle olumlu olarak pekiştirilirse, bunların tekrarlanma ihtimali artırılmış olacaktır. Aksi durumda, yani örgüt tarafından istenmeyen ve yöneticilerin tekrarlanmasını istemediği davranışlar ise cezalandırılır, başka bir ifadeyle pekiştirilmez veya olumsuz pekiştirilirse, bunların tekrarlanma olasılığı da azaltılmış olacaktır (Koçel, 2005: 647).

Sonuçsal şartlandırma veya pekiştirme teorisi, Thorndike'ın ''etki kanunu''na dayanır. Etki kanunu, memnun olunan bir sonuçla karşılanan veya ödüllendirilen davranışların büyük olasılıkla tekrarlanacağını ve olumsuz sonuçla karşılanan davranışların ise büyük olasılıkla tekrarlanmayacağını vurgulamaktadır (Kinicki ve Williams, 2006: 389). Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı, uyarıcılar veya başka bir deyişle pekiştireçler yardımıyla gerçekleştirmek, Skinner'in teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu durumda, olumlu davranışları ve tekrarlanmalarını sağlamak, davranışları pekiştirmek veya düzeltmek için dört araç kullanılabilmektedir (Daft, 2006: 709-710)

- **Olumlu Pekiştirme:** Olumlu pekiştirme, arzulanan bir davranışta bulunan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrarlaması için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller tercih edilmektedir. Ödüller içsel veya dışsal nitelikte olabilmektedir (Eren, 2004: 545-546).

Sadece istenen davranışlara, davranışın hemen ardından en kısa sürede ödül verilmelidir. Araya giren zamanın ödül ile davranış arasındaki bağın kopmasına neden olabilme riski vardır. Burada önemli olan nokta, istenen davranışların net olması ve bireysel farklılıkların dikkate alınarak farklı ödüller verilmesidir. Zira her çalışanın ihtiyacı ve arzuları, davranış sonucu bekledikleri ödüller farklı farklı olmaktadır (Kinicki ve Williams, 2006: 391).

- **Olumsuz Pekiştirme:** Olumsuz pekiştirme, bireyin göstermiş olduğu davranış veya tutumu engellemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan önlemlerden oluşmaktadır. Burada yapılmaya çalışılan, bireyin gösterdiği davranışın işletme tarafından istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesidir (Eren, 2004: 546) Bunu hisseden birey aynı davranışı tekrarlamaktan kaçınacaktır. Örneğin devamsızlık yapan çalışana, bu davranışı eleştirdiğini hissettiren yönetici, çalışanın eleştiriden kaçınmak için devamsızlık yapmamasını sağlayabilecektir (Yüksel, 2000: 136).

• **Son Verme:** Son verme, ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme, ne de bir davranış biçimini değiştirme, olumsuzdan olumluya yönlendirme anlamına gelen olumsuz pekiştirmedir. Bu araç, bir davranışın tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirlerden oluşmadır. Dolayısı ile son verme ya da sönme, istenilen davranışlar için olumlu ödüllerin kesilmesi ile bu davranışların gelecekte düşük ihtimalle ortaya çıkmalarını sağlamaktadır (Kinicki ve Williams, 2006: 391).

Burada bir davranışı terk ettirme, caydırıcılık söz konusu olsa da, bu kesinlikle herhangi bir cezayla sağlanmamakta; sadece çalışan aynı davranışı tekrar edecek, sürdürecek olursa, örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi sağlanmaktadır. Örneğin yıl sonunda zam alma, terfi etme beklentisi içinde olan ve disiplinsiz hareketlerde bulunan birey, bu hareketlerinin zam ve terfi gibi beklentilerine engel olacağını bilirse, derhal bu hareketlerinden vazgeçecektir. İşletmelerin uygulayacağı bu ödülsüz bırakma tutumları, çalışanı gelecekte cezalandırma anlamına da gelebilecektir (Eren, 2004: 546-547).

• **Cezalandırma:** Bu şartlandırma ve pekiştirme aracı, istenmeyen bir davranışını ortadan kaldırmak için çalışanın cezalandırılmasıyla kullanılmaktadır. Ceza alan çalışan, bu istenmeyen davranışı tekrarlamama, ondan vazgeçme eğiliminde olacaktır. Ancak uygulamada ceza, motive edici olmaktan çok moral bozukluğuna yol açan bir faktör olarak görülmektedir. Zira cezalandırma istenmeyen davranışları ortadan kaldırabilmesine rağmen, istenen davranışı yaptırıcı güce sahip değildir (Yüksel, 2000: 138) Bu cezalar çoğu zaman doğru davranışın ne olduğunu göstermezler (Barutçugil, 2004: 380). Görüldüğü gibi cezaların motive edici bir unsur olmaktan çok, istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak için başvurulan ve olumsuz yan etkileri de olabilecek bir araç olarak dikkatle kullanılması gerekmektedir.

Sonuçsal şartlandırma teorisini bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticinin, aşağıdaki konulara dikkat etmesi gerekmektedir (Koçel, 2005: 648).

- İşletme açısında arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.

- Bu davranışlar tüm çalışanlara duyurulmalıdır.

- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek zaman, sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşımın A.B.D.'de geniş bir uygulama alanı vardır. Özellikle devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde, bu davranışların cezalandırılması yerine, çoğu işletme devamlılığı yüksek veya geç gelme oranı düşük çalışanlarını ek yıllık ücretli izin günleri, bir miktar para vb. ödüllerle ödüllendirmektedir.

4. Locke'nin Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, belirlenen amaçlar bireylerin motivasyon düzeylerini belirlemektedir. Erişilmesi zor olan bir amaç belirleyen kişi, elde edilmesi oldukça kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek, bunun için de daha fazla motive olacaktır. Görüldüğü gibi bu teorideki önemli olan nokta, amaçların ulaşılabilirlik derecesidir.

Her amaç bir motivatör olarak bireye ve örgüte hizmet etmektedir. Çünkü, amaç belirlendikten sonra, birey öncelikle mevcut kapasitesini amaca ulaşmak için gerekli olan kapasite ile karşılaştıracak; mevcut kapasitesiyle amaca ulaşamayacağını hissettiğinde ise daha fazla çaba sarf etmeye çalışacaktır. Yine amaca ulaştığını hisseden birey, kendini yetkin ve başarılı olarak kabul edecektir. Teorinin bir başka iddiası da bireylerin amaca ulaşma yolunda makul düzeyde şansları olduğuna inandıklarında, amaçları daha yüksek düzeyde sahipleneceklerdir (Efil, 2006: 158).

Locke, iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağını amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Buna göre yüksek motivasyonu sağlayabilmek için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır (Keser, 2006: 44).

a) Amaçlar açık ve net olmalı, genel ifadelerden kaçınılmalıdır.

b) Amaçlar gerçekleştirecek kişilerce sahiplenmeli ve benimsenmelidir.

c) Amaçlar iddialı olmalıdır.

Yukarıda özellikleri taşıyan amaçların belirlenmesi kadar, çalışanların performanslarıyla ilgili bilgilendirilmeleri de performans açısından önemlidir. Geribildirim alabilen çalışanların, alamayanlara göre daha yüksek performans sergiledikleri, araştırmalarda görülmüştür (105, Robbins, 2001: 166). Sonuçlarla ilgili bilgi sahibi olmak, ileriki aşamalarda daha yüksek hedeflerin belirlenmesi için kişileri cesaretlendirmektedir. Bu nedenle geribildirimin hem bir ödüllendirme, hem de daha iyi performans için bir bilgi kaynağı olarak kullanılması önem taşımaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1998: 104).

Locke, amaç teorisinin bir motivasyon teorisi olmaktan ziyade, bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının daha uygun olacağını; bu sayede yöneticilerin bu teknikten yeterince yarar sağlayabileceklerini vurgulamıştır. (Tınaz, 2006: 14). Gerçekten de amaç teorisi diğer motivasyon teorilerine göre uygulamaya çok daha fazla açıktır. Teori çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmekte ve bulgular teoriyi destekleyici nitelik taşımaktadır (Berry, 1998: 253).

Teorinin en önemli eksiği, kişisel farklılıkları göz ardı etmiş olmasıdır. Her bireyi harekete geçirecek amaç ve bu amaçların bireylerce algılanan önemi birbirinden farklı olabileceği için, ortak bir yönetsel politika oluşturmak çok da kolay olmayacaktır. Ancak teori, işyerinde bireyleri değerlendirme ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırma bakımından yöneticiye analitik ve oldukça yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2004: 527).

D. MOTİVASYON TEORİLERİ ve BAŞLICA KATKILARI

Yukarıda iki başlık altında incelenen motivasyon teorilerinin hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Zira her bireyin farklı ihtiyaç ve beklentilerinin olduğunu kabul edersek, genel geçerliliği olan bir motivasyon teorisinden bahsetmek de mümkün olmayacaktır. Ancak bu teoriler bilhassa çalışanları etkin kullanmakla ve dolayısıyla motive etmekle görevli yöneticilere ışık tutmaktadır (Can, 1997: 172). Motivasyon teorilerini ağırlık noktaları ve katkıları bakımından aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Koçel, 2005: 655-656).

	Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
KAPSAM TEORİLERİ	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranırlar. Yönetici, ancak temel ihtiyaçları karşılandığı için tatmini yüksek insanlarla örgütsel başarıları sağlayabileceğini bilmelidir.
	Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir. Yönetici, önce tatminsizlik yaratan faktörleri ortadan kaldırmalı, ardından motive edici faktörleri devreye sokmalıdır.
	ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar. Yöneticiler, çalışanlara kendini gerçekleştirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak daha iyi motivasyon sağlayabilirler.
	Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir. Yönetici, kişilerin farklı başarı beklentilerine göre farklı motivasyon teknikleri kullanılması gerektiğini bilmelidir.

	Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
SÜREÇ TEORİLERİ	Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları, başkalarınınkilerle karşılaştırır. Eşitsizlik algıladıklarında bunu giderici davranışa yöneleceklerdir. Yöneticiler ise eşitsizlikten olabildiğince kaçınarak motivasyonu artırabilirler.
	Beklenti Teorileri	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptir. Yöneticiler, çalışanların davranış seçimleri ve buna etki eden faktörlere göre motivasyonu artırabilirler.
	Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir. Yönetici, adil bir sistem çerçevesinde ödül ve cezayı kullanarak motivasyonu artırabilir.
	Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır. Motivasyonu artırmada yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluk önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

I. TEMEL KAVRAMLAR ve TANIMLAR

A. LİDERLİĞİN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

Liderlik, günümüze kadar araştırmalara sıkça konu olmuş ve çeşitli tanımların yapıldığı kavramlardan biridir. Örneğin Certo'ya göre liderlik; bazı amaçlara ulaşılması yönünde insan davranışlarının yönlendirilme süreciyken, Hellriegel ve Slocum ise liderliği, hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlamışlardır. George ve Junes'a göre lider, grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyondaki bireyleri etkileyen kişidir. Krausz da liderliği, diğer bireylerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlamaktadır (Arıkan v.d., 2001: 285).

Werner, liderliği belli bir anda ve belli koşullar altında olan bir grup üzerindeki insanların, örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden memnun olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlarken (Werner, 1993: 17); Hedlung'a göre liderlik, kişilerarası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı olmaktadır (Hedlung v.d., 2003: 121). Kotter, yukarıdaki tanımları genel olarak içermekle birlikte liderliği, örgüt için vizyon ve stratejik yön belirleme, vizyonun çalışan ve müşterilere aktarılması, çalışanlara ilham verilmesi, onların aynı hedeflere odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkması olarak tanımlamaktadır (Kotter, 1990: 103).

Bu tanımları çoğaltmak mümkün olduğu halde, tanımların birleştiği noktaların genelde aynı olduğu görülmektedir. Örneğin, liderliğin belli bir amacının olması,

belli bir grup insanın ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin varlığı ortak kriterlerdendir (Zel, 2001: 91). Özetle liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 583). Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, bireysel çabalarını amaçla uyumlu hale getirmek için grup üyelerini etkileyen ve izlenen kişi olma niteliği bulunan kişidir (Usal, 1995: 268).

İşletmeler pek çok nedenle liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyarlar. Örgütlerde liderlere duyulan ihtiyacın başlıca nedenleri şunlar olabilir (Özsalmanlı, 2005: 138):

- Örgütte planlama eksiklikleri,
- Değişen çevre koşulları,
- Örgüt iklimi,
- İletişim sistemi,
- Kararlara katılma,
- Toplumsal denetim,
- Statü ve roller gibi örgütün iç dinamikleri,
- Örgüt üyelerinin diğer örgütlerle ve dış çevreyle ilişkileri,
- Sürekli değişim,
- Örgüt üyelerinin beklentileri ile güdüleri arasındaki uyumsuzluk.

Liderin, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, ‘‘liderliğin çelişkisi’’ olarak ifade edilmektedir. Bu çelişkili durumdan kurtulmak, liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem örgütün hem

de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (Zel, 2001: 93).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir (Alkın, 2006: 8). Görüldüğü gibi liderlik, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan ve aşağıdaki gibi formüle edilebilecek karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2005: 587).

Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)

B. LİDERLİĞE TEMEL OLUŞTURAN KAVRAMLAR

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlarda birtakım ortak noktalar dikkat çekmektedir. Örneğin; etki, güç ve otorite kavramları bu tanımların çoğunda ön plana çıkmakta ve dolayısıyla liderliğin temel taşlarını oluşturdukları rahatlıkla söylenebilmektedir.

Bir organizasyonda bulunduğu pozisyon bir yöneticiyi otoriteyle donatmış olabilir. Ancak bu noktada otorite ile donatılmış olmak kadar, bunu kullanabilmenin önemi de ortaya çıkmaktadır. Otoriteyi kullanabilmek, ancak kişileri etkilemekle mümkün olmaktadır. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar gücü de önemli bir rol oynamaktadır. Otoritesi olmadığı halde başkalarını etkileyen kişiler olduğu gibi, otorite ile donatıldığı halde kişileri etkileyemeyen yöneticilere de rastlamak mümkündür (Koçel, 2005: 563-564).

Çoğu yönetim kitabında birbirlerinin yerlerine kullanılan veya çok fazla değinilmeyen bu kavramları açmak, liderliği anlamak açısından da önem taşımaktadır.

1. Güç

Güç, belli bir olayı meydana getirme kabiliyetini ve bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulanan biçimde davranmalarını sağlamak için çeşitli vasıtalarla ortaya çıkarılan etkiyi ifade etmektedir (Bozbey, 1997: 19).

Literatürde güç, çoğu zaman otorite ile birlikte hatta birbirlerinin yerlerine kullanılmış ancak otoritenin keyfi olmamasına rağmen gücün keyfi olabileceği belirtilmiştir. Tosi ve Carroll da güç kullanımını liderlik olarak değerlendirerek, güç ve liderlik arasında bağlantı kurmuşlardır (Tosi ve Carroll, 1982: 356).

Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir. Güç kaynaklarıyla ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmış olmakla birlikte, bunlar arasında en çok bilinen ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan ve yöneticinin (liderin) gücünü alabileceği beş önemli kaynağı içeren aşağıdaki sınıflamadır (Koçel, 2005: 568-571)

a) Zorlayıcı Güç : Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grubun üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fiziksel güç kullanımından, cezalandırmaya yönelik davranışlara kadar (işe son verme, başka göreve atama v.b.) değişmektedir.

b) Yasal Güç : Bu güç kaynağı, çalışanların lider veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla organizasyonda belirli kademelerin belirli bir otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerdeki yöneticilerin de astlarından belirli isteklerde bulunma hakları olduğu kabul ediliyor anlamına gelmektedir. Burada astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu güç kaynağındaki yasallık da çalışanın üstünün karar vermeye hakkı olduğuna dair kabulüyle ilgilidir.

c) Ödüllendirme Gücü : Yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha iyi bir iş verme, yetki ve sorumlulukları artırma, takdir etme vb. şekillerde gerçekleşebilir. Bu ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır.

d) Karizmatik Güç : Bu güç kaynağı liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliği ile çalışanlara ilham verebilmesi, onların beklentilerini dile getirebilmesi bu kaynağın

temelidir. Lider, kişilik özellikleri ve davranışlarıyla izleyenleri etkilemekte ve astlarını kendine benzemeye sevk etmektedir. Bu sayede, liderin onları daha kolay etkilemesi mümkün olacaktır.

e) Uzmanlık Gücü : Uzmanlık gücü, lider ya da yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Astlar, bilgili ve tecrübeli olarak değerlendirdikleri, güvenilen liderlerin söylediklerini yapma konusunda daha istekli olacaklardır. Burada önemli olan nokta, bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bir bireyin, bu üstünlüğünün diğerleri tarafından kabul edilmesidir (Gürsoy, 2005: 30)

2. Etkileme

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak da tanımlamak mümkündür (Koçel, 2005: 566). Liderlik sürecinde etkileyen, yani davranış değişimlerine neden olan kişi liderdir. Lider, öneride bulunarak veya emir-talimat vererek gücünü kullanmaktadır. Eğer diğer kişiler bu istek ve talimatlara uygun hareket ediyorlarsa, ancak bu durumda liderin güçlü olduğu varsayılabilir.

Güç ve etkileme kavramları birbirine oldukça yakın olan ve sınırlarını çizmenin oldukça güç olduğu kavramlardır. Zira bu iki kavram birbirlerini desteklemekte, örneğin başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücünün artması da başkalarını daha kolay etkilemesini sağlayacaktır.

3. Otorite

Liderliğe temel oluşturan kavramlar arasında belki de en tartışmalı olanı otorite kavramı olmuştur. Kişilerin sahip oldukları yasal destek olarak değerlendirilebilen otorite kavramına yaklaşım, tercih edilen liderlik tarzı hakkındaki beklentilerin zamanla değişmesiyle farklılaşmıştır. Şöyle ki, günümüz lideri makamından kaynaklanan formel otoritesine daha az güvenen, kendi otoritesinin astları tarafından kabulüne daha fazla dikkat eden kişi haline gelmiştir (Yazgan, 2007: 7).

Yöneticiye pozisyonu gereği yönetim tarafından verilen otoritenin uygulamaya konabilmesi ise ancak astların kabulüne bağlıdır. Görüleceği üzere, otorite ancak bir güç kullanım şeklidir. Daha da genel bir ifadeyle, otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Güç, otoriteyi de içermekte olan daha geniş bir kavramdır. Zira formal otoritesi olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesi mümkündür. Bu haliyle otorite de güç kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir.

C. LİDER ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Öncelikle belirtmek gerekirse, birçok çalışmada bu şekilde yorumlanmalarına rağmen lider ile yönetici eş anlamlı kavramlar değillerdir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir.

Hem yöneticilik hem de liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. Her ikisi de bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem de liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır (Koçel, 2005: 586).

Bu benzerliklerine rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışlarıyla ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetimde planlama, örgütleme, koordine etme, yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilirken; liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden biridir (Arıkan v.d., 2001: 286).

Yöneticiler atama ile belirlenirken, liderlik ise bir atama olgusunun dışında gerçekleşmektedir. Lider, grup üyelerince izlenmektedir. Tüm yöneticiler ise aynı zamanda bir lider değildir. Formel olmayan liderler iş gruplarının lideriyken, yöneticisi değillerdir. Lider, grup üyelerince duygusal olarak kabul edilen kişidir. Yönetici ise rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir (Erdoğan, 1996: 332)

Efil'e göre yönetici ve lideri ayıran temel farklılık, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatmaktadır. Yönetici, kendisine verilen formel

yetkiyi, başka bir deyişle yasal gücünü kullanırken; lider, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil, 1996: 5).

Yönetici, işletme amacı ile ilgilidir ve örgüt üyelerinin kendisini izlemesine ihtiyaç duymaktadır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Bennis, lider ve yönetici arasındaki bazı farklılıkları Şekil 14'deki gibi ifade etmektedir (Arıkan v.d., 2001: 287):

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa vadeli bakış açısına sahiptir	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Şekil 14: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Kaynak: Sema Arıkan v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara:2001

Robbins de bütün liderlerin yönetici olmadığı gibi, her yöneticinin de lider olmadığını savunmuştur. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladığı resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisi değildir (Robbins, 1998: 347).

Liderin öncelikli fonksiyonu, örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bunlar için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticinin işi bu vizyonun uygulanmasını sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2003: 471-472).

Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar dikkate alındığında, lider olarak tanımlanan yöneticilerin çalışanlarını motive etme kapasitelerinin daha yüksek olduğu,

motivasyona bakış açılarının da çalışan beklentilerine daha yakın olduğu söylenebilir.

Lider-yönetici ayrımına ilişkin genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, kurumlarda yöneticilik daha çok, kurumu temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme eylemi ve işlevidir. Kurumsal ve yönetimsel liderlik ise, yöneticinin aynı zamanda doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile, astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücüyle etkileyebilme yeteneğidir. Bu nedenle bir yöneticinin kurumda aynı zamanda lider olarak görülmesi ve bu sayede astları tarafından benimsenmesi ve izlenmesi bu konuda ideal olandır (Şimşek ve Fidan, 2005: 117).

D. LİDERİN FONKSİYONLARI

Liderlerin fonksiyonları sevk ve idare ettikleri grupların yapı ve çeşitlerine göre değişmektedir. Otoriter bir grubun lideri belirli bazı fonksiyonları üstlenirken, demokratik bir grupta faaliyet gösteren lider farklı fonksiyonları yürütebilecektir. Buna göre liderlik fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Baysal ve Tekarslan, 1998: 160).

Uygulayıcı Lider : Grubun özelliğine bakılmaksızın, liderin temel görevlerinden biri grup çalışmalarını koordine etmesidir. Uygulayıcı liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür. Bazen lider, sorumluluk ve yetkilerini astlarına zamanında aktarmakta güçlük çekebilir. Bu durum astların gelişimlerini ve grup etkinliklerine katılmalarını zorlaştırır veya bazı işler lider onay/kontrolünü beklediği için gecikir.

Planlayıcı Lider : Lider, çoğu zaman grubun amaçlarına ulaşmasının yöntem ve araçlarını karşılaştırmak suretiyle, planlama rolünü üstlenir. Bir başka deyişle lider, çalışanların amaçlara ulaşmak için gösterecekleri davranışları planlayan ve düzenleyen kişi olmaktadır. Uzun vadeli hedefler için de kararları belirleyen ve uygulayan da yine lider olmaktadır.

Uzman Lider : Bir işletme içinde lider çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı ve özel uygulamaların mimarıdır.

Sözcü Lider : Bir grubun tüm üyelerinin, diğer gruplarla ilişki kurmaları mümkün olmamaktadır. Böyle bir durumda lider, grup üyelerini temsil eder, grubun içeriden dışarıya veya tam aksi yönde bütün haberleşmesini sağlar.

Kontrolör Lider : Lider, grup yapısının detaylarına diğer üyelerden daha fazla hakimdir. Bu sayede grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisi de liderdedir.

Ödüllendiren ve Cezalandıran Lider : Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar dahilinde üyelere ceza veya ödül verilmesi de liderin üstlendiği görevlerdendir.

Hakem ve Aracı Lider : Grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma olduğu durumlarda lider, aracı rolünü üstlenir. Bu durumlarda adil bir hakem olması da liderden beklenen görevlerdendir.

Örnek Lider : Bazı gruplarda lider, davranışlarıyla grup üyelerinin modeli olabilmektedir. Üyeler, nasıl olmaları ve nasıl davranmaları gerektiği gibi konularda lideri örnek almaktadır.

Grup Sembolü Olan Lider : Bireylerin, işletme içinde sahip oldukları statülerinin bazı sembolleri vardır. Örneğin; kişinin üstlendiği rolün önemine göre odası, masası, kendisine sağlanan diğer hizmet ve imkanlar onun görevinin sembolleri olmaktadır. Yine gruplar için de taşınan ortak semboller söz konusu olabilmektedir. (takılan rozetler, renk vb. detaylar) İşte bazen liderler de taşıdıkları özellikler sayesinde grupların sembolleri olabilmektedir.

Karar Veren ve Yönlendiren Lider : Liderin fonksiyonlarından belki de en önemlisidir. Grupların hedef ve politikaları genelde üç kaynaktan gelebilmektedir. İlki, grubun en üst otoritelerinin hedef ve politikaları belirleyip, bunları aşağıya

doğru dikte etmesidir. Ancak çoğu zaman alt kademedeki liderlerin de fikirleri alınmaktadır. Grup üyelerinin bütün olarak hedef ve politikaları belirlemesi çok sık başvurulan bir yöntem olmamakla birlikte, lider bu durumda da müzakereleri yöneten ve yönlendiren kişi olmaktadır. Üçüncü ve son yöntemde lider, bizzat kendi karar vermekte, grubun hedef ve politikalarında belirleyici olmaktadır.

Koruyucu Lider : Bazen liderle gruptaki kişiler arasındaki yakın ilişkiler, karşılıklı saygı ve sevgiyi aşırı boyutlara taşıyabilmektedir. Böyle durumlarda gruptaki liderin görünümü ‘‘babalık’’ rolü ile bütünleşir. Bu rol, bazen liderin grup üyelerinin suçlarını üstlenmesine neden olmaktadır.

İdeolog Lider : Grup ideolojisi, lider tarafından meydana getirilebilir. Bu durum grup üyelerinin inanç ve normları için bir kaynak teşkil eder ve grubun resmi ideolojisi üyelerin düşünceleri toplamından çok, liderin düşüncelerini taşımaktadır.

Sorumluluk Yüklenen Lider : Bazı gruplarda lider, grup üyelerini inisiyatif alma sorumluluğundan ve kaçınmak istekleri hareketlerde bulunma zorluğundan kurtarmak gibi önemli bir rol oynayabilmektedir.

E. LİDER DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Lider davranışı, liderin izleyicileri (astları) veya yönettiği gruplar ile olan ilişkilerinde sergilediği davranış biçimleriyle ilgilidir. Konu, davranış bilimciler tarafından yapılan çok sayıda araştırmaya tabi olmuştur. Seçilen davranış biçimi, kişinin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkileyecektir. Bu davranış biçimleri basite indirgenmiş bir şekilde genel esaslarıyla üç başlıkta özetlenebilir (Balçık, 2002: 154-157).

Otokratik Lider: Otokratik liderler gücü kendilerinde merkezileştirmektedir. Bu liderler, kendilerine söyleneni yapan çalışanları için iş ortamlarını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar. Karar verme aşamalarında baş aktörlerdir ve astlar sadece üstünün düşündüğü ve uygulanması yönünde direktif verdiği faaliyetleri yerine getirmekle yükümlüdürler (Martin, 1999: 162).

Otokratik liderler karar alma sürecinde astlarına danışmamakta, itirazlarını kabul etmemektedirler. Bu liderler için astlar, direktifleri sorgusuz sualsiz yerine getirecek kişilerdir. Astlarını bu şekilde yöneten otokratik liderler, çoğunlukla ödül-ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerinden yararlanmaktadırlar. Bu tür liderler için organizasyon verimliliği birincil konudur. Otokratik liderlerin olduğu gruplarda, bireylerin daha saldırgan, lidere daha bağımlı ve işten ziyade kendileri ile meşgul oldukları, lider baskısı kalktığında da verimlerinde büyük düşüşler olduğu araştırmalarla tespit edilmiştir (Arkonaç, 1993: 52).

Demokratik Lider : Demokratik liderler, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü ve uygulama süreçlerinde lider daima astlarından aldığı görüşler doğrultusunda liderlik davranışını belirler (Gürsoy, 2005: 35.)

Bu tarz bir katılımcı yönetim anlayışı, astların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli ölçüde paylaşabildikleri bir süreçtir. Katılımcılık, teoride hedef belirleme, sorun çözme işleriyle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma kurullarında bulunma, çeşitli kurumlarda temsil edilme gibi konuları kapsasa da uygulamada karşılaşılan en yaygın şekli, çalışanların bireysel işlerle ilgili sorunlara ve kararlara katılmasıdır (Güngör, 1995: 955).

