

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ:
BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uğur Atakan DENİZKUŞU

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

EYLÜL, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ: BUNA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uğur Atakan DENİZKUŞU
(Y2012.190010)

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

EYLÜL, 2023

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (22/09/2023)

Uğur Atakan DENİZKUŞU

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim esnasında hem ders hem tez dönemim sürecince sürekli olarak destek olan, değerli görüş ve önerileriyle yardımlarını esirgemeyen başta değerli hocam ve danışmanım olan Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY olmak üzere bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hayat serüvenim boyunca bana karşı sonsuz güven besleyen değerli annem, babam ve kardeşime, bana inanarak her zaman yanımda oldukları için sonsuz müteşekkirim.

Araştırma sürecimde destek ve motivasyon kaynağı olan yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma; ankete katılım sağlayanlara ve yardımlarını esirgemeyen herkese teşekkür ederim.

Eylül, 2023

Uğur Atakan DENİZKUŞU

ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Organizasyonların yönetilmesi sürecinde özellikle amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkin ve sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi adına liderlik ve çalışanların önemi ile ilgili sayısız çalışmalar yapılmıştır. Liderlik tarzlarının çeşitlilik göstermesi ve yöneticilerin söz konusu liderlik tarzları kapsamında çalışanlara yönelik doğru ve etkin bir şekilde uygulamalarda bulunması çalışanların motivasyon seviyelerine doğrudan etki etmektedir. Bu bağlamda yöneticiler tarafından ortaya konulacak liderlik tarzının, çalışanların motivasyonunu artırması ve organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi adına önemi bulunmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında liderlik tarzlarından olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının kamu kurumu çalışanlarının motivasyonuna olan etkisinin belirlenmesi ve söz konusu kavramlar arasında ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında ölçeklere yönelik iç tutarlılık analizi yapılmış olup verilere yönelik betimsel analiz, korelasyon analizi, regresyon analizi ve fark testleri yapılmıştır. Elde edilen veriler neticesinde değişkenlerin bazı demografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiş ve ilgili sonuçların nedenleri değerlendirilmiştir. Bunun dışında yapılan regresyon analizi ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik uygulamalarının motivasyon üzerinde etkisi olduğu; korelasyon analizi kapsamında ise etkileşimci liderlik uygulamaları ile motivasyon arasında negatif yönlü; dönüşümcü liderlik uygulamaları ile motivasyon arasında ise pozitif yönlü bir anlamlı ilişki olduğu elde edilen önemli bulgulardandır.

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

THE EFFECT OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES MOTIVATION: A RESEARCH FOR THIS

ABSTRACT

In the process of managing organizations, numerous studies have been conducted on the importance of leadership and employees in order to ensure effective and sustainable success, especially in line with the realization of