Grup fikirleri bu türden yöneticiler için her zaman önemlidir. Bu liderler tekliflere açıktırlar ve karar alma sürecinde bilginin serbestçe iletilmesini sağlarlar.Bu sayede ast-üst ilişkilerinden dolayı ortaya çıkacak bazı engelleri de ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bu liderler aynı zamanda eleştirilere de açıktırlar. Sorunlara ortak bir çözüm bulunması için isteklidirler. Araştırmalar da katılımcı liderin, diğer tarzda olan liderlere göre daha fazla tatmin içinde olduğunu göstermektedir. Bu tarz liderlerin olduğu organizasyonlarda personel devir ve şikayet oranları düşüktür, daha az örgüt içi çatışmaya rastlanmaktadır (Stroner, 1992: 417).

Tam Serbesti Tanıyan (Özgürlükçü) Lider : Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen

kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan bir davranış gösterirler. (Eren, 2001: 453).

Bu tarzda iletişimin her türü serbesttir. İsteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirler ortaya atmakta ve böylece ortak fikir birliğine varılarak en uygun kararlar alınabilmektedir. Liderin burada esas görevi, kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine danışıldığında fikir beyan etmekte, ancak bunun da bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Grupta güçlü bir liderin olmayışı, grubun farklı yönlere kayabilme riskini doğurmaktadır. Böyle bir durumda örgütsel bir karışıklık ortaya çıkabilmektedir (Balçık, 2002: 156).

Özgürlükçü liderlerin genelde ekip çalışmasını ön plana çıkardıkları görülmektedir. Ancak aslında ekip çalışmasına ağırlık verildiğinde liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ekipler her zaman aşamayacakları bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle ekiplerin aldığı kararların liderinkilerin yerini alması her zaman doğru olmayabilmekte, özellikle de üst kademe kararların, sorumluluğu taşıyan lider tarafından alınması daha doğru kabul edilmektedir (Öğretici, 2006: 24).

Daha çok mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında ve işletmelerin Ar-Ge departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderliğe başvurulabilmektedir.

Bu üç liderlik davranışının ortaya çıkmasında ve farklılaşmasında durumsal faktörlerin rolü büyüktür. Bu faktörler örgütün kendi iç ve çevresel koşullarını kapsamaktadır. Örneğin, liderin kişiliği, izleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları ve iş tecrübeleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman vb. baskılar gibi durumsal faktörler bunların bazılarını oluşturmaktadır (Eren, 2004: 460). Özetle, her liderlik davranışının kendine göre uygulanabileceği çeşitli koşullar mevcuttur. Bu koşulları doğru tespit edip uygun olan liderlik davranışını uygulamak ve doğru motivasyon tekniklerine başvurmak, organizasyonu hedeflerine önemli ölçüde yaklaştıracaktır.

II. LİDERLİK TEORİLERİ

A. ÖZELLİKLER TEORİSİ

Liderlik konusunu açıklamak için ilk geliştirilen teori, Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar) formülündeki ‘‘lider’’ değişkenini esas alan Özellikler Teorisi olmuştur. Teoride, liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğu savunulmaktadır. Başka bir ifadeyle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, bu özellikleriyle diğer grup üyelerinden farklılaşmaktadır (Koçel, 2005: 587).

Bu teoriye göre liderlik doğuştan gelmekte, bireyler sonradan ve öğrenme yoluyla lider haline gelememektedir. Bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün özellikleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Böyle bir durumda, liderlik tarzlarını açıklamanın da tek yolu, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle mümkün olabilmektedir.

Liderlerin özelliklerini belirleme konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yaklaşımın odak noktası da başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özellikleri tespit edebilmek olmuştur. Buna göre lider, fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından izleyicilerden farklıdır. Liderin hangi yönleriyle izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için çok sayıda araştırma yapılmış ve aşağıda sıralanan özellikler üzerinde sıkça durulmuştur (Şimşek, 1999: 177).

Cinsiyet	Başkalarına güven verme	Hissel olgunluk	Kendine güven duyma
Yaş	Zeka	İnisiyatif sahibi olma	Açık sözlülük
Boy / Kilo	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük	Kararlılık
Irk	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği	Samimiyet	İşi başarma yeteneği
Güzellik	Sağlıklı olma	Yaratıcılık	İleriyi görme

Şekil 15: Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Kaynak: M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları, 5.Baskı, 1999.

Lider, yukarıdaki özelliklere, izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grubun üyeleri arasında bu kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek de mümkün olabilecektir. Yine lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere de bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta işe alım sistemleri, liderlik özelliklerine sahip, bu potansiyeli yüksek kişilere odaklanacak şekilde tasarlanabilir (Koçel, 2005: 589).

Liderlik sürecini sadece ‘‘lider’’ değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin her zaman aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları da gözlenmiştir (Koçel, 2005: 589) Bu sonuçlar, özellikler teorisinin iddialarına oldukça ters düşmektedir. Bu nedenle liderlik sürecinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için, lider dışındaki değişkenlere de bakmak zorunluluk haline gelmiştir. Yine özelliklerin aslında sonsuz olabileceği ve teorinin liderin içinde bulunduğu ortamı hiç dikkate almayışı da teoriye yönelen diğer eleştirilerdendir.

Özellikler Teorisi’nin yetersiz kalması, araştırmacıların dikkatlerini liderliğe konu olan grubun yapı ve işleyişine çevirmelerine neden olmuştur. Liderin sahip olduğu kişisel özellikleri yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına

bakılmaya başlanmış; bu yaklaşım da Davranışsal Liderlik Teorisi'nin temelini oluşturmuştur.

B. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Bu kapsamda değerlendirilecek olan teorilerin ana fikri, liderin başarısının kişisel özelliklerine değil, liderlik yaparken gösterdiği davranışlara bağlı olduğudur. Lider, ait olduğu gruptan bağımsız değildir ve ancak grup ilişkileri içinde değerlendirilebilir.

Liderlik davranışları konusunda yapılan çalışmalarda; lider davranışlarıyla, grup başarısı arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle davranışsal teori, liderin kendisinin dışında izleyicilerine de ağırlık vermektedir. Teoriyi, özellikler yaklaşımından üstün kılan ve geçerliliğini artıran en önemli nokta ise; insanların lider olarak doğmalarının bir mecburiyet olmaması ve doğru şeyleri yapacak biçimde eğitilebilir, bir lider haline getirilebilir olmalarının mümkün olabileceği yönündeki görüşleridir(Şimşek, 1999: 172-173).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişiminde çeşitli araştırma ve çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve her birinin etkinlikleri araştırılmıştır. Şimdi bunların en önemlilerinden Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin liderlikle ilgili çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Likert'in Sistem 4 Modeli, Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi ve daha önce de işlediğimiz McGregor'un X ve Y Teorileri kısaca ele alınacaktır.

1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişimine büyük katkıda bulunan çalışmalardan ilki, 1945 yılında başlayan Ohio State University liderlik çalışmasıdır. Askeri ve sivil çok sayıda yönetici üzerinde yapılan çalışmanın amacı, liderlerin nasıl tanımlandıklarını tespit etmektir. Daha sonra bu tanımlar analiz edilerek liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda liderlik

davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu faktörler kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme (veya inisiyatif) olarak kayıtlara geçmiştir. Lider davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı, yapılan araştırmayla ulaşılan temel sonuçlardan biridir (Koçel, 2005: 590).

‘‘Kişiyi dikkate alma’’, kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, etkin iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar. Bu faktör, örgütteki bireyler arasındaki güven, saygı ve dayanışmayı güçlü kılmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsar. Lider, bu yaklaşımı gereği astlarının kişisel sorunlarıyla da ilgilenecek, onların önerilerini dikkate alacak ve onların haklarını gerektiğinde savunacaktır (Bedelan, 1989: 430).

‘‘Yapıyı harekete geçirme’’ ise liderin kendi veya grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetlerini içermektedir. Bu boyutta dikkat çeken süreçler, grup faaliyetinin yönetilmesi, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi eylemler olmaktadır. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ve eğilimi, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacına ve bu sonuca yöneliktir (Yukl, 1989: 5).

Bu iki davranış boyutu birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil 16’da gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır..



Şekil 16: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucu Ortaya Konan Dört Liderlik Tarzı

Kaynak: Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.103.

Şekilde ikinci bölmedeki lider, hem grubun başarmaya çalıştığı işe, hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazlasıyla ağırlık veren bir davranış sergilemektedir. Verim ve tatmin açısından en etkin liderliğin ikinci, en etkisizin de üçüncü bölmedeki liderlik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Ohio Üniversitesi araştırmalarından elde edilen sonuçların bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Zel, 2001: 103):

1. Grup otoriter bir lider istiyorsa, en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.

2. Grup daha az otoriter olan bir lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

3. Yapılan iş çok detaylı düzenlenmiş ve de zaman kısıtlı ise, herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.

4. İşin niteliği bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici ise, bu yoldan motive etmek faydalı olmayacaktır.

5. Astların üstleriyle iletişimi sınırlı ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde gerçekleşecektir.

6. Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise, liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

7. Liderin bireyi önemseyen davranışları çoğaldıkça, personel devir hızı ve devamsızlıklar azalmaktadır.

8. Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Lider davranışlarıyla ilgili ikinci araştırma Michigan Üniversitesi'ndeki bilim adamları tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada lider davranışı, lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri üzerinden incelenmiştir.

Michigan araştırmaları, liderin verimliliğini etkileyen davranışları ile işçilerin arzu edilen davranışları ve devamsızlık oranı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmalar dört faktöre dayandırılarak sürdürülmüş ve bu faktörler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Zel, 2001: 104):

Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.

Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.

Amacın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

İşi kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynaklar sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

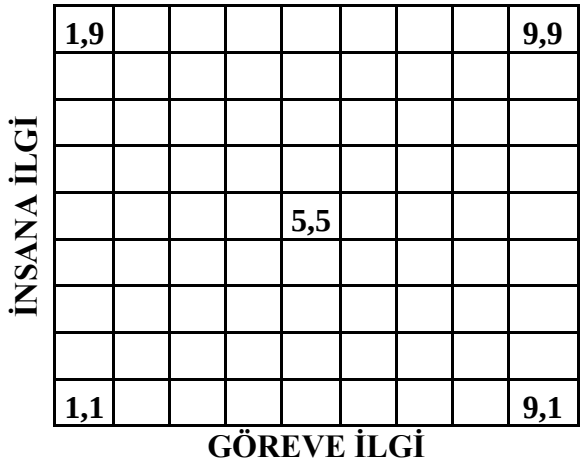
Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmekte ve bu yönüyle çalışma, Ohio Üniversitesi araştırmalarında incelenen boyutlara benzemektedir.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırmayı ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Koçel, 2005: 592).

Her iki çalışma için de söylenebilecek genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Ancak davranışsal yaklaşımın iki önemli araştırması olan Ohio ve Michigan Üniversiteleri araştırmaları bazı konularda eleştirilmiştir. Bunların başında liderlik davranışlarının iki boyutlu olarak sınırlandırılması, evrensel olarak etkili olabileceği düşünülen bir liderlik tarzının önerilmesi ve durumsal değişkenlerin dikkate alınmamış olması gelmektedir (Erçetin, 2000: 35).

3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Teksas Üniversitesi'nde araştırmalar yapan Robert Blake ve Jane Mouton adlı iki bilim adamı, Ohio Üniversitesi hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir yaklaşımı benimsemişlerdir. Burada aşağıdaki şekil üzerinde de gösterilen beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004: 440).



Şekil 17: Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı

Kaynak: İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 2002, s.167.

Buna göre (Şimşek, 1999: 180);

Etkili Olmayan Lider (1,1): Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

Klüp Lideri (1,9): Lider düşünceli, rahat ve dostça ilişkilere ağırlık verirken, göreve ilgisi en alt üzeydedir.

Görev Lideri (9,1): Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

Örgüt Lideri (5,5): Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı profildeki liderdir.

Ekip Lideri (9,9): Lider, kendini göreve adayan kişilerle beraber yüksek düzeyde performansa yönelmiştir. Karşılıklı saygı, sevgi ve güven üst düzeydedir. Liderin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği bir liderlik tipidir.

Modelin en önemli yararı, yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramlaştırma imkanı sağlamasıdır. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda

geliştirmeler yapabilir. Blake ve Mouton, diyagramdaki en etkili lider tipinin [9,9] tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Northcraft, 1994: 358).

4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rennis Likert başkanlığında bir ekip, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak yeni elemanlardan uzman personele kadar binlerce kişiden anket ve görüşmelerle veri toplamış ve iki temel liderlik davranışını tanımlamıştır. Bunlar, görev merkezli ve işgören merkezli liderlik tarzlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 16-17).

Likert, bu modelde liderliği dört grup altında toplayarak değerlendirmiştir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. Grubun etkinliğini liderlik biçimine bağlamakta, böylece izleyenlerin niteliğini ve içinde yaşanılan şartları göz ardı etmektedir (Bozbey, 1997: 51). Bu dört grubun, liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum Şekil 18'deki gibi özetlenebilir.

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı - Otoriter	Sistem-2 Yardımsever - Otoriter	Sistem-3 Danışmacı - Demokratik	Sistem-4 Katılımcı - Demokratik
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmezler.	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenir. Kararla ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam güvenilir.
Astların Aradığı Serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
Ast-Üst İlişkisi	Astların fikirlerini nadiren alırlar. Korku ve güvensizlik hakimdir.	Bazen astların fikirlerini sorar, ceza ve ödülü güdüleme aracı olarak kullanırlar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanırlar.	Daima astların fikirlerini alırlar. İlişkiler yaygın ve arkadaşçadır.

Şekil 18: Likert'in Sistem 4 Modeli ve Özellikleri

Kaynak: Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayınları, 2000, s.526-531.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların, Sistem-3 ve Sistem-4; verimliliği düşük grupların ise, Sistem-1 ve Sistem-2 tiplerinde birer yönetim altında olduklarını göstermiştir (Alganer, 2002: 14). Sonuç olarak, Sistem-1 görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem-4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem-2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem-4'e ne kadar yakınsa, o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır (Eren, 2001: 35).

Sistem 4 modelinin metodolojisine çeşitli eleştiriler gelmiştir. Bunun yanında modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı olarak kabul etmesi de eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2005: 586).

5. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale, yaptığı araştırmalar sonucunda, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından da gösterilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine oranla daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadır. Bale, grup davranışlarını gözlemleyerek, liderlik davranışıyla ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar (Zel, 2001: 108);

- Faaliyet seviyesi,
- Görevi başarabilme yeteneği,
- Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

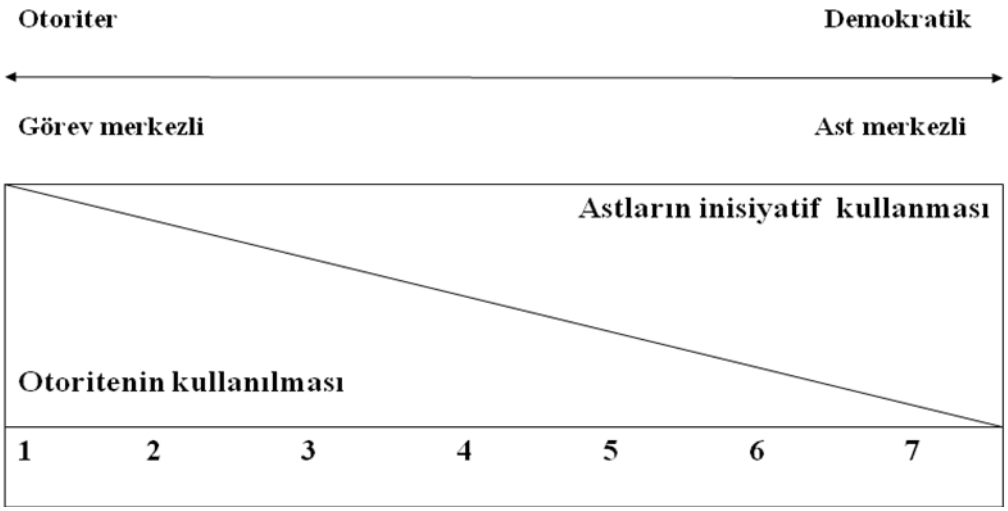
Araştırma verileri, grup içerisinde en iyi fikirleri ortaya atan ve de grup tarafından en fazla sevilen üyenin grup lideri olabileceğini destekler niteliktedir. Özetle grup içindeki bireylerin dahil oldukları iletişim miktarı liderlikte belirleyici olmaktadır. Bu iletişim sürecinin de analizi yapılarak üç boyut belirlenmiştir. Bunlar da duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır.

Bale'a göre grup içinde aynı anda iki liderin bulunması mümkündür. Bunlardan biri grubun sosyal ve duygusal özellikleriyle ilgilenirken, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlamakla ilgilidir. Diğer lider ise işin başarıyla tamamlanmasına şartlanmıştır. Bale'in tespitlerinden biri de bu iki rolün tek bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemeyeceğidir. Zira bu iki davranış tarzı birbirlerine zıt gözükmektedir. İlki sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu, katılımcı özellikler taşırken, diğeri yönlendirici, zamanlamaya önem veren, katı, tepkili ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşımaktadır (Zel, 2001: 109).

6. Liderlik Doğrusu Teorisi

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt bir yöneticinin liderlik stili tercihinde etkili olduklarına inandıkları değişik faktörleri tanımlayan ilk kuramcılardandır. Liderlik tarzlarını bir doğru üzerinde göstererek liderlik davranışlarının özelliklerini

incelemişlerdir (Şimşek, 1999: 180-181). Yazarlar otokrasiden demokrasiye uzanan bir doğrunun ya da ‘‘liderlik doğrusunun’’ üzerindeki iki uç arasına yedi liderlik tipini yerleştirmişlerdir (Zel, 2001: 109). Buna göre, liderliğin otokratik ya da demokratik olma neticesi, astların inisiyatif alması ya da diğer yandan otorite kullanma sıklığına bağlı olarak tanımlanmaktadır. Liderlik Doğrusu Modeli Şekil 19’da gösterilmiştir.



Şekil 19: Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Teorisi

Kaynak: İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 2002, s.168.

Tannenbaum ve Schmidt, doğru üzerindeki liderlik tiplerini de aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır.

1. Durum: Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.

2. Durum: Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.

3. Durum: Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.

4. Durum: Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.

5. Durum: Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.

6. Durum: Yönetici sınırları tanımlar, grubun karar vermesini ister.

7. Durum: Yönetici, belirlediği sınırlar içinde astlarının görevleri yapmalarına izin verir.

Tannenbaum ve Schmidt'e göre başarılı yönetici, ne sıkı ne de müsamahakar bir lider olarak karakterize edilemez. Başarılı bir yönetici daha çok, belirli bir zamanda göstermesi gereken en uygun liderlik tarzını seçmeden önce durumun gerekleri ile kendi ve astlarının özelliklerini dikkatle inceleyerek buna göre davranabilen bir kişidir (Efil, 2002: 168).

7. McGregor'un X ve Y Teorileri

Çalışmanın ilk bölümünde, İnsan Doğası Hakkındaki Görüşler altında incelenen Douglas McGregor tarafından formüle edilmiş X ve Y Teorileri de liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Böylece yönetici veya liderlerin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir (Koçel, 2005: 594).

McGregor insan davranışlarıyla ilgili bu varsayımları birbirine tamamen zıt görüşleri içeren iki grupta toplamış ve bunları X ve Y Teorileri olarak adlandırmıştır. Kısaca hatırlatmak gerekirse;

X Teorisi inancındaki yöneticilere göre insanlar doğuştan tembeldir ve iş yapmayı sevmezler. Çalışmak onların hayatta kalabilmeleri için bir zorunluluktur ancak fırsat buldukça da çalışmaktan kaçarlar. Sorumluluk almak yerine yönetilmeyi tercih ederler. Bu inancı taşıyan yöneticiler daha müdahaleci ve otoriter bir tarzı benimserler.

Y Teorisi inancındaki yöneticilere göre, insan doğuştan tembel değildir, onları deneyimleri bu hale getirmektedir. Uygun koşulların varlığı halinde insanlar kendilerini geliştirirler ve amaçlar doğrultusunda çalışırlar. Bu inanca sahip

yöneticiler demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzını benimserler ve kişinin kendisini geliştirebilmesine elverişli bir ortam yaratmaya çalışırlar (Hannagen, 1995: 38).

C. DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Liderliği daha önce ‘‘Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)’’ olarak formüle etmiştik. Bu değişkenler liderlik davranışını belirleyen temel faktörlerdir. Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemekte, örneğin ortam koşullarında meydana gelen bir değişiklik, izleyici davranışlarını ve dolayısıyla lideri de etkilemektedir. Bu nedenle daha farklı bir liderlik biçimine, farklı kişisel özelliklere ihtiyaç artmaktadır. Günümüz toplumunda devamlı bir değişim söz konusu olduğu için çevre koşulları farklılaşmakta, daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik biçim ve davranışı geçerliliğini koruyamamaktadır (Eren, 2004: 441).

Durumsallık teorileri, değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımını ortaya koymaktadırlar. Buna göre en iyi denebilecek bir liderlik tarzı yoktur. Lider, içinde bulunulan durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır. Bu noktada, örneğin bazı durumlarda demokratik bir tarz etkili olurken, bazı durumlarda da otoriter bir tarza başvurmak gerekebilmektedir (Mohan, 2001: 75).

Liderliği içinde bulunulan koşullara göre açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Szilagyi, 1990: 397):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenek ve beklentileri,
- Liderliğin faal olduğu örgütün özellikleri,
- Lider ve izleyenlerin deneyim ve kişilik özellikleri.

Yine en iyi liderlik tarzının durumsal faktörlere bağlı olarak değişiklik göstereceğini öne süren Durumsal Liderlik Teorileri, aşağıdaki temel varsayımlara sahiptir (Bozbey, 1997: 57-58).

• Tek bir yönetsel liderlik tarzı yoktur, en etkin lider tarzı çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmektedir.

• Belirli bir duruma durumsallık yaklaşımının uygulanması, çok sayıda faktörün göz önünde bulundurulmasını gerektirir.

• Bir örgütün farklı bölümleri, farklı liderlik tarzlarını gerektirebilir. Örneğin Ar-Ge gibi yenilikçi departmanlar ile üretim gibi durağan birimlere farklı liderlik tarzlarının uygulanması yerinde olacaktır.

• Katılımcı-danışmacı liderlik tarzı, örgütün alt kademelerine nazaran yönetsel düzeylerde daha etkili olmaktadır.

• Çalışanlar, liderlik tarzlarını zamanla geliştirebilmektedir.

Yöneticilerin ancak liderlik tarzı seçimi konusunda esnek olma ve bu yönde eğitilmeleri halinde çeşitli liderlik durumlarında etkin olabilecekleri söylenebilir. Bu esnekliği gösteremeyen lider, sadece kendi tarzına uygun bir durumun varlığı halinde etkili olabilecektir. Bu yaklaşımda lider olarak kimin başarılı olacağını belirleyen lider ya da astlarının özellikleri olmaktan çok, içinde bulunulan değişken durum ya da çevredir. Buna göre bazı durumlarda başarılı olan liderin, başka bir durumda başarılı olamaması mümkündür (Baysal ve Tekarslan, 1987: 153).

Liderliği durumsallık yaklaşımı içinde ele alan ilk kişi Etkin Liderlik Modeli'yle Fred E. Fiedler olmuştur. Onun dışında bu konudaki sınırlı araştırmalardan House ve Evans'ın Yol ve Amaç Teorisi, Vromm ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ve Hersey ile Blanchard'ın Durumsallık Teorisi çalışma kapsamında incelenecek diğer çalışmalardır.

1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik teorileri içinde en çok bilinen bu modele göre, lider davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar (Koçel, 2005: 598):

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler,

- Başarılacak işin niteliği,

- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi.

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır.

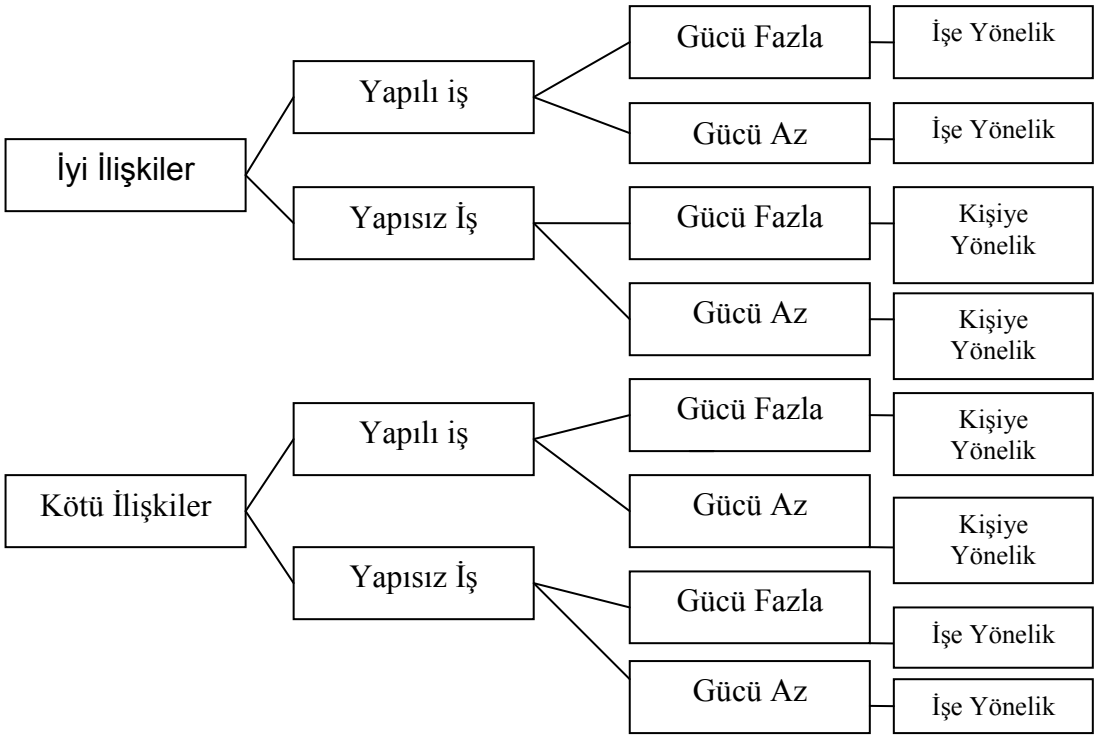
Fiedler de davranışçı teorilerin belirlediği boyutlara benzer iki liderlik davranış biçimini tanımlamıştır. Bunlardan ilki işe güdülü; diğeri ise insana güdülü liderlik biçimleri olarak tanımlamıştır. Ancak Fiedler, bu iki liderlik tarzının, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü eklemiş ve her durumu yukarıdaki üç boyuta göre değerlendirmeye çalışmıştır. Bu üç değişkenin anlamı şudur (Alganer, 2002: 15-16):

• **Liderle izleyici arasındaki ilişkiler;** liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiğiyle ilgilidir. Liderin çalışma arkadaşlarınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlarda, lider-izleyici ilişkilerinin iyi olduğu kabul edilmektedir.

• **İşin niteliği;** grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Bir başka yönü de, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyler algıladığıyla ilgilidir.

• **Otorite derecesi veya bir başka ifadeyle kontrol gücü;** liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına müdahalede bulunma yetkisine, olumlu ya da olumsuz, ne ölçüde sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yani yöneticilik yapan kişi, performansın iş bağlantılı olup olmaması, tanımlanmış kurallar dahilinde yapılıp yapılmaması, iş ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışana somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse (uyarı, işe son verme, terfi, prim, vb.) kontrol gücünün yüksek olduğu söylenebilir.

Bu değişkenlerin ilişkilendirilmesi sonucunda Şekil 20'deki sekiz durum ortaya çıkmaktadır. Liderin davranış biçimi, her bir durum için farklı olacaktır.



Şekil 20: Fiedler Liderlik Modeli

Kaynak: Donelly J.H., Gibson J.L. ve Ivancevich J.M., **Personnel Management,** BPI Irwin, Boston:1990.

Burada işe yönelik liderlik tarzı, örgütsel amaçları ön planda tutan otoriter tutumdur. Kişiyi yönelik liderlik tarzı ise, izleyicilerin arzu ve ihtiyaçlarına ve işin yapılmasında onların görüş ve önerilerine değer veren demokratik tutumdur (Eren, 2003: 533).

Şekil incelendiğinde, otoritesi fazla ve yapılan işin belirli olduğu bir ortamda grup üyeleri tarafından sevilen liderin etkisi kolaylaşacaktır. Ancak liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı durumda ise liderlik güçleşecektir. Fiedler'a göre bu üç değişkenden en önemlisi lider ve üye ilişkileriyken, en önemsizi ise lidere makamı gereği sağlanan otoritedir (Aysel, 2006: 33).

Şeklin en üst ve en alt, yani liderlik için en olumlu ve en olumsuz ortamlarında işe yönelik liderlik davranışının etkin olma nedenini Fiedler şu şekilde açıklamıştır : ''en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi, netice alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan göreve ağırlık veren bir davranış gösterilmesi, lideri daha başarılı kılacaktır'' (Zel, 2001: 121). Liderliğin orta seviyede güç olduğu durumlarda ise, nispeten daha toleranslı, demokratik ve insan ilişkilerine yönelik bir liderlik tarzı daha başarılı olmaktadır.

Fiedler, liderlik kavramını açıklarken çevre değişkeninin önemini vurgulamakla kalmayıp daha da ileri giderek, liderlik biçimlerinin değiştirilmesi amacını güden eğitimlerin gereksizliğine de işaret etmiştir. Fiedler'e göre tekrarlanan öğrenmeler neticesinde iyice yerleşmiş ve muhtemelen öğrenmeye kapalı liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, çevre değişkenleriyle uyumlu liderlik biçimlerinin eşleştirilmesinin daha isabetli olacağını savunmuştur. Örneğin, lider-izleyici ilişkilerinin iyi olduğu, işin belirli bir yapıya kavuşturulduğu ve liderin kontrol gücünün bulunduğu bir liderlik pozisyonu için insan güdülü bir kişiye, işe güdülü liderlik biçimini öğretmek yerine, hazırda işe güdülü beceriler geliştirmiş birisinin düşünülmesinin daha akılcı olacağı söylenebilir. Fiedler, kendinden öncekilerden farklı olarak işe insanı uyarlama yerine, işe göre insan bulma fikrini savunmaktadır (Alganer, 2002: 17).

Çoğu teorik çalışma gibi Fiedler'in liderlikle ilgili geliştirdiği durumsal teori de geçerliliğine ilişkin eleştirilere maruz kalmıştır. Uygulamaya dönük araştırmaların bir kısmı modeli desteklerken, bazıları ise desteklememiştir. Bireylerin liderlik

davranışlarının değişmeyeceği, eğitimin bu konuda etkisiz kalacağına ilişkin görüşleri temel eleştiri kaynakları olmakla birlikte, yöneticilerden de teorinin fazlasıyla teorik olduğu ve uygulamada çok kullanışlı olmadığını eleştirisi gelmiştir (Koçel, 2005: 602).

2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki beklenti teorilerine dayanmaktadır. Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Koçel, 2005: 602):

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve

- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

Beklenti teorileri, yol-amaç teorisi ile ilişkilendirilecek olunursa; lider grup üyelerini iki şekilde motive edebilir (Şimşek, 2001: 183).

• Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (Yol),

• Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (Amaç).

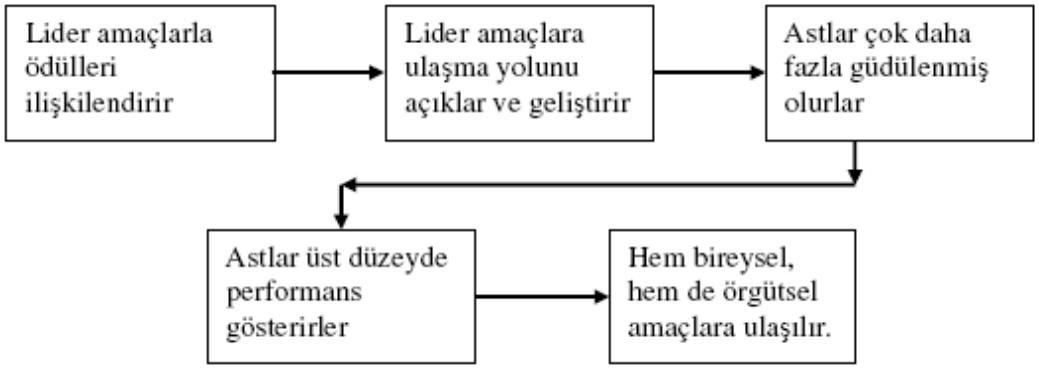
Yol-Amaç teorisinde liderlerin benimsemesi gereken üç temel ilke bulunmaktadır (Erçetin, 2000: 46-47).

- Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçlarının belirlenmesi,

- Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak, örgütsel amaçlarda üst düzey performans göstermelerini sağlamak, bunu başarmaları için de onları ödüllendirmek,

- Astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için, üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak.

Bu temel ilkeler benimsendiğinde, Şekil 21'dekine benzer bir liderlik süreci gerçekleşeceği söylenebilir.



Şekil 21: Yol-Amaç Teorisinde Liderlik Süreci

Kaynak: Ş.Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000: 47.

Teoriye göre lider, dört türlü liderlik davranışını uygulayarak astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar (Northcraft, 1994: 365);

• **Yönlendirici (otoriter) liderlikte** astlara işle ilgili teknik bilgi verilir. Onlardan ne beklendiği ve nasıl yapmaları gerektiği açıklanarak standartların tam olarak uygulanması istenir.

• **Destekleyici liderlik,** astların ihtiyaç ve isteklerine önem verir. Arkadaşça yaklaşım ve herkese eşit biçimde davranma astlarla ilişkilerindeki tercih edilen tarzdır. Bu tarz liderlerle diyalog kurmak oldukça kolaydır.

• **Katılımcı lider,** işle ilgili konularda astlarına danışan ve onların fikirlerine değer veren lider tipidir.

• **Başarıya yönelik** lider ise iddialı amaçlar belirleyen ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven aşılayan tarzda bir anlayışa sahiptir. Astlarından devamlı surette en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Bu davranışların uygunluğu da aşağıdaki durumsal faktörler tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri,

- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı,

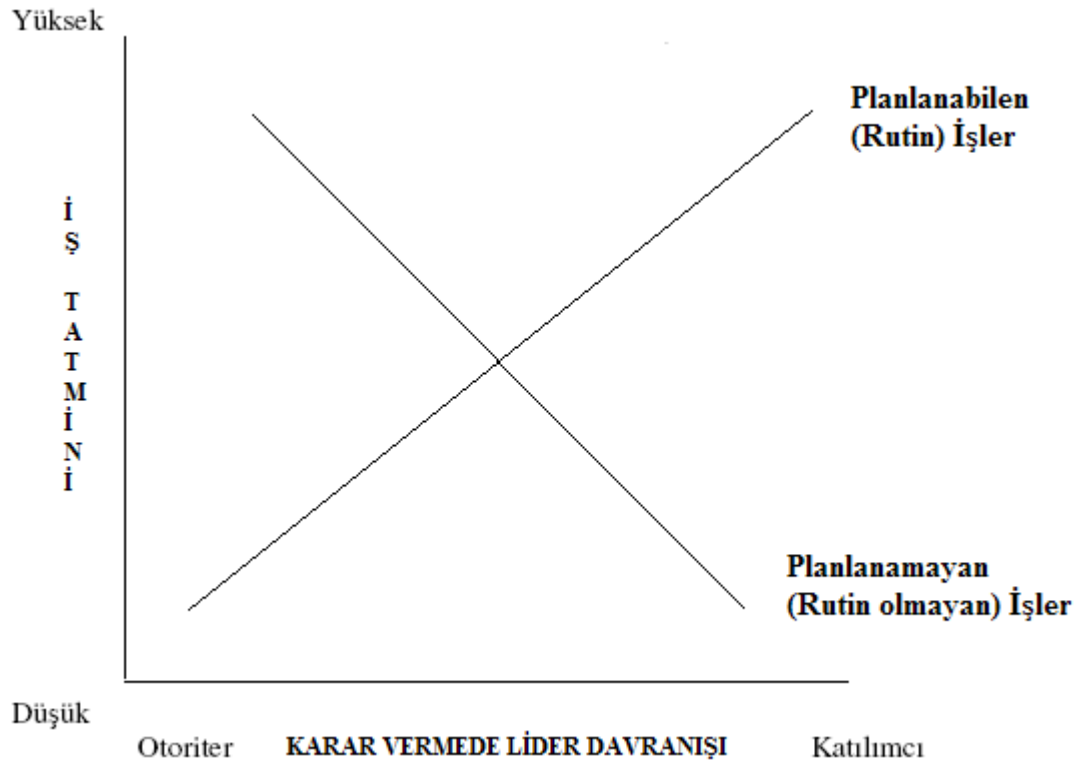
- İşin niteliği.

Örneğin, kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar katılımcı bir liderlik tarzından; kendileri dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin olacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyiciler, liderin göstereceği otoriter davranışı daha az benimseyeceklerdir (Koçel, 2005: 604).

Astların tatmini ile işin niteliği ve liderlik davranışı arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil 22'de görülmektedir. İşin niteliğine göre en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu değişecektir. House'un modelindeki ana değişkenler ''iş tatmini'' ve ''rol belirsizliği''dir. İşten duyulan tatmin, kişinin bir durumu kişisel açıdan ne ölçüde mükafatlandırıcı nitelikte gördüğü anlamına gelir. Bu mükafatlar bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilirler. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Zel, 2001: 116);

- Görevin başarılması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği,

- Davranışın uygun davranış olduğu konusunda rehberlik hizmeti görecek kural ve düzenlemelerin varlığı.



Şekil 22: Yol-Amaç Teorisinde Liderlik (Durumsallık) Yaklaşımı

Kaynak: Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara: 2001, s.116.

Genel bir değerlendirmeyle, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir teori olduğu söylenebilir. Ancak, yapılan çoğu araştırma, bu teorinin orijinal haliyle çok basit olduğunu, iş yerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygun olan teorinin, tüm insanlar için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Ayrıca örgütteki belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin devreye girip amaçları belirleme ve iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma veya ortadan kaldırma girişimleri, izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yönlendirebilmektedir (Eren, 2004: 457).

3. Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Teorisi

Victor H. Vroom ve Philip Yetton, liderlik biçiminin, liderin organizasyon üzerindeki yerine bağlı olduğunu ve bu nedenle farklı liderlik türlerinin ortaya

çıkacağını savunmuşlardır. Esas olarak üzerinde durdukları konu da, grupların her zaman en iyi kararları alamayacakları ve belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılımlarının sağlanması ve onların bu yönde nasıl cesaretlendirilebileceği olmuştur. (Yazgan, 2007: 43-44).

Yazarlara göre, astlara danışıldığı ve onaylarının alındığı kararlar daha etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Yine de liderin farklı koşullar altında, farklı problemlere çözüm bulabilmek için farklı yöntemler kullanması gerekmektedir. Bu nedenle tüm durumlar için en iyi yöntem olarak adlandırılabilecek bir yöntem gerçek dışıdır (Bellow, 1987: 17-19). Burada başarı ölçüsü liderin aldığı kararlarda astlarının onayını ne derecede almış olduğudur. Alınan kararın etkinliği de işin niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve doğru zamanlama faktörlerine bağlıdır.

Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları bireysel ve grup düzeylerinde yaşanmaktadır. Sorunun çözümü yalnızca bir kişiyi etkiliyorsa bireysel, birçok kişiyi etkileyen bir karar söz konusu olduğunda da grup düzeyinde karar alınmaktadır. Teori, özellikle karar verme aşamasında yedi farklı liderlik biçimi (karar verme) olduğunu öne sürmekte ve bunlardan hangisinin hangi durumlarda seçilmesi gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Bu karar verme süreçleri aşağıda açıklanmaktadır (Erçetin, 2000: 48-49).

O1 - Otoriter 1 : Astlarından görüş almaksızın kararları tek başına alır. Eldeki mevcut bilgilerden yararlanarak sorunları kendi çözümler, astlarına hiçbir konuda danışmaz.

O2 – Otoriter 2 : Astlarından topladığı bilgilerle kararları tek başına alır. Astlar karar verme sürecine çok sınırlı bir şekilde katılırlar.

D1 – Danışmacı 1 : Karar vermeden önce astlarla görüşür, bireysel fikir ve önerilerini alır ancak kararı kendisi verir.

D2 – Danışmacı 2 : Karar vermeden önce grup olarak astlarının fikir ve önerilerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.

G1 – Grup 1 : Problemi astlarıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.

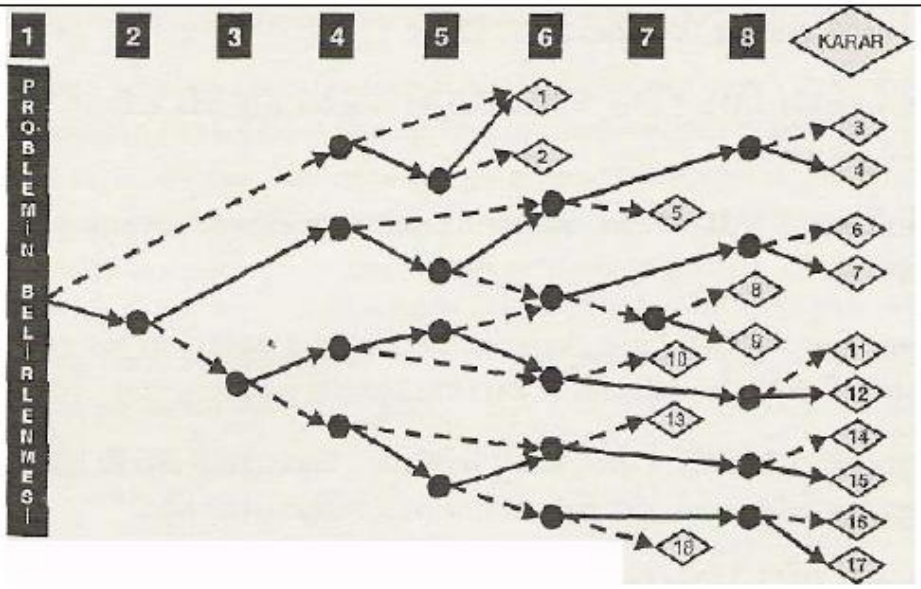
G2 – Grup 2 : Grup halinde tüm astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini dayatmadan, demokratik bir şekilde karar alınmasını sağlar.

Y1- Yetki Devreden : Problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

Araştırmacılar, belli durumlarda hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için de, cevaplanması gereken sekiz adet soru olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar (Bedelan, 1989: 442);

1. Problem teknik bilgi gerektiriyor mu ?
2. Astların kararları belirlemeleri önemli mi ?
3. İsabetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı ?
4. Problem yapılanmış mı ?
5. Karar verdikten sonra astların benimseme olasılığı yüksek mi ?
6. Astlar organizasyon amaçlarını benimsemişler mi ?
7. Seçilen kararın astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi ?
8. Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı ?

Bu sorulara verilecek cevaplarla tanımlanan durumsal koşullar karşısında, liderin nasıl bir liderlik tarzı uygulaması gerektiği Şekil 23'deki akış şemasıyla gösterilmiştir. Üst taraftaki numaralandırılmış sorulara verilen yanıt ''Hayır'' olduğunda kesik, ''Evet'' olduğunda ise düz çizgiler takip edilecektir. Liderlerin, bu sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçiminin sergilediği de ortaya çıkmaktadır.



O1: Lider mevcut bilgisiyle kararı verir ve uygulatır. (1,3,4,5)

O2: Lider, astlarından gerekli bilgileri aldıktan sonra emir verir. (10,11,12)

D1: Lider, astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir. (8,9,13,15,18)

D2:Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir. (8,13,14,15,18)

G1: Lider, problemi astıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verir. (7,17)

G2: Lider, problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir. (2,6,7,16,17)

Y 1: Lider, problemin çözümü için astına yetki devreder ve destekler. (2,6,11,14,16)

Şekil 23: Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

Kaynak: Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara: 2001, s.103.

Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların nihai başarıyı garantilemeyeceğini ve uygulanabilir seçenekler dışındaki bir kararın da mutlak bir başarısızlıkla sonuçlanacağının söylenemeyeceğini belirtmişlerdir (Zel, 2001: 132). Teori üzerine yapılan bazı çalışmalarda, en etkili kararın seçiminde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir. Yine teorinin günlük yaşamda uygulanabilirliği de bir başka eleştiri konusu olmuştur (Razian,1991: 82). Eleştirilere rağmen teori, karar alma süreçleri ve bilhassa astların kararlara katılmasıyla ilgili olarak görüşleriyle, liderlik alanına önemli katkılarda bulunmuştur.

4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Bir psikolog olan William J.Reddin, liderlik davranışları alanında çok sayıda araştırmayı incelemiş ve Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında kullanılan görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu lider etkinliği modelini geliştirmiştir (Razian, 1991: 382). Temelde dört liderlik biçimi olduğunu savunan Reddin, bunları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Zel, 2001: 125-126).

- İlgili lider
- Bütünleşmiş lider
- Kopuk lider
- Kendini adamış lider

Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı, daha sonra bunların her zaman ve her yerde etkili olamayacağını düşünerek ‘‘etkililik’’ boyutunu da eklemiş ve yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Neticede dört temel yaklaşımdan doğan, dördü etkili ve dördü etkisiz sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Alganer ,2002: 24).

Şekil 24'den de görüleceği üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olmaktadır. Burada liderliğin etkinliği davranışlardan değil, durumun kendisinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan ‘‘Adamış’’ yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında ‘‘otoriter’’ yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise ‘‘Babacan’’ yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2001: 127)

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	TEMEL YAKLAŞIMLAR	ETKİLİ YAKLAŞIMLAR
5. Terk eden	1. Kopuk	9. Bürokrat
6. Görevci	2. İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmeci
8. Otoriter	4. Adamış	12. Babacan

Şekil 24: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Kaynak: Yüce İhsan Alganer, **Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik**, Kocatepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002, s.25.

Yukarıdaki 5'den 12'ye kadar numaralandırılmış sekiz yönetim tarzı, dört temel yaklaşımın uygun ya da uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu dört temel liderlik tarzının özellikleri ise şu şekilde ifade edilebilir.

Kopuk yönetim tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu liderlik tipi kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hatalara yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Kişilerle iletişimi zayıf olduğu için genellikle yazılı olarak direktif iletme şeklinde iletişim kurar. Bakış açısı geçmişe yöneliktir ve geçmişte uygulamaların ne şekilde yapıldığı ile ilgilidir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı bir bütün olarak algılar. Çalışanlarını, kurallara uyup uymadıklarına göre değerlendirirken, üstlerine ise zeka ve akıl ölçülerine göre değer verir. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında açıklayıcı, gündeme göre yön gösterici ve genellikle oturduğu yerden insanları sevk edici bir rol üstlenir. Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışırlar. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tepkileri daha fazla tedbir almak ve kontrol mekanizmaları geliştirmek şeklinde olur. Bu tür liderlerin altında çalışanlar, kendilerine ve yaptıkları işe, liderleri tarafından yeterince önem verilmediğinden şikayet ederler (Zel, 2001: 127).

İlgili liderlik tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarzı benimseyen liderler, insanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya yönelik olarak etkileşimci bir tarz izlerler. Çalışanlarından yararlı bilgiler alma çabasıyla aşağıdan yukarıya yönelik olarak karşılıklı diyaloglarla iletişim kurarlar.

Zaman kavramıyla fazla ilgili değildirler ve kendilerini astlarıyla özdeşleştirerek onları tanımaya ve anlamaya önem verirler. Organizasyonları birer sosyal sistem olarak görür ve astlarını diğer insanlarla kurdukları ilişkilere göre değerlendirirler. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlık ölçülerine göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında ve toplantılarda, astlarının fikirlerini destekleyici, fikir ayrılıklarını uzlaştırıcı ve gerektiğinde öğretici bir rol üstlenirler. Bu liderlik tarzını benimseyenler, astlarının yaptıkları hatalara karşı yumuşak yaklaşırlar, mümkün olduğunca hataları kabul eder ve göz yumarlar. Çıkan anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını pek açığa çıkarmak istemez ve bazı durumlarda görmezlikten gelebilirler. Bu tür liderlerin altında çalışanlar, kendilerine gerektiği kadar yön gösterilmediğinden şikayet ederler (Zel, 2001: 128).

Birleştirici liderlik tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "birleştirici" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir etkileşim tarzı izlerler. Gerek astlarıyla gerekse de üstleriyle sık sık toplantılar vasıtasıyla iletişim kurarlar. Bu yöneticilerin zaman perspektifi geleceğe yöneliktir. Ekip çalışmasına önem verirler. Sistem anlayışları gereği kişisel gereksinimlerle teknolojik ihtiyaçların belirlenmesini isterler. Astlarını ekip çalışmalarındaki istekleri ve katılımlarıyla, üstlerini ise ekip çalışmasına verdikleri önem ve ekip içerisindeki becerileri ile değerlendiririler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında standartları saptama, ekip üyelerinin performanslarını test etme ve ekibi motive etme yaklaşımını benimserler. Astlarının yaptıkları hatalardan ders çıkarmalarını isterler. Bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda, sorunun kaynağına iner, sebebini araştırır ve bundan ders alınmasını isterler. Bu tarzı benimseyen yöneticilerin altında çalışanların şikâyetleri, bağımsız davranma konusunda kısıtlanmalarıdır. Bu yöneticiler kimi zaman bağımsızlık gereğini göz ardı eder ve çalışanların katılımını uygun bir şekilde kullanmayabilirler (Zel, 2001: 128-129).

Adamış liderlik tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "adamış" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlarla genellikle sözlü emirler şeklinde iletişim kurarlar. Bugünü yaşar ve işlerin gününde bitirilmesini isterler. Kendilerini amirleri

ve organizasyonun teknik sistemi ile özdeşleştirirler. Astlarını üretkenliklerine göre ve amirlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında aktif rol oynarlar ve genelde harekete geçiren, yöneten ve sonuçları değerlendiren taraf olurlar. Hata yapanı cezalandırma yolunu benimser ve çıkan anlaşmazlıkları bastırmayı tercih ederler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine yapılan işler hakkında bilgi verilmemesinden ve sadece yapacaklarının söylenmesinden şikâyet ederler (Zel, 2001: 128).

Temel liderlik davranışlarının, etkin veya etkin olmayan durumlara göre başkaları tarafından algılanışı farklılaşmaktadır. Bunu aşağıdaki Şekil 25'deki gibi göstermek mümkündür.

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düsük İlişkiler	Ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Başkalarına güveni olmayan ve onlar tarafından beğenilmeyen, kısa süreli verimle ilgili olan yönetici olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Hedefler saptama ve işleri örgütlemede grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Uyumlu iyi kişi olarak tanınır ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düsük İlişkiler	Sosyal etkileşimde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	İnsanlar ve görev üzerinde az duran pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Şekil 25: Temel Liderlik Davranışlarının Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.b., İstanbul: 2004, Beta Yayınevi, s.452.

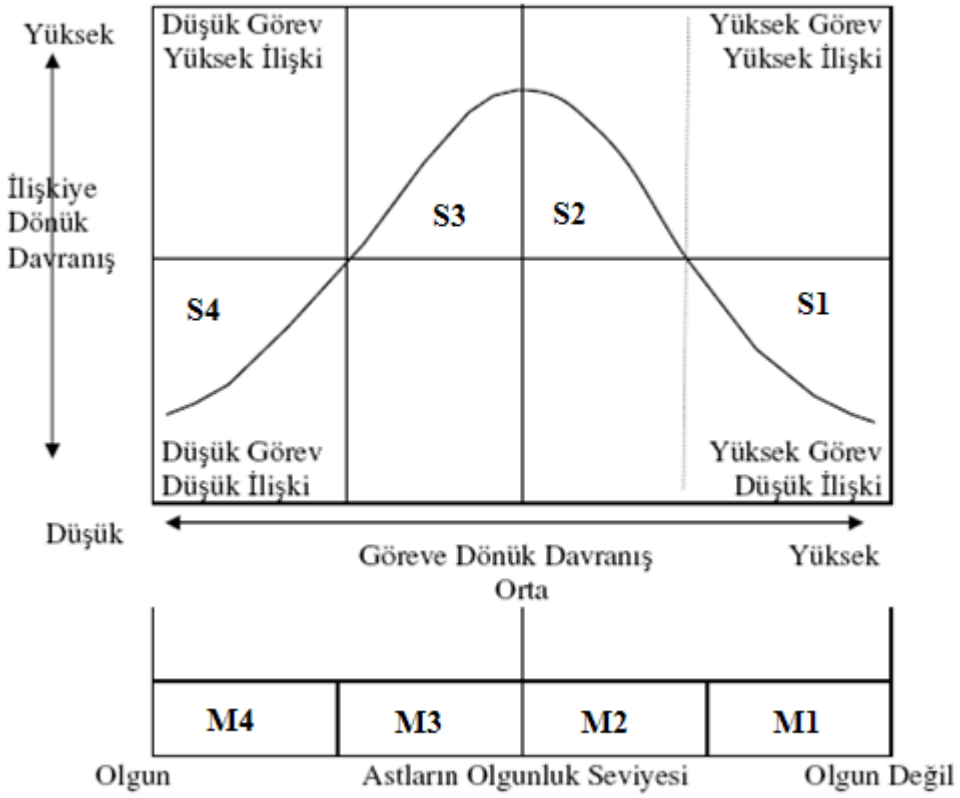
Üç boyutlu lider etkinliği modelinde, bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir liderlik davranış tipi savunulmamaktadır. Reddin, lider davranışlarından uygun olanların optimum kullanıldığı takdirde etkin bir liderlik tarzının uygulanabileceğini savunmuştur. Bir liderin başarılı olabilmesinin temel koşulu, esnek bir yaklaşıma sahip olarak her durumda o durumun gerektirdiği liderlik tarzını uygulamaktır. Reddin'in üç boyutlu yaklaşımı, liderliğe getirdiği çok boyutlu bakış, liderlik tarzlarının mantıksal açıklamaları ve davranışsal teorilerden durumsallık yaklaşımına geçiş niteliği taşıyan temeliyle, durumsal liderlik teorileri araştırmalarında önem taşımaktadır.

5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri de Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın 'yaşam eğrisi modeli' olarak bilinen durumsallık teorisidir. Bu teori temel olarak en etkili liderlik biçiminin astların olgunluk düzeyine göre değişiklik göstereceği varsayımına dayanmaktadır.

Hersey ve Blanchard olgunluğu; yaş veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar. Astların düşük görev olgunluğuna sahip olmaları, yeteneklerinin az, eğitim düzeylerinin düşük, kendilerine güvenlerinin zayıf olması anlamına gelmektedir. Astların yüksek görev olgunluğuna sahip olmaları ise, eğitim düzeylerinin yüksek, yeteneklerinin fazla, kendilerine güvenlerinin kuvvetli olması anlamına gelmektedir. Yaklaşım da, düşük görev olgunluğuna sahip astların, yüksek görev olgunluğuna sahip astlara göre liderlerinden bekledikleri davranışların farklılaşacağı iddiasındadır (Infed, 2001).

Şekil 26'da lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirlendikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.



Şekil 26: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.b., İstanbul: Beta Yayınevi, 2004, s.454.

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az önem veren bir davranış sergilemektedir. Astlara emir verip icrasını isteme davranışı baskındır. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) ise lider, yüksek görev-yüksek ilişki yaklaşımını sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı durumda (M3) ise, lider, yüksek ilişki-düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak omların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek olduğu durumda (M4) ise lider, düşük ilişki-düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve yürütme yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2004: 454.)

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisinde ana öğeler, "görev yönelimli davranışlar" ve "ilişki yönelimli davranışlar" olmak üzere iki türlüdür. Bu öğeleri bir devamlılık çizgisinin iki zıt kutbu olarak görmek yerine, dörtlü bir birleşim çerçevesinde düşünmek gerekmektedir. Şekil 26'da astların olgunluk seviyeleri, M1 düşük olgunluk, M2 orta düşük olgunluk, M3 orta yüksek olgunluk, M 4 ise yüksek olgunluk seviyesi olarak gösterilmektedir. Teori, olgunluk devamlılık çizgisi üzerinde sağdan sola doğru gidildikçe, izleyicilerin olgunluğunun artacağını varsaymaktadır. Buna göre, düşük olgunluk seviyelerinde kararlar lider tarafından verilmekte, olgunluk yükseldikçe kararlara astların katılımları artmaktadır. Astlar, maksimum olgunluk düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duymakta, maksimum olgunluk düzeyine yaklaştıkça lidere duydukları ihtiyaç azalmaktadır (Zel, 2001: 125.)

Teori, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik tarzının belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik tarzı, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır (Uzun, 2005: 19).

D. LİDERLİKTE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Günümüzde liderliğe ilişkin çok sayıda alternatif yaklaşım geliştirilmektedir. Bunlara, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, transaksiyonel ve transformasyonel liderlikler, entelektüel liderlik, koçluk ve mentorluk gibi yaklaşımlar örnek gösterilerilebilir.

Bu çalışmada da bunlardan birkaçına değinilecektir.

1. Karizmatik Liderlik

Karizma, liderin takipçilerine aktardığı ve onları yoğun bir şekilde etki altına alan bağlılık, saygı, etkilenme, kabullenme, inanç ve heyecan gibi duygular ile takipçiler

için anlamlı temel değerleri gerçekleştirme konusunda liderin sahip olduğu yetenek olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000: 31).

Karizmatik liderlik teorileri de, izleyicilerine örgütün yeni vizyonunu benimseten liderin özellikleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderler, vizyonun önemini astlarına inandırmanın, örgütsel performansı yükselteceğine inanmaktadır (Özkaya, 2003: 164).

Robbins, karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Robbins, 1992: 151):

i. Kendine saygı ve güven,

ii. Kendi gücüne ve yargı yeteneğine tam anlamıyla güven,

iii. Vizyon,

iv. Bugünden daha iyi bir gelecek vadeden bir amaç,

v. Vizyona tam anlamıyla inanç,

vi. Yüksek risk alma isteği,

vii. Vizyon için gerektiğinde kendini feda edebilme iradesi,

viii. Radikal değişime yönelik tutum ve hareketler.

Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş ve stresli dönemlerinde ortaya çıkarlar. Astları tarafından çoğu zaman kurtarıcı olarak görülen karizmatik liderler, izleyicileriyle mesafeli olmaları yanında, çoğu durumda kararları kendileri verirler. Bu kararları emir olarak değerlendirilir, bu sayede uygulama anlamında da güçlükle karşılaşmazlar.

2. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik

1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass yeni bir liderlik sınıflandırması yapmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre Transaksiyonel ve Transformasyonel liderlik olmak üzere iki farklı liderlik modeli söz konusudur. Geleneksel nitelikteki

transaksiyonel liderlik, etkileşimsel ve işe yönelik olarak da bilinmekte, lider ve izleyenler arasında bir dönüşümü öngörmektedir. Transformasyonel (dönüşümsel) liderlik ise daha çok liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirmesi temeline dayanır.

Transaksiyonel liderlik davranışını gösteren yöneticiler yetkilerini çalışanlarını ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanırken, transformasyonel liderler astlarına önemli bir görevleri olduğu ilhamını vermek, onları bir vizyona yönlendirmek için çaba sarfederler (Eren, 2004: 460.)

Transaksiyonel liderlerin faaliyetleri geçmişten bugüne, bugünden geleceğe yön, vizyon ve örgütsel kültürde değişiklik yapmaksızın devam eder. Transformasyonel liderler ise izleyicilerine yeni bir vizyon kazandırarak ve örgütsel kültürde değişimler yaparak, onların şu an yaptıklarından ve hatta yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine, yaptıkları işin önemli olduğuna inandırırlar. Bu yaklaşım, kendilerine güvenmelerini de sağlamaktadır. Transformasyonel liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen kişilerdir. (Eren, 2004: 461.)

Her iki liderlik yaklaşımının da uygun koşulların varlığı halinde, uygun ihtiyaç ve amaçlar doğrultusunda başarılı olabileceği söylenebilir. Örneğin, atılım yapmak isteyen, yenilikçi gelişme politikalarını benimsemiş organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçiminin etkili olması beklenmektedir.

3. Koçluk ve Mentorluk

Liderlik konusunda bugün en çok sözü edilen kavramlardan biri koçluktur. Koç'luk, kişilerin profesyonel liderlik ve yöneticilik vasıflarını geliştirmeye yönelik, kısa vadeli belli hedeflerle yola çıkıp daha etkili sonuçlara ulaşmayı hedefleyen, geçmişi değiştirmekten ziyade geleceğe yönelik olan bir süreç anlamına gelmektedir (www.insankaynaklari.com, 17.02.2009). Esas itibariyle yetiştirme ve geliştirmede

kullanılan bir yöntemdir. Temelinde, öğrenicinin koçun gözetim ve yönlendirmesiyle aktif bir şekilde öğrenmesi yatmaktadır. İşi fiilen yapan öğrenicidir. Koç, bu sürece müdahalede bulunmaz, ancak öğrenicinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenici deneyerek, düşünerek, sorunları çözerek, tahmin yürüterek, karar alarak kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrenicinin performansını hangi alanlarda ve nasıl geliştireceği hakkında geribildirim verir ve öğreniciye özgüven aşılar. Öğrenci bu yöntemle, yeni bilgi ve becerileri kazanır (Koçel, 2005: 25).

Mentor ise aynı kurumun içinde bulunan, o kurum içinde farklı görevlerde çalışıp tecrübe kazanmış, astlarına şirket politikası, kurum gereklilikleri, çalışma stratejileri ve kariyerini yönlendirme konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici kimse olarak tanımlanabilir (www.insankaynaklari.com, 17.02.2009). Koruyucu, himaye eden anlamına da gelen mentorluk, eğitme, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır. Organizasyonlarda tecrübeli yöneticiler, formal veya informal programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yöneticilere mentorluk yaparak bu kişilerin yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaklardır. Mentorluğun niteliği gereği rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal fonksiyonları da bulunmaktadır (Koçel, 2005: 25).

Görüldüğü üzere mentorluğu, koçluğa kıyasla daha kapsamlı ve kişisel bir süreç olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Her iki kavram da günümüzde popülerliklerini artırmaya devam etmekte ve zaman zaman ‘‘yönetici’’ kavramının yerine kullanılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONEL ÖNCELİKLERİ İLE LİDERLİK FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

A. KAVRAMSAL BOYUT

Önceki bölümlerde incelenen motivasyon ve liderlik kavramları arasında doğal ve kuvvetli bir ilişki mevcuttur. Motivasyon yönetiminde uygulanan etkili stratejilerden biri, çalışanların motivasyonlarını uyarabilme becerisine sahip yöneticilere veya daha doğru olan bir ifadeyle liderlere çeşitli yönetim kadrolarında yer verilmesi olmaktadır. Yönetim bilimci Thomas J. Peters, vizyonu paylaşabilmenin, onu oluşturmaktan daha önemli olduğunu savunarak bu stratejiyi desteklemektedir (İncir, 2002: 71-72).

Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak adına örgüt üyelerinin kendilerinden istenen çabayı göstermelerini, çabanın sürdürülmesini sağlamaktan, bu çabanın yönlendirilmesinden ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlama sürecinde örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanarak görevlerinin kolaylaştırılmasından sorumludur (Heifetz, 1997: 124). Bir başka ifadeyle, liderlik sürecinin temelini, kişilerin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Lider bu noktada belirlenmiş amaçlara ulaşmak için diğerlerini çaba göstermeye ikna eden konumundadır.

Lider ve çalışanlar motivasyon sürecinin iki yönünü oluştururlar. Lider, motivasyon araçlarını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve bu sayede kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırken, çalışanlar da bu süreçte liderin özellik, davranış ve güç kaynaklarından etkilenmekte ve motive olmaktadırlar (Genç, 2004: 241).

Liderin başarısı, büyük ölçüde çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, beceri ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir ifadeyle liderin başarısı, çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya yönlendirebilmesine bağlıdır. Bu da ancak çalışanların motive edilmesiyle sağlanabilir. Bu nedenle motivasyon, liderliğin fonksiyonları içinde kritik bir role sahiptir. İyi motive edilmemiş örgüt üyeleri, gerekli performansı gösteremeyecek ve dolayısıyla örgüt için hedeflenen amaca ulaşılamayacaktır (Tezcan, 2006: 67).

Örgüt içerisindeki bireyler farklı kişisel özelliklere, bilgi ve becerilere, eğitimlere, beklentilere ve önceliklere sahiptir. Lider ise, tüm bu farklılıkların üstesinden gelerek tüm çalışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken herkesin aynı araçlarla eşit şekilde motive edilebileceği, tek bir etkin liderlik yaklaşımının her durumda geçerli olabileceği gibi varsayımlar, lideri başarısız kılacaktır. Lider, çalışanların her birinin bir diğerinden farklı olduğu, ihtiyaç ve beklentilerinin farklı olabileceği gerçeğiyle, motivasyonun kişisel bir süreç olduğunu kabul etmelidir. Bu nedenle lider, motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıkları göz önüne almalı ve içinde bulunduğu örgüt koşullarının imkan verdiği ölçüde bu araçları olabildiğince etkin kullanmalıdır. Günümüz liderinin etkinliği, durumsal koşullara (amacın niteliği, çalışanların beklenti ve özellikleri, örgüt yapısı vb.) uygun kararlar alabilmesine bağlı olacaktır.

Motivasyon sürecini lider için karmaşık bir hale getiren unsurlardan biri de örgüt amaçlarıyla kişisel amaçların uyumlaştırılması olmaktadır. Lider, çalışanların kişisel amaçlarını göz ardı ederek sadece örgüt amaçlarına odaklanırsa, çalışanlarını etkin bir şekilde motive etmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle motivasyon ancak örgüt amaçları ve kişisel amaçların bütünleştirilmesiyle yönetilebilir (Manga, 2001: 62).

Motivasyonu açıklamaya çalışan ve motivasyonda hangi faktörlerin etkili olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma yapılmış ve bu çalışmada da değinilen çeşitli teoriler oluşturulmuştur. İnsanları işyerinde motive eden bütün faktörler incelendiğinde, lider/liderliğin başlı başına önemli bir motivasyon faktörü olması

yanında, diğer motivasyon faktörleri üzerinde de doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir

B. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, çalışanları iş hayatında motive eden faktörlerin önem derecelerine göre önceliklendirilmesi ve bilhassa farklı sosyo-demografik niteliklere sahip, farklı organizasyonel birim ve kademelerde çalışanların bu faktörlere ve yine bu faktörlerden liderliğe verdikleri değerin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmektedir.

Özetle, araştırma kapsamında aşağıdaki iki soruya cevap aranmaktadır.

1- Çalışanların motivasyonel öncelikleri, sosyo-demografik niteliklerine göre farklılaşmakta mıdır ?
2- Çalışanların sosyo-demografik özellikleri, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önemde anlamlı bir farklılık yaratmakta mıdır ?

C. ÖRNEKLEM

Araştırmanın çalışma evrenini, küreselleşme gerçeğiyle gerek dünyada ve gerekse ülkemizde önemini giderek artıran lojistik sektörü ve bu sektörde uluslararası deniz, kara, hava taşımacılığı, liman işletmeciliği ve tamamlayıcı lojistik hizmetleriyle entegre çözümler sunan büyük bir şirketler grubunun beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır.

Örneklem tespitinde motivasyonel önceliklerin ve bunlar içinde liderliğin yerinin belirlenmesine yönelik analizlerde dikkate alınacak bağımsız değişkenler için tabakalı (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, kıdem, organizasyon birimi ve iş ünvanı) ve basit tesadüfi örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda şirketin farklı lokasyonlarındaki çalışanlarına bizzat elden veya mail ortamında 280 adet anket formu dağıtılmıştır. Hedeflenen 10 günlük süre sonunda bunların 251'i toplanmış, eksik cevaplama veya kabul edilemeyecek düzeydeki

tutarsızlık nedenleriyle 12 tanesi değerlendirmeye alınmamıştır. Böylelikle ankete katılma oranı %85,36 olarak gerçekleşmiştir.

D. YÖNTEM ve ANALİZ

Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin giriş kısmındaki örnek uygulamalarla birlikte kullanılan yöntem ve motivasyon faktörlerinin kısa açıklamalarını takiben birinci bölümde deneklerin analizinde kullanılacak yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup/olmama durumu, öğrenim durumu, toplam çalışma süreleri, çalıştıkları birimler ve ünvanları gibi sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise, yapılan literatür taraması neticesinde, başta en çok bilinenler (Maslow ve Herzberg'in teorileri gibi) olmak üzere motivasyon teorilerinde değinilen ve 10 ile sınırlanan motivasyon faktörlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemine uygun olarak her birinin bir diğeriyle karşılaştırılmasını sağlayan bir ölçek kullanılmıştır. Birinci Bölüm'de de incelenen bu faktörler Ücret ve Yan Haklar, İş Güvencesi, Kariyer ve Yükselme Olanakları, Eğitim ve Gelişim Olanakları, Liderlik, Yetki ve Sorumluluk Alma, Çalışma Koşulları, İşin Niteliği, Çalışma Arkadaşları ve Kurum Kültürü ve İtibarı'dır.

Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytic Hiercarchy Process - AHP), birey ve gruplara, karar verme sürecinde nitel ve nicel faktörleri birleştirme olanağı sağlayan güçlü ve kolay anlaşılır bir yöntemdir. Sonuçlar tamamen bireylerin ikili karşılaştırma yargılarına bağlıdır. Skala değeri olarak aşağıda anlamları da açıklanan 1-9 ölçeği kullanılmaktadır.

Sayısal değer	Tanım
1	Öğeler eşit önemde
3	1. öğe 2.'ye göre orta derecede önemli
5	1. öğe 2.'ye göre kuvvetli derecede önemli
7	1. öğe 2.'ye göre çok kuvvetli derecede önemli
9	1. öğe 2.'ye göre aşırı / karşılaştırılamayacak derecede önemli
2.4.6.8	Ara değerler

Şekil 27: AHS Değerlendirme Ölçeği

Kaynak: L.T. Saaty, **The Analytic Hierarchy Process**, McGraw-Hill, 1980, s.54.

Yöntem, 0,20'lik bir hata oranını da tolere edilebilir olarak kabul etse de; esasen 0,10'dan yüksek tutarsızlık hallerinde problemin tekrar çalışılmasını ve yargıların gözden geçirilmesini önermektedir. Bundan dolayı %10'luk tutarlılık oranı, çalışma kapsamında üst sınır olarak kabul edilmiştir.

Çalışmada yer alan analizler SPSS 11.5 ve Expert Choice 11.0 paket programları kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmada öncelikle denek profili hakkında bilgi sağlaması amacıyla anketin birinci bölümünde yer alan demografik sorulara ait bulguların yer aldığı tablolar verilmiştir. Takip eden bölümde ise, çalışanları iş hayatında motive eden, çalışma isteklerini artırarak belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren faktörlere ilişkin yapılan araştırmadan elde edilen veriler, çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, kıdem, organizasyon birimi ve hiyerarşik kademe gibi sosyo-demografik ve örgütsel niteliklerine göre değerlendirilmiştir. Kıyaslanan on faktörün göreceli önem ve öncelik değerleri hesaplanmış, yapılan değerlendirmelerde bu normalize edilmiş ağırlıklar kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenlere ilişkin başlıklar altında incelenen bir diğer konu da, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verilen önem olmaktadır. Sosyo-demografik açıdan farklı çalışan gruplarının liderliğe verdikleri önem arasında

anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin incelemelerde, T-Testi ve varyans analizi gibi istatistiki yöntemlere başvurulmuştur.

II. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

A. DENEK PROFİLİ

1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik dağılımları cinsiyet, yaş, çocuk sahip olup/olmama ve öğrenim durumları açısından Tablo 1, 2, 3 ve 4'de gösterilerek kısaca açıklanmıştır.

Araştırma kapsamındaki deneklerin %47,7'si kadın, %52,3'ü ise erkektir. Bulunan değerler Tablo-1'de verilmektedir.

Tablo 1: Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	Kadın	114	47,7
	Erkek	125	52,3
	Toplam	239	100

Deneklerin %51,9'unun medeni durumu bekar, %48,1'inin ise evlidir. Bulunan değerler Tablo-2'de verilmektedir.

Tablo 2: Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	Bekar	124	51,9
	Evli	115	48,1
	Toplam	239	100

Çalışanların % 25,1'i çocuk sahibiyken, %74,9'unun çocuğu bulunmamaktadır. Bulunan değerler Tablo-3'de verilmektedir.

Tablo 3: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	Çocuk Sahibi Olan	60	25,1
	Çocuk Sahibi Olmayan	179	74,9
	Toplam	239	100

Araştırmaya katılan çalışanların %11,3'ü 18 ile 25 yaşları arasında, %36'sı 26 ile 29 yaşları arasında, %38,9'u 30 ile 35 yaşları arasında, %12,6'sı 36 ile 45 yaşları arasında ve yalnızca %1,3'ü 46 yaş ve üzeri yaşlarda bulunmaktadır. Bulunan değerler Tablo-4'de verilmektedir.

Tablo 4: Yaşa Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	18-25	27	11,3
	26-29	86	36
	30-35	93	38,9
	36-45	30	12,6
	46+	3	1,3
	Toplam	239	100

Çalışanların %11,3'ü lise, %13'ü önlisans, %66,5'i lisans ve %9,2'si yüksek lisans / doktora mezunudur. Bulunan değerler Tablo-5'de verilmektedir.

Tablo 5: Öğrenim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	Lise	27	11,3
	Önlisans	31	13
	Lisans	159	66,5
	Yüksek Lisans / Doktora	22	9,2
	Toplam	239	100

2. İş Profili

Araştırmaya katılan çalışanların iş profillerine göre dağılımları toplam çalışma süreleri , halen çalışıyor oldukları organizasyon birimi ve ünvanları açısından Tablo 6, 7 ve 8'de gösterilerek kısaca açıklanmıştır.

Toplam iş hayatı kıdemi bakımından %14,6 oranında denek 0-2 yıl arası, %20,9 oranında denek 3-5 yıl arası, %25,9 oranında denek 6-9 yıl arası ve %38,5 oranında denek 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir**.** Bulunan değerler Tablo-6'da verilmektedir.

Tablo 6: Kıdeme Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	0-2	35	14,6
	3-5	50	20,9
	6-9	62	25,9
	10+	92	38,5
	Toplam	239	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların, çalıştıkları organizasyon birimlerine ilişkin temel bir sınıflandırmaya gidildiğinde; %19,7'si Satış-Pazarlama, %20,9'u Muhasebe-Finans, %15,1'i İnsan Kaynakları, %25,5'i Operasyon, %10,9'u Bilgi

Teknolojileri ve %7,9'u ise Diğer birimlerde çalışmaktadır. Bulunan değerler Tablo-7'de verilmektedir.

Tablo 7: Organizasyon Birime Göre Frekans Dağılımı

Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	Satış - Pazarlama	47	19,7
	Muhasebe - Finans	50	20,9
	İnsan Kaynakları	36	15,1
	Operasyon	61	25,5
	Bilgi Teknolojileri	26	10,9
	Diğer	19	7,9
	Toplam	239	100

Araştırmaya katılanların %34,3'ü Memur / Uzman Yardımcısı, %47,7'si Sorumlu / Uzman, %9,6'sı Şef / Müdür Yardımcısı ve %8,4'ü ise Müdür düzeyindedir. Bulunan değerler Tablo-8'de verilmektedir.

Tablo 8: Hiyerarşik Kademeye Göre Frekans Dağılımı

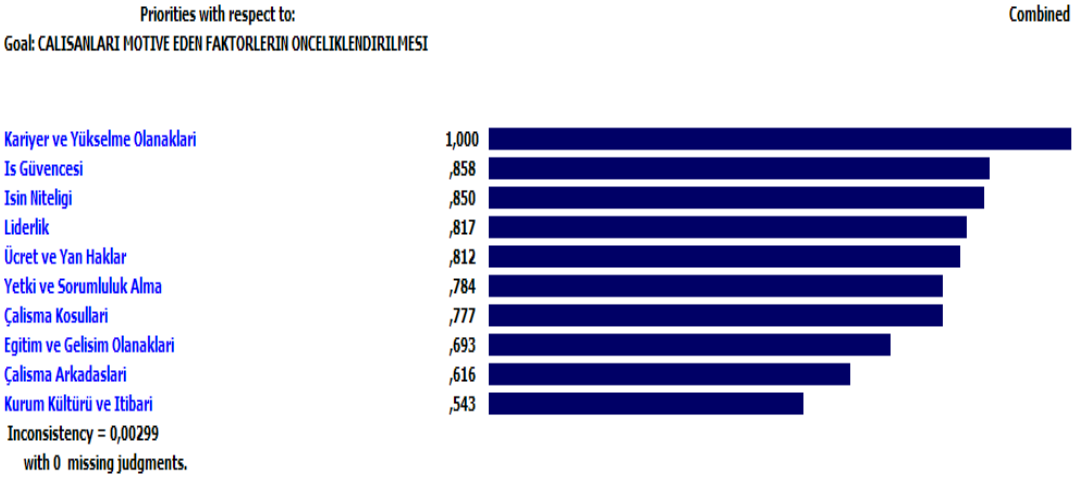
Çalışan		Frekans	Yüzde (%)
Geçerli	Memur / Uzman Yardımcısı	82	34,3
	Sorumlu / Uzman	114	47,7
	Şef / Müdür Yardımcısı	23	9,6
	Müdür ve Üzeri	20	8,4
	Toplam	239	100

B. ARAŞTIRMA BULGULARI ve DEĞERLENDİRME

1. Çalışanların Motivasyonel Önceliklerine İlişkin Genel Bulgular

Araştırma kapsamındaki tüm çalışanların, kendilerini iş hayatında motive eden faktörlere ilişkin değerlendirmelerini yansıtan Şekil 28'de, göreceli önemi en yüksek faktör olarak Kariyer ve Yükselme Olanakları dikkat çekmektedir. Bu faktörü, önem dereceleri birbirine oldukça yakın olan İş Güvencesi ve İşin Niteliği faktörleri izlemektedir. Çalışanların motivasyonları için değer verdikleri dördüncü faktör Liderlik olurken, Ücret ve Yan Haklar ancak beşinci sırada yer almaktadır. Göreceli önemi diğer faktörlere göre oldukça gerilerde kalan Kurum Kültürü ve İtibarı faktörü, çalışanların motivasyonel önceliklerinde en son sırada yer almaktadır.

Şekil 28: Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



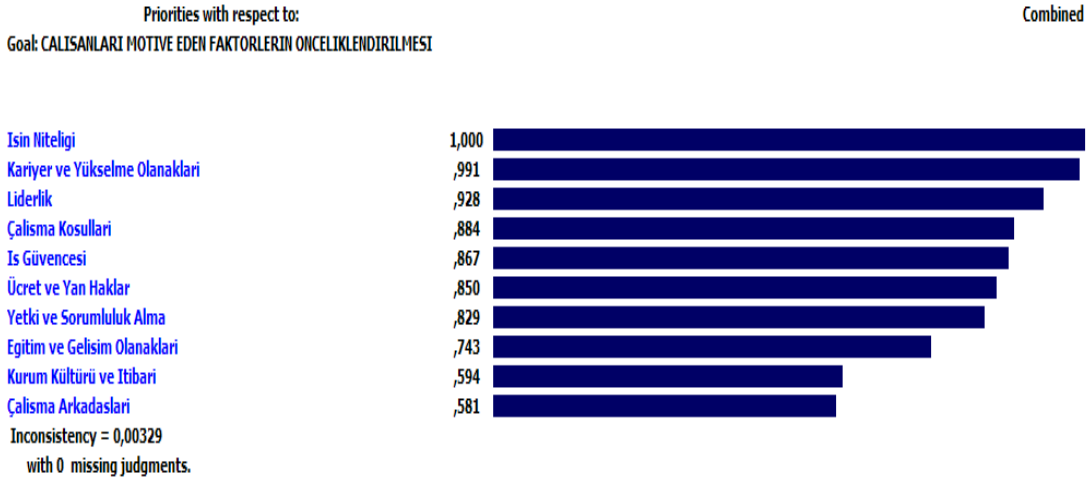
2. Cinsiyete Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi

a) Cinsiyete Göre Motivasyonel Öncelikler

Cinsiyetin çalışanları motive eden faktörlere etkisi incelendiğinde; kadın ve erkek çalışanları iş hayatında motive eden faktörlerin sıra ve önem derecelerinin farklılaştığı dikkat çekmektedir.

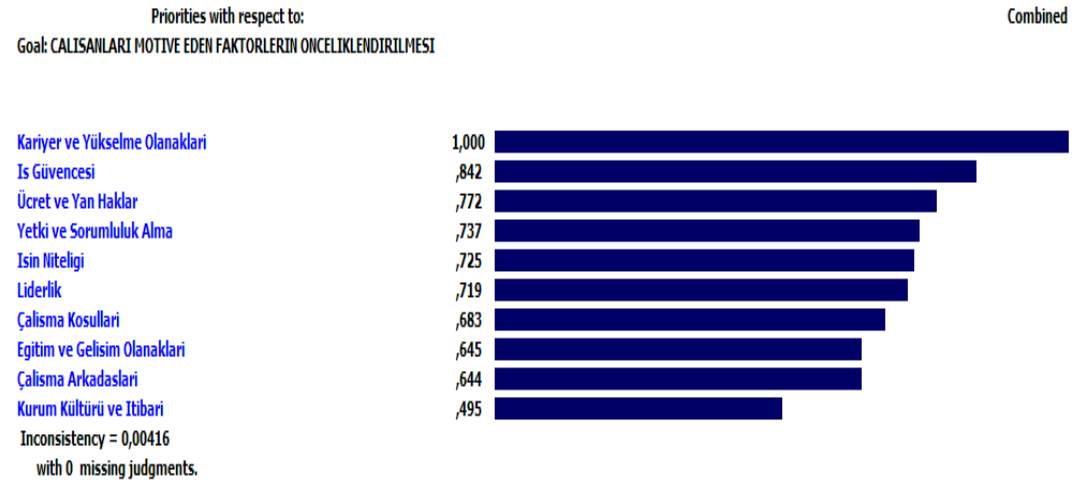
Şekil 29'da görüleceği üzere kadın çalışanlar, kendilerini iş hayatında en fazla motive eden faktör olarak İşin Niteliğini göstermişlerdir. Bu faktörü 0,991'lik ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları ve 0,928'lik ağırlığıyla Liderlik faktörleri izlemektedir. Kadınların en az değer verdikleri motivasyon faktörünün, 0,581'lik ağırlığıyla Çalışma Arkadaşları olduğu gözlenmiştir. Bu faktör dışında 0,594'lük ağırlığıyla Kurum Kültürü ve İtibarı ile 0,743'lük ağırlığıyla Eğitim ve Gelişim Olanakları on motivasyon faktörü içinde ağırlıklı önemlerine göre sekiz ve dokuzuncu sıraları almıştır.

Şekil 29: Kadın Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Şekil 30'de ise erkek çalışanların kendilerini motive eden faktörlerle ilgili tercihleri yer almaktadır. Buna göre en değer verdikleri faktör Kariyer ve Yükselme Olanakları olurken, bu faktörü 0,842'lik ağırlığıyla İş Güvencesi ve 0,772'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar takip etmektedir. Erkekler çalışanlar için de motivasyonları konusunda en az değer verdikleri üç faktör olarak, 0,495'lik ağırlığıyla Kurum Kültürü ve İtibarı, 0,644'lük ağırlığıyla Çalışma Arkadaşları ve 0,645'lik ağırlığıyla Eğitim ve Gelişim Olanakları faktörleri tespit edilmiştir.

Şekil 30: Erkek Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Bulgular, cinsiyetin çalışanların motivasyon faktörleri konusundaki önceliklerini etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Öyle ki, kadın çalışanların

motivasyonları için ücret ve benzeri haklardan, iş güvencesinden önce yaptıkları işin niteliği, kariyer ve yükselme olanakları ve liderlik faktörü gelirken; erkek çalışanlar için en fazla önem verilen kariyer ve yükselme olanakları faktörünü iş güvencesi, ücret vb. hakların izlediği görülmüştür. Önceliklerindeki bu farklılığa, ataerkil toplum yapısında kadın ve erkeğe yüklenen rollerin temel oluşturduğu düşünülmektedir.

b) Cinsiyete Göre Liderliğin Önemi

Erkek ve kadın çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önem arasında anlamlı bir fark olup olmadığı sorusuna yönelik ortaya konan H0 ve H1 hipotezlerinden biri doğrulanmaya çalışılmıştır.

H0 = Erkek ve kadın çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1 = Erkek ve kadın çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

Uygulanan t – Testi sonuçları Tablo 9 ve Tablo 10'da gösterilmektedir. Buna göre ;

- Tablo 10'da p=0,005 olduğu görülmektedir. 0,01 anlamlılık düzeyinde p<0,01 olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 9: Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderlik	Kadın	114	23,3947	11,12091	1,04157
	Erkek	125	18,6960	14,21620	1,27154

Tablo 10: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Liderlik	Equal variances assumed	3,89	0,05	2,827	237	0,005	4,6987	1,66207
	Equal variances not assumed			2,859	231,741	0,005	4,6987	1,64368

Bu durumda H0 hipotezi reddedilir. Yani, çalışanların liderliğin motivasyonlarındaki önceliğine ilişkin görüşleri cinsiyete göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir. (p<0,01) Tablo 9'daki sonuçlara göre, kadın çalışanların liderliğin motivasyondaki önemine ilişkin görüşleri ($\overline{X}$ =23,39), erkek çalışanların görüşlerine göre ($\overline{X}$ =18,69) daha olumludur.

3. Medeni Duruma Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi

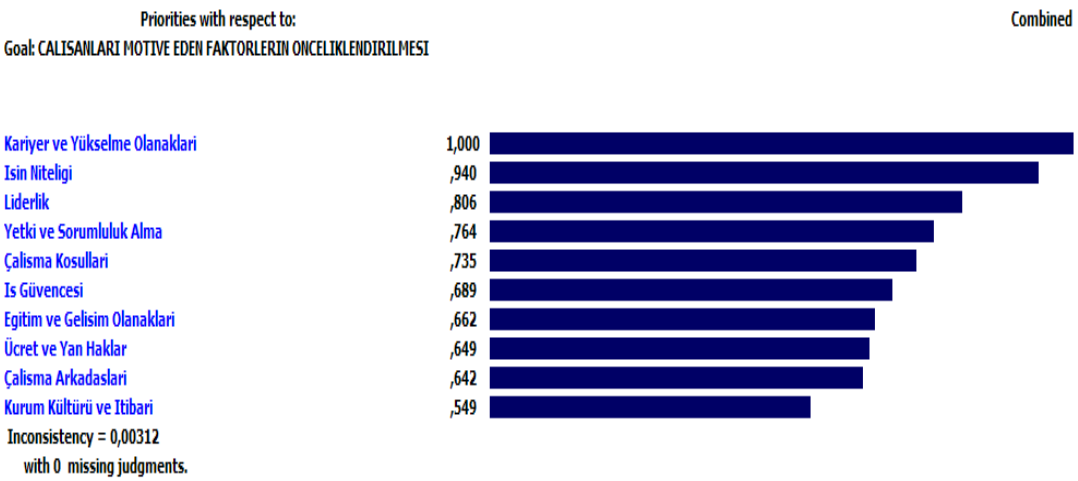
a) Medeni Duruma Göre Motivasyonel Öncelikler

Medeni durumun çalışanları motive eden faktörlere etkisi incelendiğinde; evli ve bekar çalışanları iş hayatında motive eden faktör ağırlıklarının farklılaştığı, benzer bir durumun çocuk sahibi olup olmama konusunda da geçerli olduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 31'de evli olmayan çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ve faktörlerin normalize edilmiş ağırlıkları yer almaktadır. Buna göre medeni durumu ''bekar'' olan çalışanları en fazla motive eden faktörün Kariyer ve Yükselme Olanakları olduğu, önem derecelerine göre 0,940'lık ağırlığıyla İşin Niteliği ve 0,806'lık ağırlığıyla Liderlik faktörlerinin de bu faktörü takip ettikleri görülmektedir. Bekar çalışanlar için 0,689'luk ağırlığıyla İş Güvencesi faktörünün

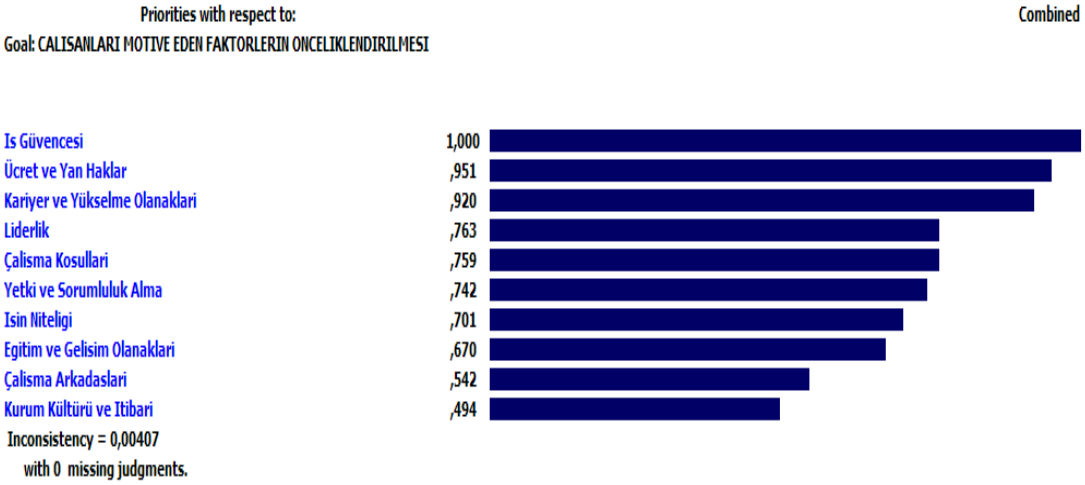
altıncı ve 0,649'luk ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar faktörünün ise sekizinci sırada olmaları dikkat çekmektedir.

Şekil 31: Bekar Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



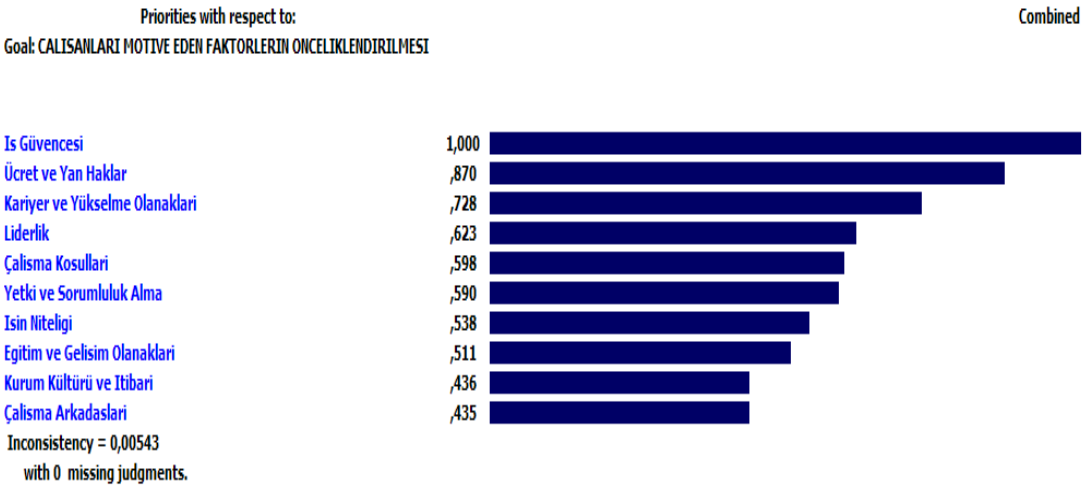
Şekil 32'de ise evli çalışanların kendilerini motive eden faktörlerle ilgili değerlendirmeleri yer almaktadır. Evli çalışanların motivasyonları konusunda en fazla değer verdikleri faktörün İş Güvencesi olduğu görülmüştür. Bu faktörü önem derecelerine göre 0,951'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar, 0,920'lik ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları izlemektedir. Evli çalışanlar, kendilerini en az motive eden faktörler olarak 0,494'lük ağırlığıyla Kurum Kültürü ve İtibarı, 0,542'lik ağırlığıyla Çalışma Arkadaşları ve 0,670'lik ağırlığıyla Eğitim ve Gelişim Olanakları faktörlerini göstermişlerdir.

Şekil 32: Evli Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Şekil 33'de çocuk sahibi olan çalışanların motivasyonlarıyla ilgili öncelikleri görülmektedir. Göreceli ağırlıkları değişmekle birlikte evli çalışanların sıralamasına paralel bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir. İş Güvencesi, motivasyon konusunda en değerli faktör olmakta, bu faktörü 0,870'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar, 0,728'lik ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları faktörleri izlemektedir.

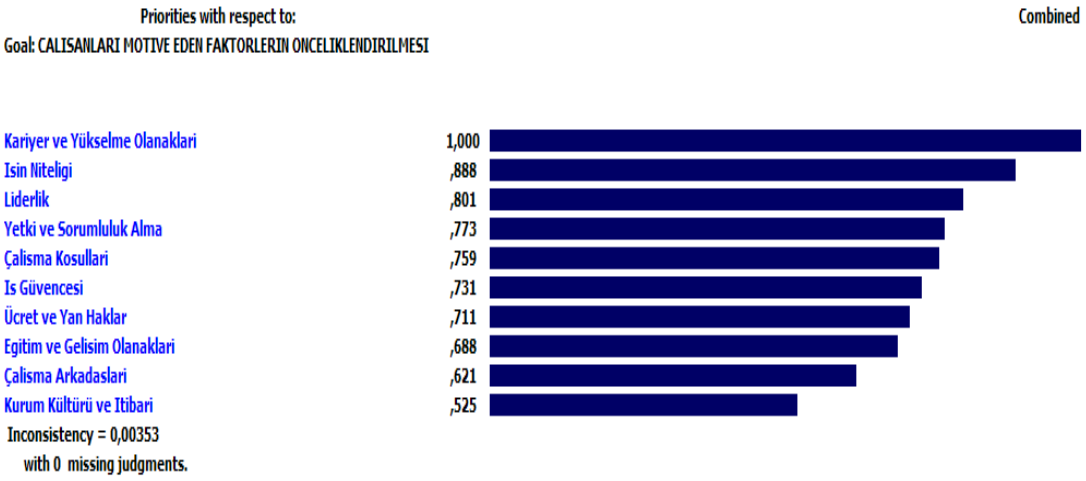
Şekil 33: Çocuk Sahibi Olan Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Çocuk sahibi olmayan çalışanların motivasyonlarıyla ilgili öncelikleri de, bekar çalışanların değerlendirmesine oldukça yakındır. Buna göre Şekil 34'de görüleceği üzere, çocuk sahibi olmayan çalışanlar için en motive edici faktör Kariyer ve Yükselme Olanakları olurken, 0,888'lik ağırlığıyla İşin Niteliği ve 0,801'lik

ağırlığıyla Liderlik faktörleri ikinci ve üçüncü basamaklardaki faktörler olarak belirlenmiştir.

Şekil 34: Çocuk Sahibi Olmayan Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Bulgular, çalışanların medeni ve çocuk sahibi olma/olmama durumlarının, motivasyonlarını belirleyen faktörlerin göreceli önemlerini etkilediğini göstermektedir. Bekar ve/veya çocuk sahibi olmayan çalışanlar için iş ve iş ortamıyla ilgili içsel faktörler motive edicilik açısından öncelikli olarak değerlendirilirken, evli ve/veya çocuk sahibi olan çalışanlar için ücret ve iş güvencesi gibi dışsal motivasyon faktörlerinin ön planda olduğu dikkat çekmektedir. Bu farklılığı, evliliğin ve ebeveyn olmanın bireye yüklediği ek sorumluluklarla açıklamak yanlış olmayacaktır.

b) Medeni Duruma Göre Liderliğin Önemi

Medeni durumlarının, çalışanların motivasyonel beklentileri içindeki liderlik faktörüne verdikleri değere etkisi incelenmiş ve H0 ve H1 hipotezleri üzerinden hareket edilmiştir.

H0 = Evli ve bekar çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1 = Evli ve bekar çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

Uygulanan t – Testi sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12'de gösterilmektedir. Buna göre ;

- Tablo 12'de p=0,03 olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde p< 0,05 olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 11: Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderlik	Bekar	124	22,6935	12,24823	1,09992
	Evli	115	19,0435	13,54744	1,26331

Tablo 12: Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Liderlik	Equal variances assumed	3,261	0,072	2,187	237	0,030	3,6501	1,66869
	Equal variances not assumed			2,179	229,902	0,030	3,6501	1,67504

Bu durumda H0 hipotezi reddedilir. Yani çalışanların motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi konusundaki görüşleri, medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. (p<0,05) Tablo 11'deki sonuçlar, bekar çalışanların motivasyonlarında liderliğe ($\overline{X}$ =22,69) evli çalışanlara göre ($\overline{X}$ =19,04) daha fazla değer verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Motivasyonda liderlik faktörünün önemine, çalışanların çocuk sahibi olup olmamaları açısından bakıldığında ise medeni duruma göre yapılan incelemeye benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

H0 = Çocuk sahibi olan ve olmayan çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1 = Çocuk sahibi olan ve olmayan çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemler arasında anlamlı bir fark vardır.

Uygulanan t – Testi sonuçları Tablo 13 ve Tablo 14'de gösterilmektedir. Buna göre ;

- Tablo 14'de p=0,037 olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde p< 0,05 olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 13: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Grup İstatistikleri

	Cocuk Sahibi Olma	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderlik	Evet	60	18,0333	13,28816	1,71549
	Hayır	179	21,9106	12,10501	0,90477

Tablo 14: Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Liderlik	Equal variances assumed	3,473	0,064	-2,094	237	0,037	-3,8773	1,85128	-7,52435	-0,23022
	Equal variances not assumed			-1,999	93,978	0,048	-3,8773	1,93947	-7,72815	-0,02641

Bu durumda H0 hipotezi reddedilir. Yani çalışanların motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi konusundaki görüşleri, çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. (p<0,05) Tablo 13'deki sonuçlar, çocuk sahibi olmayan çalışanların motivasyonel öncelikleri içinde liderliğe

($\overline{X}$ =21,91), çocuk sahibi olanlara göre ($\overline{X}$ =18,03) daha fazla değer verdiklerini göstermektedir.

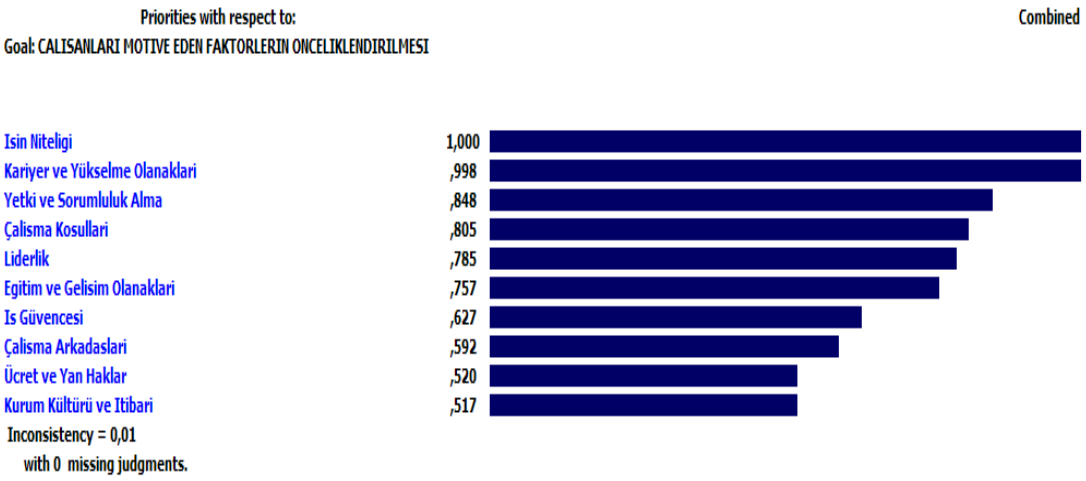
4. Yaşa Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi

a) Yaşa Göre Motivasyonel Öncelikler

Bu bölümde, farklı yaş gruplarındaki çalışanların, motivasyonlarıyla ilgili hangi faktörlere göreceli olarak önem verdikleri incelenmiştir.

Şekil 35'de 18-25 yaş grubundaki çalışanların, kendilerini en fazla motive eden faktör olarak İşin Niteliği'ni gösterdikleri görülmektedir. Bu faktörü çok az bir farkla ve 0,998'lik ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları ve 0,848'lik ağırlığıyla Yetki ve Sorumluluk Alma faktörleri izlemektedir. 18-25 yaş aralığındaki çalışanları motive eden faktörler içinde iş güvencesinin yedinci, ücret ve yan haklar faktörünün ise dokuzuncu sırada yer alması dikkat çekmektedir.

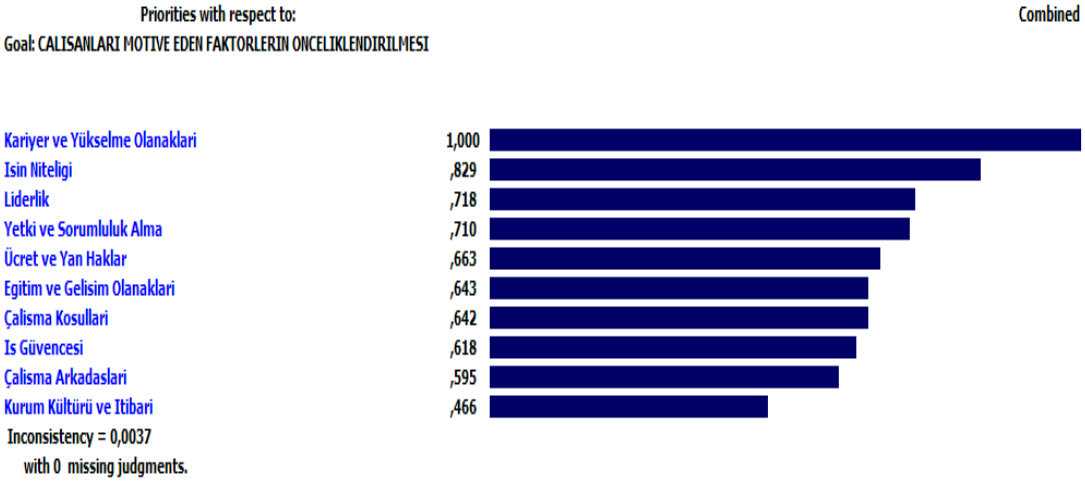
Şekil 35: 18-25 Yaş Grubundaki Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Şekil 36'da 26-29 yaş grubundaki çalışanlar için motivasyon faktörlerinin göreceli önemleri yer almaktadır. Buna göre, bu yaş grubundaki çalışanların motivasyonları için en değerli faktör Kariyer ve Yükselme Olanakları'dır. Bu faktörü önem derecelerine göre 0,829'luk ağırlığıyla İşin Niteliği ve 0,718'lik ağırlığıyla Liderlik

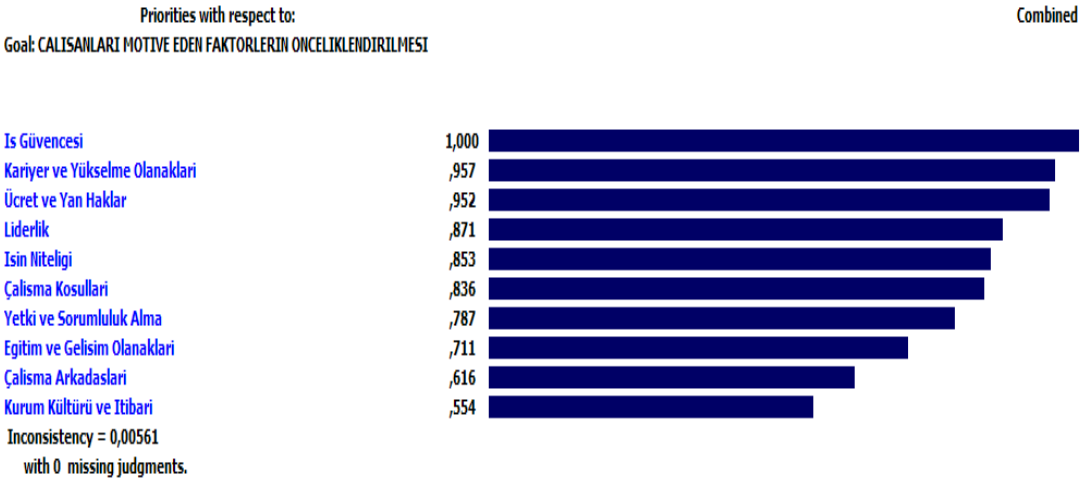
faktörleri izlemektedir. 26-29 yaş aralığındaki çalışanları motive eden faktörler içinde ücret ve yan haklar beşinci, iş güvencesi ise sekizinci sırada yer almaktadır.

Şekil 36: 26-29 Yaş Grubundaki Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



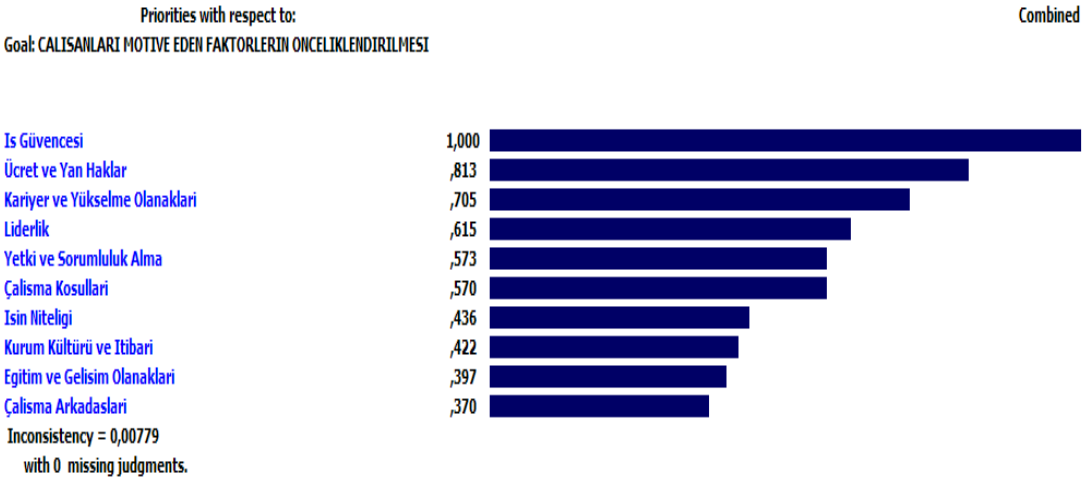
30-35 yaş aralığındaki çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri Şekil 37'de gösterilmektedir. Bu yaş grubundaki çalışanların motivasyonları için İş Güvencesi birinci faktör konumundadır. Bu faktörün ardından göreceli ağırlıkları birbirine oldukça yakın olan 0,957'lik ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları ikinci, 0,952'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar ise üçüncü sırada yer almaktadır.

Şekil 37: 30-35 Yaş Grubundaki Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Şekil 38, 36-45 yaş grubundaki çalışanların motivasyonel önceliklerini göstermektedir. Bu yaş aralığındaki çalışanlar, İş Güvencesi'ni motivasyonları için en önemli faktör olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Göreceli önemlerine göre 0,813'lük ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar, 0,705'lik ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme olanakları, bu yaş aralığındaki çalışanların motivasyonları için ikinci ve üçüncü sıralarda gelmektedir.

Şekil 38: 36-45 Yaş Grubundaki Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Sonuçlar, farklı yaş gruplarındaki çalışanların motivasyonları konusunda değer verdikleri faktör derecelerinin farklılaşabileceği varsayımını doğrular niteliktedir. Bireyler için nispeten genç yaşlarda kariyer ve yükselme olanakları ve yapılan işin niteliği gibi faktörler motive edicilik açısından ilk sıralarda yer alırken; ilerleyen yaş gruplarında iş güvencesi, ücret ve yan haklar faktörlerinin öneminin arttığı görülmüştür.

b) Yaşa Göre Liderliğin Önemi

Yaşın, çalışanların motivasyonel öncelikleri içindeki liderlik faktörünün önemine etkisi H0 ve H1 hipotezlerinden hareketle incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

H0 = Yaş, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H1 = Yaş, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilemektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16 ve Tablo 17'de gösterilmektedir. Buna göre ;

- Tablo 16'da p=0,040 olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde p<0,05 olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 15: Yaşa Göre Grup İstatistikleri

Liderlik

Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25	27	15,4815	6,86894	1,32193	13,7642	19,1987	3,00	29,00
26-29	86	19,8605	9,36849	1,01023	17,8519	21,8691	4,00	55,00
30-35	93	23,0967	13,38821	1,38829	20,3718	25,8863	3,00	73,00
36-45	30	22,4333	6,73480	1,22960	19,9185	24,9481	15,00	44,00
46+	3	19,0000	6,08276	3,51188	3,8896	34,1104	12,00	23,00
Total	239	20,9372	10,79294	0,69814	19,6874	22,4381	3,00	73,00

Tablo 16: Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Yaşa Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Liderlik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.157,174	4	289,293	2,548	0,040
Within Groups	26.566,885	234	113,534		
Total	27.724,059	238			

Tablo 17: Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	18-25	26-29	30-35	36-45	46+
18-25	-	-	♦	-	-
26-29	-	-	-	-	-
30-35	♦	-	-	-	-
36-45	-	-	-	-	-
46+	-	-	-	-	-

Tablo 16'daki sonuçlara göre H0 hipotezi reddedilir. Farklı yaş gruplarındaki denekler arasında, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verilen önem açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, liderliğin motivasyondaki önemi, yaşa göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık gösterir. ($p<0,05$) Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo 17 incelendiğinde, 18-25 ($\overline{X}$ =16,48) ve 30-35 ($\overline{X}$ =23,13) yaş gruplarının tercihleri arasında anlamlı bir fark olduğu, diğer ikili karşılaştırmalarda ise anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Bulgular, motivasyonlarını belirleyen unsurlar içinde liderliğe en fazla önem veren grubun 30-35 yaş grubundaki, en az önem veren grubun da 18-25 yaş aralığındaki denekler olduğunu işaret etmektedir.

5. Öğrenim Durumuna Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi

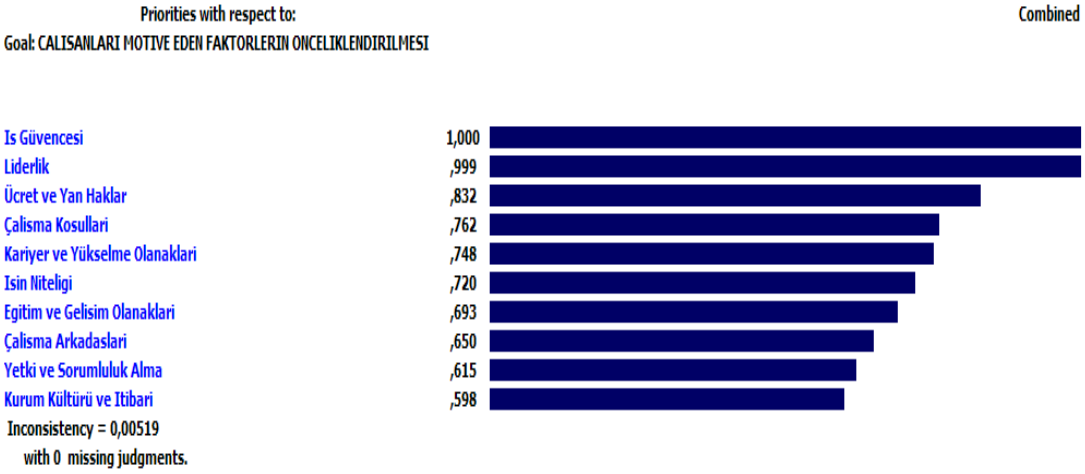
a) Öğrenim Durumuna Göre Motivasyonel Öncelikler

Motivasyon faktörlerinin önemi konusunda farklı öğrenim durumundaki çalışanların değerlendirmeleri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Lise mezunu çalışanların önceliklerinin yansıtıldığı Şekil 39'da, bu çalışanlar için İş Güvencesi ve Liderliğin en önemli motivasyon faktörleri olduğu görülmektedir. Bu iki faktörü 0,832'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar izlemektedir. Bu gruptaki çalışanlar, 0,598'lik ağırlığıyla Kurum Kültürü ve İtibarı ile 0,615'lik ağırlığıyla

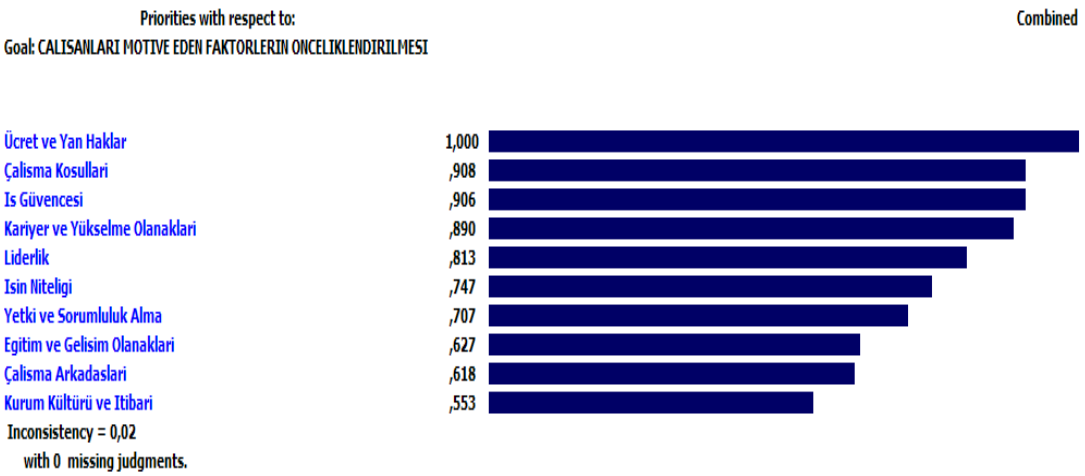
Yetki ve Sorumluluk Alma faktörlerini, motivasyonları için göreceli önemlerine ilişkin ağırlıkları en düşük iki faktör olarak değerlendirmişlerdir.

Şekil 39: Lise Mezunu Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



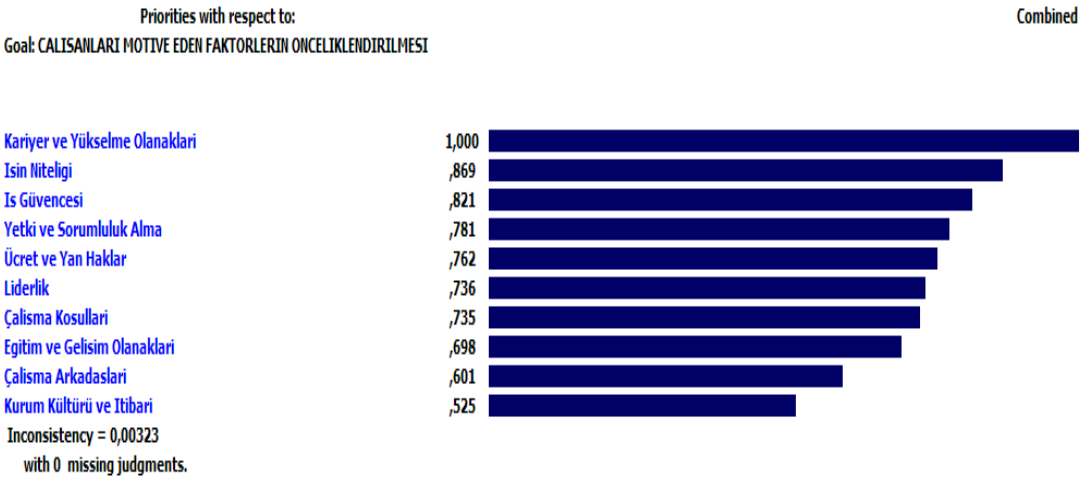
Şekil 40, önlisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip çalışanların, kendilerini motive eden faktörlere ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Bu gruptaki çalışanlar için Ücret ve Yan Haklar en önemli faktör konumundayken, bu faktörü göreceli ağırlıkları birbirine oldukça yakın olan İş Güvencesi ve Çalışma Koşulları faktörleri izlemektedir.

Şekil 40: Önlisans Mezunu Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



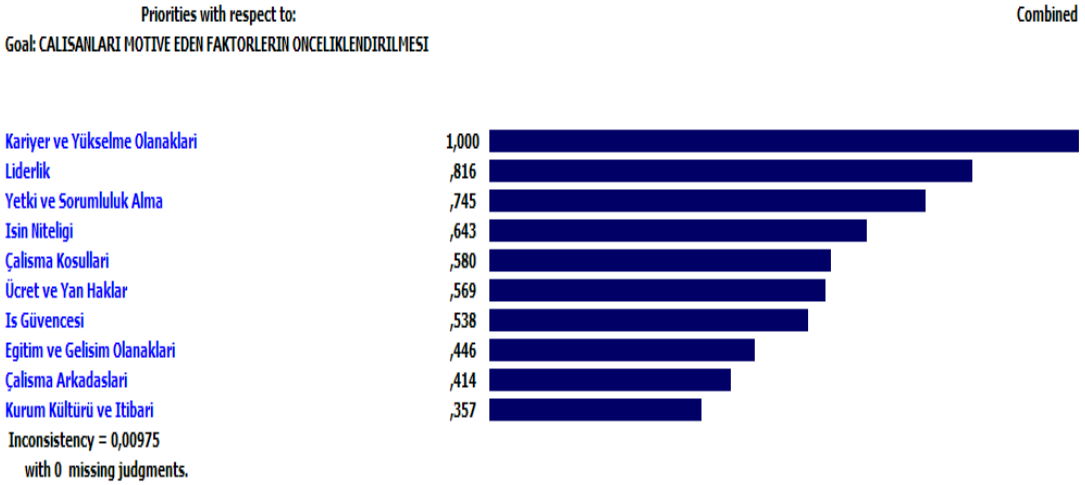
Öğrenimini lisans düzeyinde tamamlamış çalışanların, kendileri için en önemli motivasyon faktörü olarak Kariyer ve Yükselme Olanaklarını göstermiş oldukları Şekil 41'de görülmektedir. Bu faktörü göreceli önemlerinin ağırlıkları 0,869 olan İşin Niteliği ve 0,821 ile İş Güvencesi faktörleri izlemektedir.

Şekil 41: Lisans Mezunu Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Araştırma kapsamının %9,2'lik bir dilimini oluşturan yüksek lisans ve doktora düzeyinde öğrenime sahip olan çalışanların motivasyonel önceliklerinin Kariyer ve Yükselme Olanakları olduğu Şekil 42'de gösterilmektedir. Lisansüstü öğrenimlerini tamamlamış çalışanların motivasyonları için 0,816'lık ağırlığıyla Liderlik, 0,745'lik ağırlığıyla Yetki ve Sorumluluk Alma faktörleri diğer önemli faktörler olarak tespit edilmiştir.

Şekil 42: Yüksek Lisans / Doktora Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Bulgular, çalışanlar için eğitim düzeyi arttıkça Ücret ve Yan Haklar ile İş Güvencesi faktörlerinin göreceli önemlerinin azaldığını, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için bu faktörler yerine Kariyer ve Yükselme Olanakları, İşin Niteliği ve Yetki ve Sorumluluk Alma gibi faktörlerin öncelikli olarak tercih edildiğini göstermektedir. Yine eğitim düzeyi yükseldikçe, işletmenin sağladığı eğitim ve gelişim olanaklarının motive edici bir faktör olarak göreceli öneminin azaldığı tespit edilmiştir. İyi eğitim almış, iş bulma ve iyi koşullarda çalışma konusunda endişesi eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre sınırlı olan bireylerin, yaptığı işten tatmin olmak, örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlamak, sosyal statüsünü destekleyen kariyer ve pozisyon olanaklarına sahip olmak gibi faktörleri daha fazla motive edici olarak değerlendirmeleri, araştırma kapsamında beklenen sonuçlardan biri olmaktadır.

b) Öğrenim Durumuna Göre Liderliğin Önemi

Çalışanların öğrenim durumlarının, motivasyonları için liderlik faktörüne verdikleri öneme etkisi incelenmiş ve H0 ve H1 hipotezleri üzerinden yapılan testlerle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

H0 = Öğrenim durumları, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H1 = Öğrenim durumları, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilemektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18 ve Tablo 19 ve Tablo 20'de gösterilmektedir. Buna göre ;

- Tablo 19'da p=0 olduğu görülmektedir. 0,01 anlamlılık düzeyinde p< 0,01 olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 18: Öğrenim Durumuna Göre Grup İstatistikleri

Liderlik

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Lise	27	30,2593	14,05372	2,70464	24,6998	35,8187	12,00	74,00
Önlisans	31	24,1613	15,65481	2,81169	18,4191	29,9035	2,00	63,00
Lisans	159	17,6792	12,98213	1,02955	15,6458	19,7127	0,00	68,00
Yüksek Lisans / Doktora	22	28,5000	10,89233	2,32225	23,6706	33,3294	12,00	59,00
Total	239	20,9372	14,08588	0,91114	19,1423	22,7322	0,00	74,00

Tablo 19: Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Liderlik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.614,538	3	1.871,513	10,570	0,000
Within Groups	41.607,520	235	177,053		
Total	47.222,059	238			

Tablo 20: Öğrenim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans / Doktora
Lise	-	-	♦	-
Önlisans	-	-	-	-
Lisans	♦	-	-	♦
Yüksek Lisans / Doktora	-	-	♦	-

Tablo 19'daki sonuçlar doğrultusunda H0 hipotezi reddedilir. Farklı öğrenim düzeyindeki deneklerin, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önem anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bir başka ifadeyle, liderliğin motivasyonel öncelikleri içindeki payı, deneklerin öğrenim durumuna göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık gösterir. ($p<0,01$) Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo 20'de görüleceği üzere, lise-lisans ve lisans-yüksek lisans / doktora mezunu çalışanların liderliğe verdikleri önem arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri içinde liderliğe en fazla önem veren lise eğitimine sahip olan çalışanlar iken ($\overline{X}$=30,26), göreceli olarak liderliğe en az önem veren grubun ise lisans eğitimine sahip çalışanlar ($\overline{X}$=17,68) olduğu Tablo 18'deki ortalama puanlardan anlaşılmaktadır.

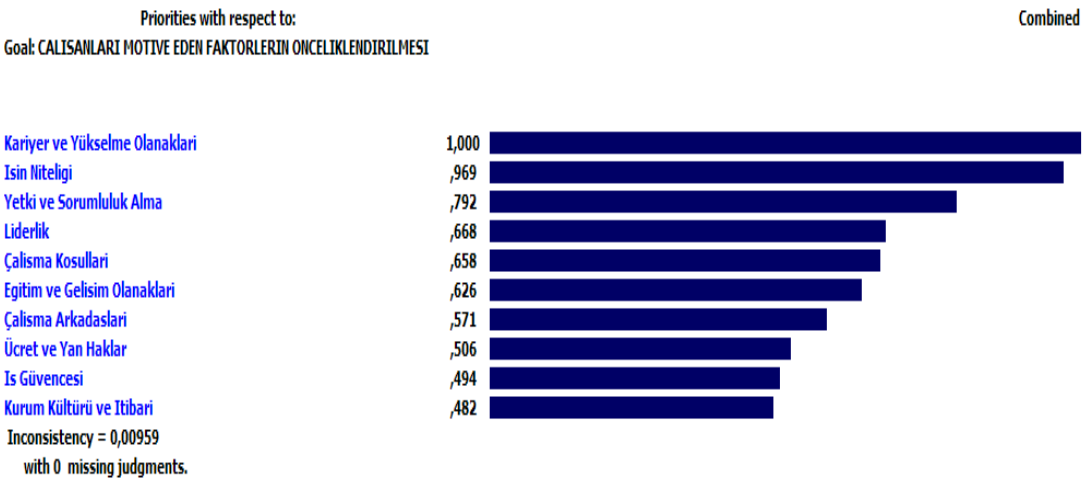
6. Kıdeme Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi

a) Kıdeme Göre Motivasyonel Öncelikler

Bu bölümde, çalışanların toplam çalışma sürelerine göre motivasyon faktörlerine yaklaşımları incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

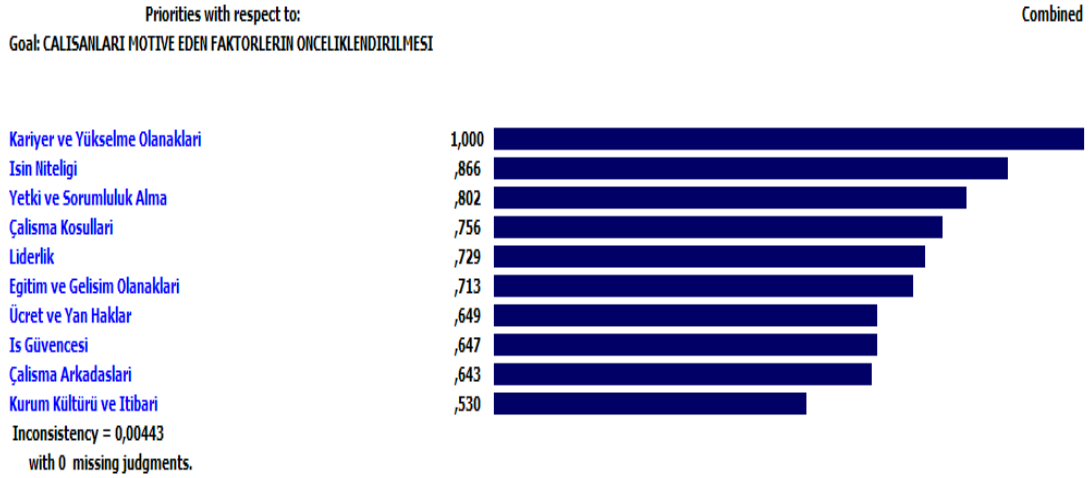
Toplam çalışma süresi henüz 0-2 yıl aralığında olan çalışanları en fazla Kariyer ve Yükselme Olanakları faktörünün motive edeceği tespit edilmiştir. Şekil 43'de bu gruptaki çalışanların diğer faktörlere ilişkin değerlendirmelerinin göreceli ağırlıkları da yer almaktadır. Buna göre İşin Niteliği 0,969'luk ağırlığıyla ikinci sırada yer almaktadır. Bu iki faktörü Yetki ve Sorumluluk Alma ile Liderlik faktörlerinin izlediği görülmektedir. Henüz iş hayatlarının ilk yıllarında olan bu gruptaki çalışanların motivasyonları için Ücret ve Yan Haklar Faktör faktörünün önem derecesine göre sekizinci ve İş Güvencesi faktörünün dokuzuncu sırada yer alması dikkat çekici bir başka sonuçtur.

Şekil 43: 0-2 Yıl Arası Kıdemi Bulunan Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



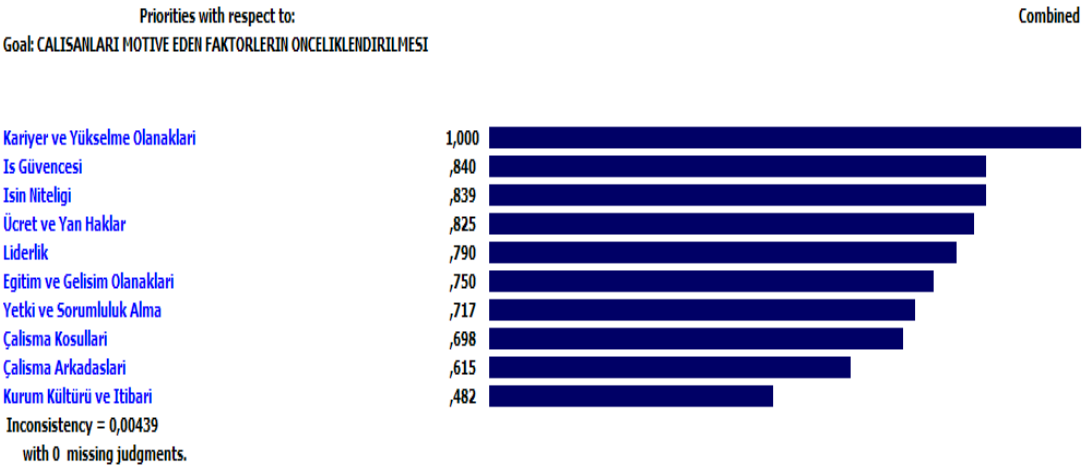
Göreceli ağırlıkları değişmesi rağmen, toplam çalışma süresi 3-5 yıl aralığında olan çalışanlar için de en önemli motivasyon faktörlerinin Kariyer ve Yükselme Olanakları ile bu faktörü takip eden İşin Niteliği ve Yetki ve Sorumluluk Alma faktörleri oldukları tespit edilmiştir. Şekil 44'de bu gruptaki çalışanların motivasyonel öncelikleri görülmektedir. 3 ile 5 yıl aralığında toplam çalışma süresi olan bu çalışanlar için de motive edici olma özelliğine göre Ücret ve Yan Haklar faktörü yedinci ve İş Güvencesi faktörü ise sekizinci sırada gelmektedir.

Şekil 44: 3-5 Yıl Arası Kıdemi Bulunan Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



6-9 yıl arası bir çalışma süresi olan çalışanların motivasyonları için en önemli faktör olarak Kariyer ve Yükselme Olanaklarını gördükleri Şekil 45'de gösterilmektedir. Bu faktörü, ağırlıkları birbirine oldukça yakın olan 0,840'lık ağırlığıyla İş Güvencesi, 0,839'luk ağırlığıyla İşin Niteliği ve 0,825'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar faktörleri izlemektedir.

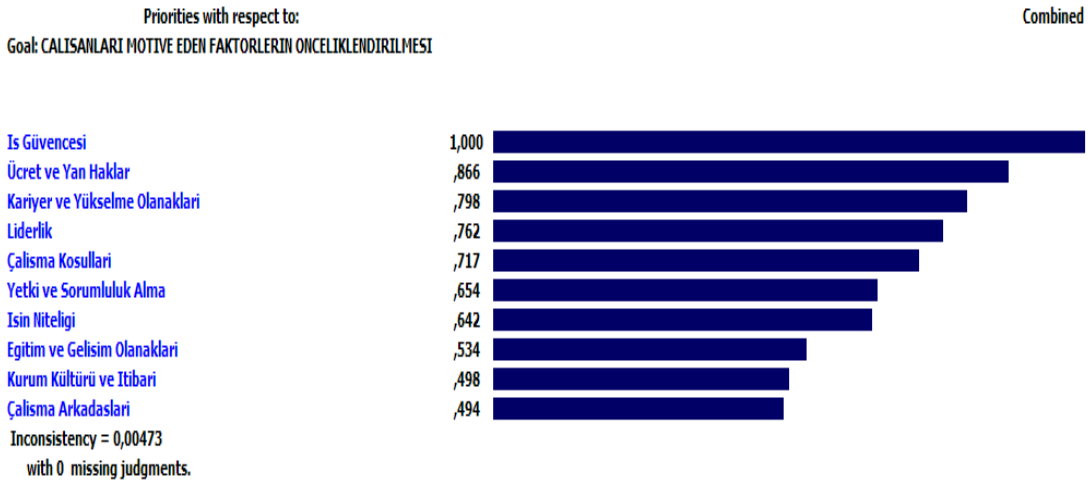
Şekil 45: 6-9 Yıl Arası Kıdemi Bulunan Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Şekil 46, 10 yıldan fazla bir süredir iş hayatında olan çalışanlar için en önemli motivasyon faktörünün İş Güvencesi olduğunu göstermektedir. Bu gruptaki çalışanlar, motivasyonları için göreceli öneminin ağırlığı 0,866 olan Ücret ve Yan

Haklar ile 0,798'lik ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları faktörlerini ikinci ve üçüncü sıralarda değerlendirmektedir.

Şekil 46: 10 ve Üzeri Kıdemi Bulunan Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Bu bölümdeki bulgular, toplam çalışma süresi artıkça çalışanların kendilerini motive eden faktörlerle ilgili önceliklerinin değiştiğine işaret etmektedir. Buna göre iş hayatındaki ilk yıllarında, çalışanların motive olmak için ücret, iş güvencesi gibi faktörlerden çok, kariyer ve yükselme olanakları, yürüttükleri işin niteliği, yetki ve sorumluluk alma fırsatları ve liderlik gibi faktörlere değer verdikleri belirlenmiştir. Çalışma süresi artıkça, çalışanların tercihlerinin iş ve iş ortamıyla ilgili bu içsel faktörlerden, iş güvencesi ve ücret gibi faktörlere kaydığı gözlenmiştir. Göreceli önemi çalışma süresinin artışına ters oranda azalmakla birlikte, kariyer ve yükselme olanakları kıdemli/kıdemsiz ayrımına gitmeden, tüm çalışanların motivasyonları için öncelikli faktörlerden biri olarak dikkat çekmektedir.

b) Kıdeme Göre Liderliğin Önemi

Çalışanların kıdem durumuna göre kendilerini motive eden faktörler içindeki liderliğe verdikleri önem incelenmiştir.

H0 = Toplam çalışma süreleri, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilememektedir.

H1 = Toplam çalışma süreleri, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önemi etkilemektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 21 ve Tablo 22 ve Tablo 23'de gösterilmektedir. Buna göre ;

- Tablo 22'de p=0,014 olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde p< 0,05 olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 21: Kıdeme Göre Grup İstatistikleri

Liderlik

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-2	35	16,6286	11,20422	1,89386	12,7798	20,4774	4,00	51,00
3-5	50	16,9800	11,49000	1,62493	13,7146	20,2454	1,00	47,00
6-9	62	22,2097	14,58849	1,85274	18,5049	25,9145	2,00	68,00
10+	92	23,8696	17,02307	1,77478	20,3442	27,3949	2,00	74,00
Total	239	20,9372	14,84005	0,95992	19,0462	22,8283	1,00	74,00

Tablo 22: Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Kıdeme Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Liderlik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.324,198	3	774,733	3,635	0,014
Within Groups	50.089,860	235	213,148		
Total	52.414,059	238			

Tablo 23: Kıdeme Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	0-2	3-5	6-9	10+
0-2	-	-	-	-
3-5	-	-	-	♦
6-9	-	-	-	-
10+	-	♦	-	-

Tablo 22'deki sonuçlar doğrultusunda H0 hipotezi reddedilir. Deneklerin kıdemlerine göre, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önem anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Liderliğin motivasyonel öncelikleri içindeki payı, deneklerin çalışma sürelerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık gösterir. ($p<0,05$) Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo 23'de görüleceği üzere, 3-5 yıllık kıdeme sahip deneklerle, 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip deneklerin liderliğe verdikleri önem arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri içinde liderliğe en fazla önem veren 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip çalışanlar ($\overline{X}$ =23,87) olurken, aksine liderliğe en az önem veren grubun ise iş hayatlarının ilk yıllarındaki 0-2 yıl aralığında kıdeme sahip olan çalışanlar ($\overline{X}$ =16,63) olduğu tespit edilmiştir.

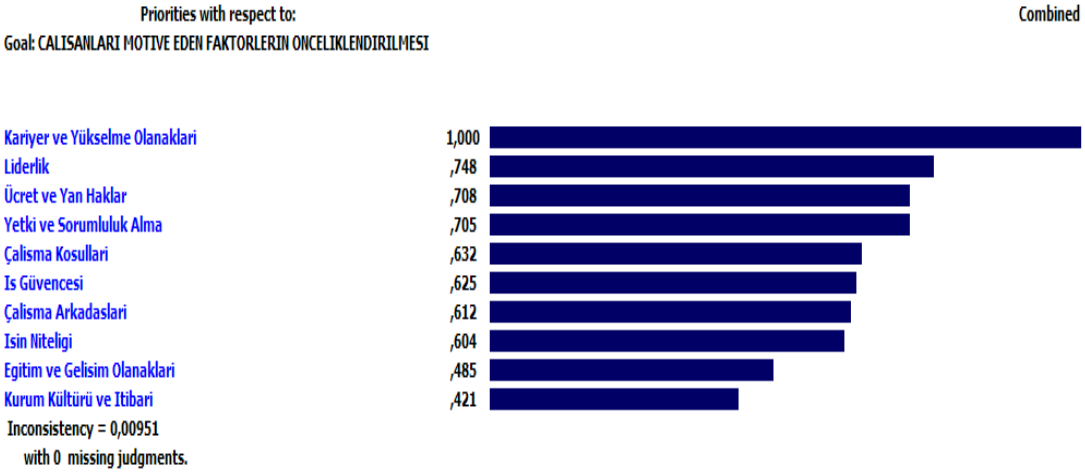
7. Organizasyon Birimine Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi

a) Organizasyon Birimine Göre Motivasyonel Öncelikler

Çalışmanın bu bölümünde, örgütün genel ve spesifik amaçlarına farklı organizasyon birimlerinde çalışarak hizmet eden çalışanların motivasyonel öncelikleri arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

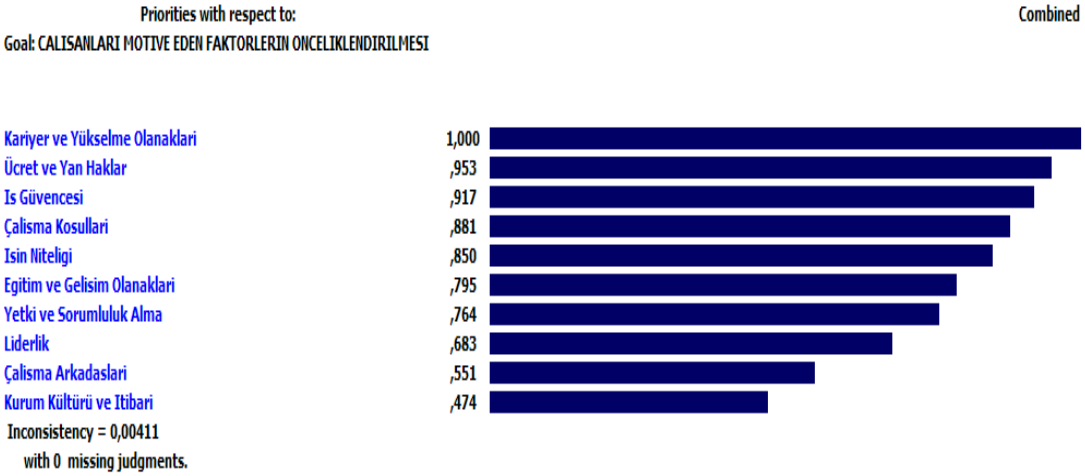
Buna göre, bir hizmet işletmesi olan şirketin Satış-Pazarlama fonksiyonlarını yürüten birim çalışanları için, en önemli motivasyon faktörünün Kariyer ve Yükselme Olanakları olduğu görülmektedir. Bu faktörü Şekil 47'den görüleceği üzere, 0,748'lik ağırlığıyla Liderlik ve 0,708'lik ağırlığıyla Ücret ve Yan Haklar faktörleri izlemektedir.

Şekil 47: Satış-Pazarlama Birimleri Çalışanlarının Motivasyonel Öncelikleri



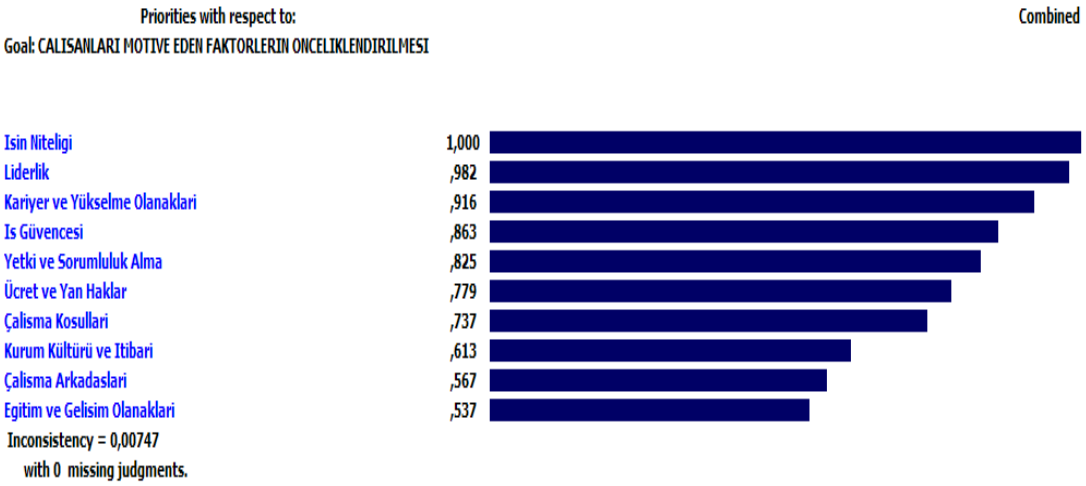
Muhasebe-Finans içerikli birim çalışanlarının en çok kendilerine Kariyer ve Yükselme Olanakları sağlanmasından motive olacakları Şekil 48'de gösterilmektedir. Bu faktöre göreceli önemleri oldukça yakın olan Ücret ve Yan Haklar ile İş Güvencesi faktörleri ikinci ve üçüncü sıralarda yer almaktadır.

Şekil 48: Muhasebe-Finans Birimleri Çalışanlarının Motivasyonel Öncelikleri



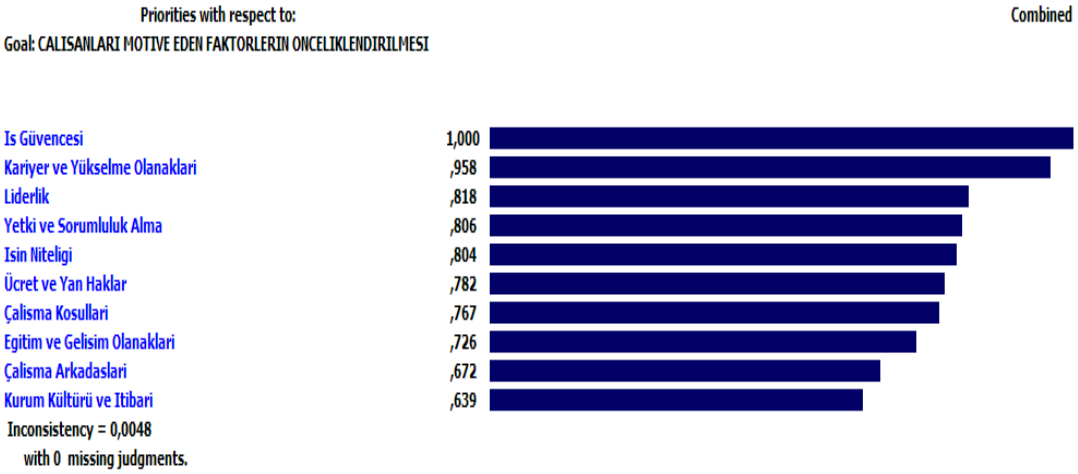
Örgütteki temel İnsan Kaynakları fonksiyonlarını yürüten çalışanların motivasyonları için en önemli faktörün Şekil 49'da da görüleceği üzere İşin Niteliği olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörü 0,982'lik ağırlığıyla Liderlik ve 0,916'lık ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları faktörleri izlemektedir. Yürütülen İK fonksiyonlarından birinin eğitim olduğu örgütte, insan kaynakları çalışanları için eğitim ve gelişim olanaklarının en düşük ağırlıklı motivasyon faktörü olması, bir başka dikkat çekici sonuç olmaktadır.

Şekil 49: İnsan Kaynakları Birimi Çalışanlarının Motivasyonel Öncelikleri



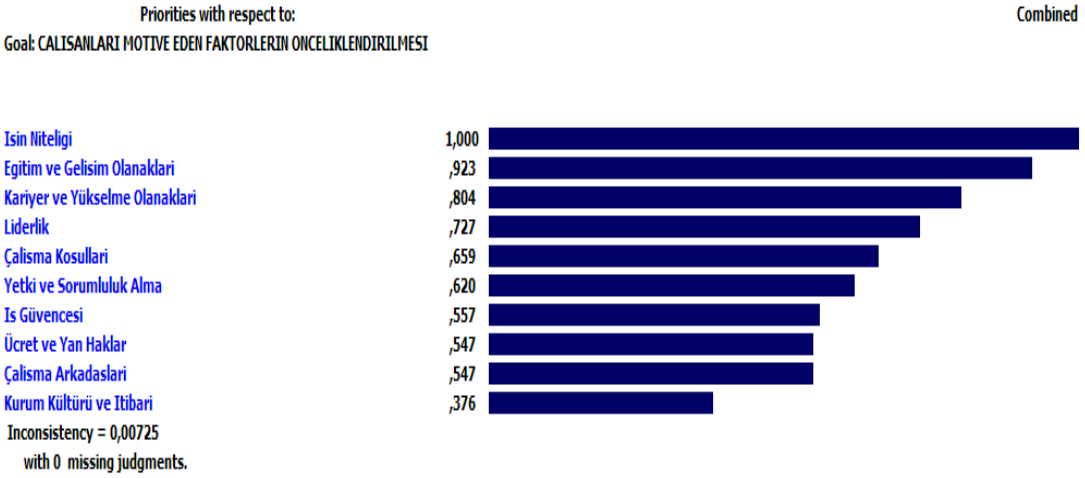
Şekil 50'de operasyonel süreçlerin yürütüldüğü birim çalışanlarının motivasyonel öncelikleri gösterilmektedir. Buna göre operasyon ağırlıklı birimlerde çalışanlar için göreceli önemi en yüksek olan motivasyon faktörü İş Güvencesi olmuştur. Bu faktörü 0,958'lik ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları ile 0,818'lik ağırlığıyla Liderlik faktörleri izlemektedir.

Şekil 50: Operasyon Birimleri Çalışanlarının Motivasyonel Öncelikleri



Bilgi teknolojilerine yönelik faaliyette olan birimlerde çalışanların motivasyonları için en fazla değer verdikleri faktörün İşin Niteliği olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörü Şekil 51'de de görüleceği üzere 0,923'lük ağırlığıyla Eğitim ve Gelişim Olanakları ve 0,804'lük ağırlığıyla Kariyer ve Yükselme Olanakları faktörleri izlemektedir. Bilgi teknolojilerindeki sürekli ve hızlı gelişim, çalışanların eğitim alma ve bu değişime adapte olma ihtiyaçlarını artırmaktadır. Bu nedenle IT çalışanlarının diğer birim çalışanlarından oldukça farklı olarak, örgütleri tarafından sağlanan eğitim ve gelişim olanaklarına yüksek değer vermeleri, sektörün sürekli ve hızlı gelişimi nedeniyle ancak eğitim desteğiyle gelişmelere adapte olunabileceği gerçeğiyle açıklanabilir.

Şekil 51: Bilgi Teknolojileri Çalışanlarının Motivasyonel Öncelikleri



Farklı organizasyon birimlerindeki yöneticilerin, farklı liderlik davranışlarını sergilemesi gerektiği araştırmayla doğrulanmıştır. Buna göre; örneğin bilgi teknolojileri ağırlıklı birimlerde çalışanlar için en önemli motivasyon faktörlerinden birinin eğitim ve gelişim olanakları olduğu tespit edilmiştir. Bu faktör diğer tüm birim çalışanlarının motivasyonları için göreceli olarak önemi en düşük faktörlerden biri olmuştur. Operasyonel birim çalışanlarınca en önemli motivasyon faktörü olarak değerlendirilen iş güvencesi, satış-pazarlama ve bilgi teknolojileri çalışanları için göreceli olarak arka sıralarda kalmaktadır. İnsan kaynakları, satış-pazarlama ve operasyon birimleri çalışanları için önemli motivasyon faktörlerinden biri olarak değerlendirilen liderlik faktörünün, muhasebe-finans çalışanları için en az önem verilen faktörlerden olduğu dikkat çekmektedir. Bu tarz bulgular, farklı iş süreçlerinin yürütüldüğü ve farklı profildeki çalışanların yer aldığı birimlerin standart bir liderlik anlayışıyla etkin yönetilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

b) Organizasyon Birimine Göre Liderliğin Önemi

Çalışılan organizasyon birimlerine göre motivasyon faktörleri içindeki liderliğin önemi H0 ve H1 hipotezlerinden hareketle incelenmiş ve yapılan testlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

H0 = Farklı organizasyon birimlerinde çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önem anlamlı oranda farklılık göstermemektedir.

H1 = Farklı organizasyon birimlerinde çalışanların, bir motivasyon faktörü olan liderliğe verdikleri önem anlamlı oranda farklılık göstermektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24 ve Tablo 25 ve Tablo 26'da gösterilmektedir. Buna göre ;

- Tablo 25'de p=0,010 olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde p< 0,05 olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 24: Organizasyon Birimine Göre Grup İstatistikleri

Liderlik

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Satış - Pazarlama	47	24,1064	14,11018	2,05818	19,9635	28,2493	2,00	64,00
Muhasebe - Finans	50	16,8000	12,25245	1,73276	13,3179	20,2821	0,00	53,00
İnsan Kaynakları	36	26,0278	13,32127	2,22021	21,5205	30,5350	5,00	63,00
Operasyon	61	18,7377	14,38506	1,84182	15,0535	22,4219	2,00	74,00
Bilgi Teknolojileri	26	23,4231	15,01778	2,94523	17,3573	29,4889	7,00	68,00
Diğer	19	18,0000	11,79925	2,70693	12,3129	23,6871	0,00	50,00
Total	239	20,9372	13,92749	0,90089	19,1625	22,7120	0,00	74,00

Tablo 25: Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Organizasyon Birimine Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Liderlik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.880,469	5	576,094	3,101	0,010
Within Groups	43.285,590	233	185,775		
Total	46.166,059	238			

Tablo 26: Organizasyon Birimine Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	Satış-Pazarlama	Muhasebe-Finans	İnsan Kaynakları	Operasyon	Bilgi Teknolojileri
Satış-Pazarlama	-	-	-	-	-
Muhasebe-Finans	-	-	♦	-	-
İnsan Kaynakları	-	♦	-	-	-
Operasyon	-	-	-	-	-
Bilgi Teknolojileri	-	-	-	-	-

Tablo 25'deki sonuçlar doğrultusunda H0 hipotezi reddedilir. Deneklerin çalıştıkları organizasyon birimleri, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önemi anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Liderliğin motivasyon faktörleri içindeki ağırlığı, deneklerin çalışıyor oldukları organizasyon birimlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık gösterir. ($p<0,05$) Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo 26'da da görüleceği üzere, anlamlı farklılık muhasebe-finans ile insan kaynakları birimlerinde çalışanların tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Motivasyon faktörleri içinde liderliğe en fazla önem veren grubun insan kaynakları çalışanları ($\overline{X}$ =26,03), aksine liderliğe en az önem veren grubun ise muhasebe-finans alanında çalışanlar ($\overline{X}$ =16,80) olduğu ulaşılan bir başka sonuç olarak dikkat çekmektedir.

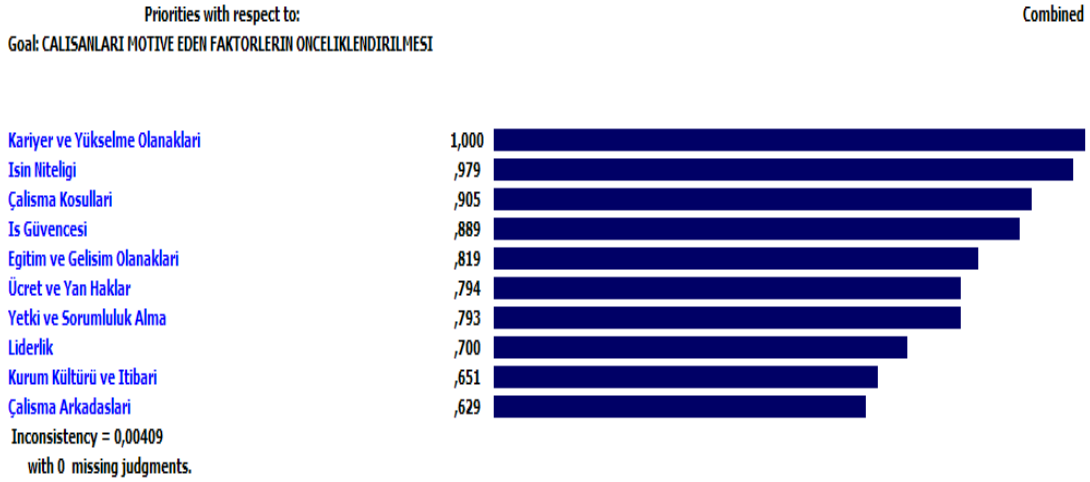
8. Hiyerarşik Kademeye Göre Motivasyonel Öncelikler ve Liderliğin Önemi

a) Hiyerarşik Kademeye Göre Motivasyonel Öncelikler

Motivasyon faktörlerinin önemi konusunda farklı hiyerarşik kademelerdeki çalışanların değerlendirmeleri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

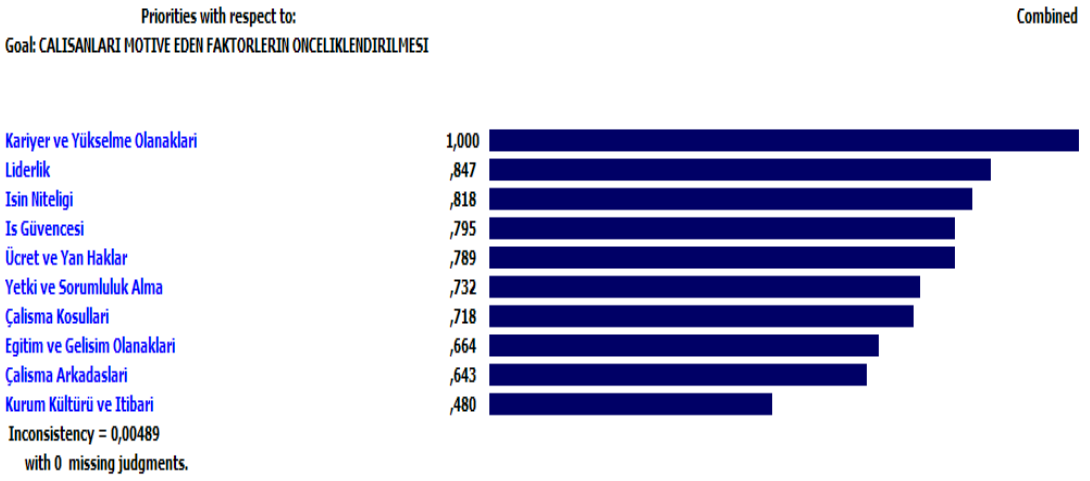
Örgütteki hiyerarşik yapının en alt basamağında, Memur/Uzman Yardımcısı ünvanlarında çalışanlar için en önemli motivasyon faktörünün Kariyer ve Yükselme Olanakları olduğu, Şekil 52'da görülmektedir. Bu kademedeki çalışanlar için diğer önemli motivasyon faktörlerinin 0,979'luk ağırlığıyla İşin Niteliği ve 0,905'lik ağırlığıyla Çalışma Koşulları olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 52: Memur / Uzman Yardımcısı Ünvanlarında Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



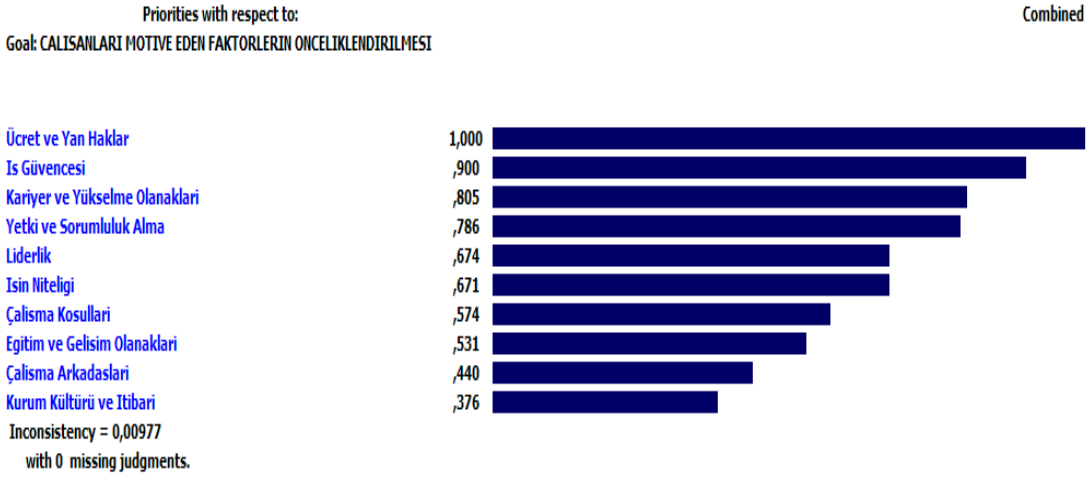
Sorumlu/Uzman ünvanıyla çalışanlar için de en önemli motivasyon faktörünün Kariyer ve Yükselme Olanakları olduğu, bu faktörü 0,847'lik ağırlığıyla Liderlik ve 0,818'lik ağırlığıyla İşin Niteliği faktörlerinin izlediği Şekil 53'de görülmektedir.

Şekil 53: Sorumlu / Uzman Ünvanlarında Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



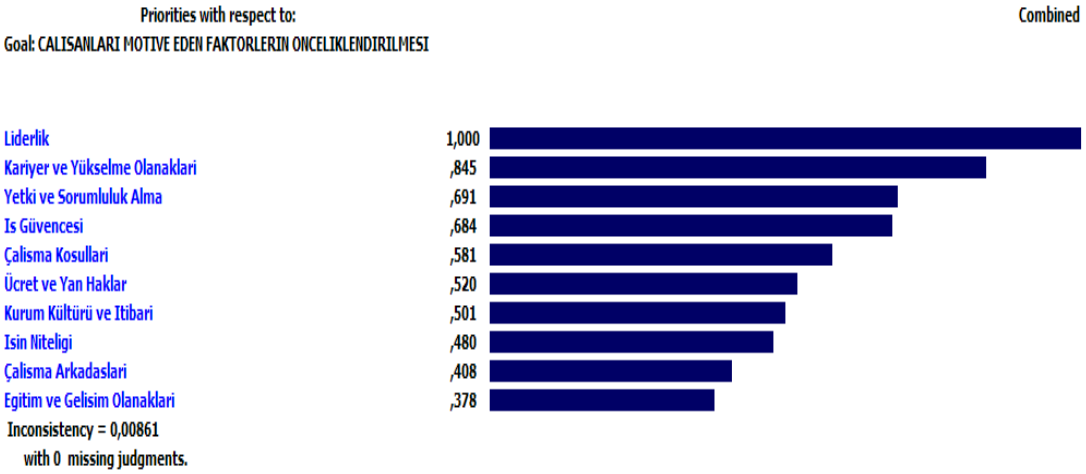
Organizasyonun Şef/Müdür Yardımcısı kademesinde çalışanların, kendileri için göreceli önemi en yüksek motivasyon faktörü olarak Ücret ve Yan Haklar faktörünü işaret ettikleri, Şekil 54'de gösterilmektedir. Bu faktörü önem ağırlıkları 0,900 olan İş Güvencesi ve 0,805 olan Kariyer ve Yükselme olanaklarının izlemektedir.

Şekil 54: Şef / Müdür Yardımcısı Ünvanlarında Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Müdür ve üzerindeki kademelerde bulunan çalışanlar için en önemli motivasyon faktörünün Şekil 55'den görüleceği üzere Liderlik olduğu tespit edilmiştir. Kendileri de birer yönetici olan bu çalışanların motivasyonları için üstlerinin yönetim tarzları, iletişim becerileri ve benzeri niteliklerine verdikleri değer anlamlıdır. Bu kademedeki çalışanlar için diğer önemli motivasyon faktörleri, ağırlığı 0,845 olan Kariyer ve Yükselme Olanakları ile 0,692'lik ağırlığıyla Yetki ve Sorumluluk Alma olmaktadır. Müdür ve üzeri ünvan sahibi çalışanların, kendileri için göreceli önemi en düşük olarak değerlendirdikleri faktörün ise Eğitim ve Gelişim Olanakları olduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 55: Müdür ve Üzeri Ünvanlardaki Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri



Çalışanların bulundukları hiyerarşik kademe veya işletmedeki ünvan düzeyleri, motivasyonları için öncelikli olarak aradıkları motivasyon faktörlerinin sıralamalarını etkilemektedir. Araştırmada örgütteki müdür ve üzerindeki pozisyonlara kadar, çalışanlar için ücret ve iş güvencesi gibi faktörlerin önemlerinin arttığı tespit edilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlar için başlangıç kademeleri olan memur/uzman yardımcısı ve bir üst kademedeki sorumlu/uzman ünvanlarında çalışanlar için, bu faktörlerden önce kariyer ve yükselme olanakları, işin niteliği, liderlik gibi iş ve iş ortamıyla ilgili içsel faktörlerin göreceli olarak daha fazla motive edici olarak değerlendirildikleri görülmektedir. Müdür ve üzeri pozisyonlarda çalışanlar içinse, liderliğin en önemli motivasyon faktörü olduğu görülmektedir. Üstlerine daha yakın ve doğrudan iş yapan bu çalışanlar için kariyer ve yeni terfi olanakları, sorumlu oldukları işlerde daha geniş yetkilere sahip olma imkanlarının sağlanması da diğer önemli motivasyon faktörleri olarak dikkat çekmektedir. Çalışanların örgütteki kademeleri yükseldikçe, örgüt tarafından sağlanan eğitim ve gelişim olanaklarının motive edici niteliğinin azaldığı belirlenmiştir. Yükselme ve her anlamda daha iyi olanakları olan pozisyonlara geçme isteğinin, nispeten ilk basamaklardaki çalışanlarda daha fazla olduğu için, eğitimin bu gruplardaki çalışanlar için daha önemli görülmesi beklenen sonuçlardan biri olmuştur. Müdür ve üzerindeki pozisyonlara kadar ağırlıklı önemi azalmakta olup da, bu kademedeki çalışanların

motivasyonlarında önemi artan bir diğer faktörün kurum kültürü ve itibarı olduğu dikkat çekmektedir.

b) Hiyerarşik Kademeye Göre Liderliğin Önemi

Örgüt içinde bulunulan hiyerarşik kademenin veya bir başka ifadeyle ünvan düzeyinin, önem verilen motivasyon faktörleri içinde liderliğin ağırlığını etkileyip etkilemediğiyle ilgili yapılan test sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H0 = Farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanların, motivasyonel öncelikleri içinde liderliğe verdikleri önem anlamlı farklılık göstermemektedir.

H1 = Farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanların, motivasyonel öncelikleri içinde liderliğe verdikleri önem anlamlı farklılık göstermektedir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 27 ve Tablo 28 ve Tablo 29'da gösterilmektedir. Buna göre ;

- Tablo 28'de p=0 olduğu görülmektedir. 0,01 anlamlılık düzeyinde p< 0,01 olduğundan gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 27: Hiyerarşik Kademeye Göre Grup İstatistikleri

Liderlik

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Memur / Uzman Yardımcısı	82	16,0610	11,05469	1,22079	13,6320	18,4900	1,00	74,00
Sorumlu / Uzman	114	21,7544	13,55850	1,26987	19,2385	24,2702	2,00	64,00
Sef / Müdür Yardımcısı	23	21,1739	6,67187	1,39118	18,2888	24,0590	7,00	35,00
Müdür	20	36,0000	14,73271	3,29433	29,1049	42,8951	12,00	68,00
Total	239	20,9372	13,33789	0,86276	19,2376	22,6369	1,00	74,00

Tablo 28: Liderlik Bağımlı Değişkeni İçin Hiyerarşik Kademeye Göre Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Liderlik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.564,936	3	2.188,312	14,375	0,000
Within Groups	35.775,122	235	152,235		
Total	42.340,059	238			

Tablo 29: Hiyerarşik Kademeye Göre Çoklu Karşılaştırma -Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	Memur / Uzman Yardımcısı	Sorumlu / Uzman	Şef / Müdür Yardımcısı	Müdür ve üzeri
Memur / Uzman Yardımcısı	-	♦	-	♦
Sorumlu / Uzman	♦	-	-	♦
Şef / Müdür Yardımcısı	-	-	-	♦
Müdür ve üzeri	♦	♦	♦	-

Tablo 28'deki sonuçlara göre, H0 hipotezi reddedilir. Örgütte farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanlar arasında liderliğe bir motivasyon faktörü olarak verdikleri önem açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Liderliğin motivasyonel öncelikler içindeki ağırlığı, deneklerin bulundukları hiyerarşik kademelere göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık gösterir. ($p<0,01$) Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo 29 incelendiğinde, memur/uzman yardımcısı-sorumlu/uzman, memur/uzman yardımcısı-müdür ve üzeri, sorumlu/uzman-müdür ve üzeri, şef/müdür yardımcısı-müdür ve üzeri grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Motivasyon faktörleri içinde liderliğe en fazla önem veren grubun

hiyerarşik olarak müdür ve üzerindeki ünvanlarla çalışanlar ($\overline{X}$ =36), aksine liderliğe en az önem veren grubun ise memur/uzman yardımcısı ünvanlarında çalışanlar ($\overline{X}$ =16,06) olduğu tespit edilmiştir.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Sürekli değişimin yaşandığı ve yoğun rekabete dayalı günümüz iş dünyasında, örgütsel hedeflere ulaşma, şiddetli rekabete direnme ve kaynakların etkin kullanımı konularında üretim faktörlerinin en kıymetlisi olarak nitelenen insan kaynağı ve bu kaynağın etkin yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle örgütler için etkin liderlik ve motivasyon yönetimi uygulamalarına başvurmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Liderlik sürecinin temelini, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için diğerlerini ikna etmek oluşturmakta; bu yönüyle liderlik ve motivasyon kavramlarını birbirlerinden ayırmak mümkün olmamaktadır.

Bu çalışmada da, sosyo-demografik özelliklerine göre çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda motive eden faktörlerin önceliklendirilmesi ve bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verilen önemin de gruplar arasında farklılık taşıyıp taşımadığı sorusunun yanıtlanması amaçlanmıştır Bu amaçla lojistik sektöründe faaliyette olan büyük ölçekli bir özel işletmede, Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi uygulanarak çalışanların motivasyon konusundaki öncelikleri derecelendirilmiştir. İçsel ve dışsal faktörleri aynı anda karar verme sürecine dahil edip, anlaşılması kolay sonuçlara ulaşılmasını sağlayan AHS yöntemi sayesinde, araştırma kapsamındaki her bir çalışan, tüm motivasyon faktörlerini birer kez diğerleriyle karşılaştırmış ve böylelikle öncelikli faktörler göreceli ağırlıklarına göre sıralanmıştır.

Liderler, özellik, davranış ve çeşitli güç kaynaklarıyla izleyenlerini örgütsel hedeflerle uyumlu davranışları gösterme konusunda etkilemektedir. Bu etkileme veya bir diğer ifadeyle motivasyon sürecinin yöneticilerce kişisel olarak kabul edilmesi, farklı profildeki, farklı öncelikleri olan çalışanların motivasyonlarının sağlanması için ön koşul olarak değerlendirilebilir. Zira araştırma sonuçları da farklı sosyo-demografik nitelikteki, (cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olup/olmama, yaş, öğrenim durumu, kıdem) farklı organizasyon birimlerinde ve farklı kademelerde çalışanların motivasyonel önceliklerinin birbirlerinden ve nihayet tüm çalışanların beklentilerini yansıtan genel tablodan farklılaştığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre incelenen motivasyonel öncelikleri belirlemek için Analitik Hiyerarşi Süreci, bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önem konusundaki karşılaştırmalar için de t-Testi ve varyans analizi gibi istatistiki yöntemlere başvurulmuştur. Elde edilen bulgulara göre;

- Cinsiyete göre motivasyonel öncelikler farklılaşmaktadır. Kadın çalışanların motivasyonlarında erkek çalışanlardan farklı olarak önceliği ücret, iş güvencesi gibi faktörlerden önce işin niteliği, kariyer olanakları, liderlik gibi iş ve iş ortamıyla ilgili içsel faktörlere verdikleri tespit edilmiştir. Yine bir motivasyon faktörü olarak liderliğe verilen önem konusunda da kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadın çalışanların liderliğe, erkek çalışanlara nazaran daha fazla önem verdikleri görülmüştür.
- Çalışanların motivasyonel öncelikleri, medeni ve çocuk sahibi olup/olmama durumlarına göre farklılaşmaktadır. Bekar ve/veya çocuk sahibi olmayan çalışanlar için iş ve iş ortamıyla ilgili içsel faktörler motive edicilik açısından öncelikli iken, evli ve/veya çocuk sahibi olan çalışanlar için ücret, iş güvencesi gibi dışsal faktörlerin daha motive edici olduğu tespit edilmiştir. Aynı tespit çalışanların motivasyonda liderlik faktörünün önemine ilişkin görüşlerinde de geçerlidir. Zira bekar ve/veya çocuk sahibi olmayan çalışanlar için liderlik faktörü, evli ve/veya çocuk sahibi çalışanlara oranla anlamlı bir farkla daha motive edici olarak değerlendirilmiştir.
- Yaşın, çalışanların motivasyonel önceliklerine etkisi incelendiğinde; nispeten genç yaşlarda kariyer ve yükselme olanakları, yapılan işin niteliği gibi içsel faktörlerin önemli olduğu, ilerleyen yaş guruplarındaki çalışanlar için ise iş güvencesi, ücret ve yan haklar gibi faktörlerin önemlerinin artığı belirlenmiştir. Yaşın, çalışanların bir motivasyon faktörü olan liderliğin önemi konusundaki görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ulaşılan bir diğer sonuçtur. Yaşın etkili olduğu bu farklılık, en çok 18-25 ve 30-35 yaş gruplarındaki çalışanların önceliklerinden kaynaklanmaktadır.

Nitekim motivasyonda liderliğe en fazla önem veren 30-35, en az veren önem veren ise 18-25 yaş gruplarındaki çalışanlar olmuştur.

- Çalışanların öğrenim durumlarına göre motivasyonel önceliklerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Öyle ki bulgulardan, eğitim düzeyi yükselen çalışanların motivasyonlarında ücret, yan haklar ve iş güvencesi faktörlerinin öneminin azaldığı, aksine kariyer olanakları, işin niteliği, yetki ve sorumluluk alma gibi bazı faktörlerinin önemlerinin ise arttığı anlaşılmaktadır. Liderliğin motive edici bir faktör olarak önemi konusunda da, çalışanların öğrenim durumlarının anlamlı farklılık yaratan bir bağımsız değişken olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık ağırlıklı olarak lise ve lisans ile lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Motivasyon faktörleri içindeki liderliğe en fazla önem veren lise mezunu, en az önem veren grubun ise lisans düzeyinde mezuniyeti bulunan çalışanlar olduğu dikkat çekmektedir. Bir diğer dikkat çeken sonuç da, liderliğin öneminin lisans düzeyine kadar düşmesine rağmen, yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlar için tekrar artmasıdır.
- Motivasyonel öncelikler, çalışanların kıdemlerine göre de farklaşmaktadır. Bulgulardan iş hayatlarının ilk yıllarında çalışanların, dışsal faktörlere nazaran kariyer olanakları, işin niteliği, liderlik, yetki ve sorumluluk alma gibi faktörlere daha fazla önem verdikleri, çalışma süresi arttıkça da motivasyonel önceliklerin bu faktörlerden ücret ve iş güvencesi gibi dışsal faktörlere kaydığı anlaşılmaktadır. Kıdem durumları, çalışanların motivasyon faktörü olarak liderliğe verdikleri önemi anlamlı ölçüde farklılaştırmaktadır. Bu farkı yaratan unsurun 0-2 yıl ile 10 yıl ve üzerinde kıdemi bulunan çalışanların tercihleri olduğu belirlenmiştir. Kıdemlerine göre liderliğe en az önem veren iş hayatlarının ilk yıllarındaki 0-2 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar olurken, motivasyonda liderliğe en fazla önem veren grubun ise 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip çalışanlar olduğu dikkat çeken bir başka sonuçtur.
- Farklı iş süreçlerinin yürütüldüğü, farklı profildeki çalışanların yer aldığı organizasyon birimlerine göre çalışanların motivasyonel öncelikleri

incelendiğinde, önemli farklılıklar dikkat çekmiştir. Öyle ki bir birimde çalışanlar için en önemli motivasyon faktörü olarak değerlendirilen faktör, başka bir birimde göreceli olarak en az önem verilen faktörlerden olmaktadır. Çalışılan organizasyon birimlerine göre çalışanların liderlik faktörüne verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da test edilmiş ve istatistiki açıdan önemli bir farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamda motivasyonda liderliğe en fazla önem veren insan kaynakları çalışanları olurken, en az önem veren grubun ise muhasebe-finans çalışanları olduğu ulaşılan sonuçlardandır.

- İşletmedeki hiyerarşik kademelerinin veya bir başka deyişle iş ünvanlarının, çalışanların motivasyonel önceliklerini etkilediği tespit edilmiştir. Örgütteki ilk basamaklarda yer alan memur/uzman yardımcısı ve sorumlu/uzman ünvanlarıyla çalışanlar için içsel faktörlerin öncelikli olduğu ve müdür ve üzerindeki pozisyonlara da kadar da ücret ve yan haklar ile iş güvencesi faktörlerinin önemlerinin arttığı belirlenmiştir. Müdür ve üzerindeki ünvanlarla çalışanlar için en önemli motivasyon faktörünün liderlik olması dikkat çeken bir sonuç olmuştur. Yine eğitim faktörünün önemi de çalışanların ünvan düzeyleri yükseldikçe azalmaktadır. Motivasyon faktörü olarak liderliğe verilen önem, çalışanların ünvanlarına göre istatistiki açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Bu farklılık memur/uzman yardımcısı ile sorumlu/uzman ve müdür ve üzerindeki ünvanlarda olan ve olmayan çalışanların görüşlerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar içinde liderliği göreceli olarak en az motive edici bulan ilk basamakta yer alan memur/uzman yardımcısı, en fazla motive edici bulan çalışanların ise müdür ve üzerindeki ünvanlarda olanlar olduğu tespit edilmiştir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında; günümüz çalışma hayatında örgütlerin hedeflerine ulaşmaları çalışanlarının etkin ve verimli olmalarına bağlı olduğu kadar, çalışanların kendi istekleriyle, örgütsel hedefler doğrultusunda yüksek verimle çalışmaları da motivasyonlarına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler için çalışanlarının motivasyon düzeyleri büyük önemi taşımaktadır. Çalışan motivasyonunda kritik bir role sahip olan lider, özellik, davranış ve çeşitli güç kaynaklarıyla başlı başına bir

motivasyon faktörü olarak bu süreci etkilemekte ve aynı zamanda diğer motivasyon faktörlerini de harekete geçiren bir konumda bulunmaktadır. Organizasyonel hedefler ancak ve ancak çalışanlarla gerçekleştirilebileceğinden, örgüt içerisindeki bireylerin farklı kişisel özelliklere, bilgi ve beceri, eğitim, beklenti ve önceliklere sahip olduğu gerçeğiyle etkin bir lider, tüm bu farklılıkların ve diğer örgütsel, zamansal ve benzeri koşulların üstesinden gelecek adımları atarak, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek durumundadır. Bunu başarmak tek bir etkin liderlik tarzı yerine, motivasyonu kişisel bir süreç olarak kabul ederek, örgütsel hedef, politika ve imkanlar dahilinde, araştırma bulgularının da desteklediği durumsal liderlik yaklaşımının koşullara göre farklı liderlik tarzlarına başvurabilme esnekliğini gösterme önerisine uygun hareket edebilen, çalışanların özellik ve beklentileri doğrultusunda motivasyon araçlarını etkin kullanabilen liderler sayesinde mümkün olabilecektir.

KAYNAKLAR

Adair, John: **Etkili Motivasyon**, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006.

Adler, Nancy J.: **International Dimensions of Organizational Behavior**, 4.B., South-Western, 2002
.

Akdemir, Ali: **İşletme Bilimine Giriş Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar**, Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.

Akıncı, Zeki: Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2001.

Alganer, Yüce İhsan: Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvetleri'nde Liderlik, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002.

Alkın, M.Cengiz: Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.

Apospori,Eleni, Nancy Papalexandris, Eleanna Galanaki: "Entreprenurial and Professional CEO's, Differences In Motive and Responsibility Profile,'' **Leadership & Organization Development Journal**, No:3, 2005, s.141-162.

Arıkan, Semra: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001.

Arkonaç, Sibel: **Grup İlişkileri**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 1993.

Artan, Sinan: **Personel Yönetimi**, 2.B., İstanbul, Gül Basım, 1986.

Aşıkoğlu, Meral: **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul, Üniversite Kitapevi, 1996.

Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi**, 6.B., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002.

Ay, Ferda Alper: İşletmelerde Çalışan Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2006.

Aysel, Levent: Liderlik ve Duygusal Zeka, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006.

Aytaç, Serpil: İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 1996.

Balaban, Can: Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2006.

Balçık, Bahaettin: **İşletme Yönetimi**, 3.B., Ankara, Nobel Yayınları, 2002.

Balta, Avniye Tuğba: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, İstanbul,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.

Bedelan, Arthur: **Organizational Behavior**, Orlando, The Dresden Press, 1989.

Berry, M.Lilly: **Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 2.B., New York, Mc Graw-Hill, 1998.

Bingöl, Dursun: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990.

Bozbey, S.Serdar: Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetleri`nin Alt Kademe Lider Tiplerinin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997.

Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, 4.B., Ankara, Siyasal Kitapevi, 1997.

Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 1998.

Daft, Richard L.: **The New Era of Management**, Thomson Corporation, 2006.

Davis, Keith: **Human Behavior At Work, Organizational Behavior**, 6.B., New York, McGraw Hill, 1981.

Demirkaya, Harun: "Bilgi Toplumu İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonu Mu?,'' **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, 2005, s.55-66.

Deniz, Mehmet: "İşletme Yönetiminde Motivasyon,'' **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Düzenleyen Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.143-145.

Donnelly, John, James Gibson, H.Ivanovich: **Personnel Management**, Boston, BPI Irwin, 1990.

Doyle, Michele Erina, Mark K. Smith: "Classical Leadership," INFED, September, 2001, (Çevrimiçi) http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm, 28 Mart 2009.

Droar, Dave: "Expectancy Theory of Motivation," **Arrod Coaching**, (Çevrimiçi) http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php, 10 Ocak 2009.

Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7.B., İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2002.

Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 8.B., İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2006.

Elbir, Özkan — Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri, Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

Erçetin, S.Şule: **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.B., Ankara, Nobel Yayınları, 2000.

Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1.B., İstanbul Avcıol Basım Yayın, 1996.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, 4.B., İstanbul, Beta Basım Yayın, 1993.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.B., İstanbul, Beta Basım Yayın, 2004.

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2003.

Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, 4.B., İstanbul, Beta Basım Yayın, 2004.

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.B., İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.

Genç, Nurullah: **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.

Göncü, Gülden: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyonları Üzerine Karşılaştırmalı Çalışma: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2005.

Greenberg, J., R. A. Baron: **Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization**, 8.B., New Jersey, Prentice Hall, 2003.

Günbayı, İlhan: **Davranış Bilimleri**, 2.B., Ankara, Nobel Yayınları, 2000.

Güngör, Turan: "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi,'' **1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, KHO Matbaası, 1995, s.952-959.

Gürsoy, Ali: Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Örnek Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005.

Hannagen, Tim: **Management Concepts and Practices**, London, Pitman Publishing, 1995.

Hedlund,Jennifer, George B. Forsythe, Joseph A. Horvath, Wendy M. Williams, Scott Snook, ve Robert J. Sternberg: "Identifying and Assessing Tacit Konowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders,'' **The Leadership Quarterly**, No.14, 2003, s.117-140.

Heifetz, Ronald A., Donald L. Laurie.: "The Work of Leadership," **Harvard Business Review**, January-February 1997, s. 124-136.

İncir, Gülten: "Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler,'' **Verimlilik Dergisi**, No.3, 2002, s.69-82.

Kaplan, Mehmet: Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Kaynak, Tuğray: "Organizasyonel Davranış,'' **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü**, 1990, s.96-102.

Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.B., İstanbul, Alfa Basım Yayım, 1995.

Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1.B., İstanbul, Alfa Akademi Basım Yayım, 2006.

Kesici, Şahin: **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Konya, Eğitim Kitapevi Yayınları, 2003.

Kıngır, Said, ve Mustafa Şahin: **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Kinicki, Angelo, ve Brian K.Williams: **Management**, Irwin, McGraw-Hill, 2006.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 10.B., İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2005.

Kotter, John P.: "What Leaders Really Do,'' **Harvard Business Review**, 1990, s.103-111.

Kreitner, Robert, Angelo Kinicki: **Organizational Behavior**, 6.B., New York, McGraw-Hill, 2007.

Manga, Ebru: Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

Martin, Paul L.: "Leadership, Management and Corrections,'' **Corrections Today**, No.61, Aralık 1999.

Maslow, Abraham: **İnsan Olmanın Psikolojisi**, Çev. Orhan Gündüz, İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 2001.

McShane, Steven L., Mary Ann Von Glinow: **Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution**, 2.B., New York, McGraw-Hill Higher Education, 2003.

Mohan, Yeliz: Kadın Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2001.

Morden, Tony: "International Culture and Management,'' **Management Decision**, No.2, 1995, s.14-22.

Mullins, J.Laurie: **Management and Organizational Behavior**, 5.B., London, Pearson Education Limited, 1999.

Northcraft, Gregory: **Organizational Behavior**, Orlando, The Dryden Press, 1994.

Onaran, Oğuz: **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981.

Öğretici, Ramazan: Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

Önder, Selçuk: Kara Havacılık Pilotlarının iş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stillerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Özer, Pınar Süral, Tayfun Topaloğlu: "Motivasyon ve Motivasyon Teorileri,'' **Liderlik ve Motivasyon** içinde, (Düzenleyen Celalettin Serinkan), İstanbul, Nobel Basım Yayın, 2008, s.83-103.

Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel: "Örgütsel Davranış,'' **T.C. Anadolu Üniversitesi Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı (Etam A.Ş.)**, No.149, 2006, s.324-326.

Özkaya, Meltem: **Bir Lider Olarak Vehbi Koç**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2000.

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız: ''Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik,'' **Sosyal Bilimler Dergisi**, No.13, 2005.

Bellow, P.J., G.L. Morrisey, B.L. Acomb: **The Executive Guide to Strategic Planning**, London, Jossey-Bass Publishers, 1987.

P.Robbins, Stephan: **Organizational Behavior**, 9.B., New Jersey, Prentice Hall, 2001.

Porter, Layman W., Richard M. Steers, ve Gregory A. Bigley: **Motivation and Work Behavior**, New York, McGraw-Hill, 2003.

Razian, Alireza Amirkabiri: Modern Liderlik Yaklasımları ve Fiedler Modelinin Geçerliligine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1991.

Robbins, Stephan P.: **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**, 4.B., New Jersey, Prentice Hall, 1989.

Robbins, Stephan P.: **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

Robbins, Stephan P.: **Essentials in Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice-Hall International Editions, 1992.

Rollinson, Derek, Aysen Broadfield: **Organizational Behaviour and Analysis, An Integrated Approach**, Harlow, Prentice Hall, 2002.

Rowden, Robert W.: "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment,'' **The Leadership & Organization Development Journal**, No.21/1, 2000, s.30-35.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: "Endüstriyel Davranışlar,'' **İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını (Uludağ Üniversitesi)**, 1982, s.238-240.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz: **Örgütsel Psikoloji**, 2.B., Bursa, Ezgi Kitapevi, 1996.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2003.

Schermerhorn, R.John, James G. Hunt, Richard N. Osborn: **Basic Organizational Behavior**, 2.B., New York, John Wiley&Sons, 1998.

Shani, A.B. Rami, James B. Lau: **Behavior in Organizations: An Experimental Approach**, 2.B., New York, McGraw-Hill Higher Education

Solmuş, Tarık: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon,'' **Türk Psikoloji Bülteni**, No.19, Aralık 2000, s.65.

Solmuş, Tarık: **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Beta Basım Yayım, 2004.

Sözer, Zeynep: Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Stroner, James, Edward Freeman: **Management,** New Jersey, Prentice Hall International, 1992.

Szilagy, Andrew: **Organizational Behavior and Performance**, New York, Co Harper Collins Pub, 1990.

Şimşek, M.Şerif: **Yönetim ve Organizasyon**, 5.B., Ankara, Nobel Yayınları, 1999.

Şimşek, M.Şerif: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayınları, 2001.

Şimşek, Nevin, Mehmet Fidan: **Kurum Kültürü ve Liderlik**, 1.B., Konya, Tablet Kitapevi, 2005.

Taşpınar, Fatih: Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezin, Afyon, 2006.

Telman, Nursel, Pınar Ünsal: **Çalışan Memnuniyeti**, 1.B., İstanbul, Epsilon Yayınevi, 2004.

Tevrüz, Suna: "Güdülenme,'' **Örgütte Kişisel Gelişim** içinde (Düzenleyen A. Esra Aslan), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

Tezcan, Yelda: Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

Tınaz, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 1.B., İstanbul, Beta Basım Yayın, 2006.

Tokat, Bülent, Derya Şerbetçi: **İşletmecilik Bilgisi**, 4.B., İstanbul, Avcı Ofset, 2000.

Tosi, H.L., S.J. Carroll: **Management** , John Willey & Sons , 1982.

Tozkoparan, Güler: "Motivasyonda Süreç Kuramları,'' **Liderlik ve Motivasyon** içinde (Düzenleyen Celalettin Serinkan), İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2008, s.105-131.

Türe, Rahmi: Yöneticilik ve Motivasyon, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993.

Türkmen, İsmail: **Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Ankara, MPM Yayınları, 1994.

Usal, Alparslan: **Davranış Bilimleri** , İzmir, Barış Yayınları, 1995.

Uzun, Gizem: Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2005.

Werner, Isabel: **Liderlik ve Yönetim**, Çev.Vedat Ünar, 1.B., İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Yazgan, Coşkun: Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetleri Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2007.

Yukl, A.Gary: **Leadership in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 1989.

Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi** , 1.B., Ankara, Gazi Kitapevi, 2000.

Zel, Uğur: Liderin Rehberlik Rolü, Bir Model Önerisi ve Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997.

Zel, Uğur: **Kişilik ve Liderlik** , Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.

EKLER

EK–1 Anket Formu

Aşağıda yer alan anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda yürütülen ''Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi'' adlı tez çalışması için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır.

Bu anket ile çalışanları iş hayatında motive eden faktörlerin, ikili karşılaştırmalarla önem derecelerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Formu doldururken isminizi ve çalıştığınız kurum bilgisini yazmanız istenmemektedir. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik çalışmalar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Lütfen açıklamalar kısmını dikkatle okuduktan sonra formu doldurunuz.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Kemal Can BİRKAN
İstanbul Üni. S.B.E.
End. İliş. ve İ.K. Bilim Dalı
canonline@gmail.com

Açıklamalar :

Anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, sizi iş hayatında motive eden her bir faktörü diğerleriyle karşılaştırarak, aralarındaki ilişkiyi derecelendirmeniz beklenmektedir.

Bu ankette 1'den 9'a kadar olan rakamlardan oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. Bunlardan 1- İki faktör **eşit derecede** önemli, 3- Biri diğerine göre **orta derecede** önemli, 5- Biri diğerine göre **kuvvetli derecede önemli**, 7- Biri diğerine göre **çok kuvvetli derecede** önemli, 9- Biri diğerine göre **karşılaştırılamayacak derecede önemli** anlamlarına gelmektedir. 2, 4, 6 ve 8 ise ara değerler olarak kabul edilmektedir.

Örnekler:

Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	**5**	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eğitim ve Gelişim Olanakları

Değerlendirme: Ücret ve yan haklar faktörü, eğitim ve gelişim olanakları faktörüne göre **çok kuvvetli derecede** önemlidir.

Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	Eğitim ve Gelişim Olanakları

Değerlendirme: Ücret ve yan haklar faktörü ile eğitim ve gelişim olanakları faktörü **eşit derecede** önemlidir.

Ücret ve Yan Haklar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	**5**	6	7	8	9	Eğitim ve Gelişim Olanakları

Değerlendirme: Eğitim ve gelişim olanakları faktörü, ücret ve yan haklar faktörüne göre **orta derecede** önemlidir.

Değerlendirilen Faktörlere İlişkin Bilgiler :

1- Ücret ve Yan Haklar : Çalışanların emekleri karşılığında aldığı ücret ve yine nakdi değer taşıyan (sağlık vb. sigortalar, ulaşım ve yemek olanakları...) tüm haklardır.

2- İş Güvencesi : Çalışanların işlerini kaybetme riskleri olmadığına dair algılarıdır.

3- Kariyer ve Yükselme Olanakları : Çalışanların mesleki plan ve beklentilerine uygun iş olanaklarına sahip olmalarını ve mevcut görevlerinden daha üst görevlere gelebilmelerini sağlayan imkanlardır.

4- Eğitim ve Gelişim Olanakları : Çalışanların işleriyle ilgili konularda kendilerini geliştirmelerine fırsat veren ve işletmeler tarafından sağlanan olanaklardır.

5- Liderlik : Çalışanların, doğrudan bağlı oldukları yöneticilerinin liderlik vasıfları, iletişim becerileri, adalet ve disiplin uygulamaları vb. niteliklerine yönelik algılarını yansıtmaktadır.

6- Yetki ve Sorumluluk Alma : Çalışanların sorumlu oldukları/olacakları işlerde yetkilendirilmeleri ve kararlara katılımlarıyla ilgilidir.

7- Çalışma Koşulları : Lokasyon, mesai saatleri ve fiziksel çalışma koşulları gibi işyerinden kaynaklanan unsurlardan oluşmaktadır.

8- İşin Niteliği : Çalışanların kişilik, bilgi-birikim ve beklentilerine uygun işlerde çalışmalarıyla ilgilidir.

9- Çalışma Arkadaşları : Çalışanların, iş gereği iletişim içinde bulundukları çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumlu veya olumsuz düşüncelerini içermektedir.

10- Kurum Kültürü ve İtibarı : Bir işletmenin paylaşılan değer, inanç, beklenti, tutum ve normlarını içeren kurum kültürü ile büyüklüğü, karlılığı ve benzeri göstergeleriyle birlikte hukuka, toplumsal beklenti ve etik değerlere uygun faaliyetlerde bulunmasıyla ilgili itibarını tanımlayan faktördür.

I.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz :
( ) Kadın ( ) Erkek

2. Medeni durumunuz :
( ) Bekar ( ) Evli ( ) Diğer

3. Çocuk sahibi misiniz :
( ) Evet ( ) Hayır

4. Yaşınız :
( ) 18-25 ( ) 26-29 ( ) 30-35 ( ) 36-45 ( ) 46 +

5. Öğrenim durumunuz :
( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans / Doktora

6. Şu an görev aldığınız işyerindeki çalışma süreniz (yıl) :
( ) 0-2 ( ) 3-5 ( ) 6-9 ( ) 10 +

7. Toplam çalışma süreniz (yıl) :
( ) 0-2 ( ) 3-5 ( ) 6-9 ( ) 10

8. Çalıştığınız Departman :

9. Ünvanınız :

II.BÖLÜM

Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	İş Güvencesi
Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kariyer ve Yükselme Olanakları
Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Eğitim ve Gelişim Olanakları
Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Liderlik
Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Yetki ve Sorumluluk Alma
Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Koşulları
Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	İşin Niteliği
Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Arkadaşları
Ücret ve Yan Haklar	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı
İş Güvencesi	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kariyer ve Yükselme Olanakları
İş Güvencesi	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Eğitim ve Gelişim Olanakları
İş Güvencesi	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Liderlik
İş Güvencesi	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Yetki ve Sorumluluk Alma
İş Güvencesi	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Koşulları
İş Güvencesi	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	İşin Niteliği
İş Güvencesi	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Arkadaşları
İş Güvencesi	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı
Kariyer ve Yükselme Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Eğitim ve Gelişim Olanakları
Kariyer ve Yükselme Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Liderlik
Kariyer ve Yükselme Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Yetki ve Sorumluluk Alma
Kariyer ve Yükselme Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Koşulları
Kariyer ve Yükselme Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	İşin Niteliği
Kariyer ve Yükselme Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Arkadaşları
Kariyer ve Yükselme Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı
Eğitim ve Gelişim Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Liderlik
Eğitim ve Gelişim Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Yetki ve Sorumluluk Alma
Eğitim ve Gelişim Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Koşulları
Eğitim ve Gelişim Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	İşin Niteliği
Eğitim ve Gelişim Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Arkadaşları
Eğitim ve Gelişim Olanakları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı
Liderlik	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Yetki ve Sorumluluk Alma
Liderlik	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Koşulları
Liderlik	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	İşin Niteliği
Liderlik	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Arkadaşları
Liderlik	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı
Yetki ve Sorumluluk Alma	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Koşulları
Yetki ve Sorumluluk Alma	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	İşin Niteliği
Yetki ve Sorumluluk Alma	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Arkadaşları
Yetki ve Sorumluluk Alma	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı
Çalışma Koşulları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	İşin Niteliği
Çalışma Koşulları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Arkadaşları
Çalışma Koşulları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı
İşin Niteliği	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Çalışma Arkadaşları
İşin Niteliği	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı
Çalışma Arkadaşları	**9**	8	**7**	6	**5**	4	**3**	2	**1**	2	**3**	4	**5**	6	**7**	8	**9**	Kurum Kültürü ve İtibarı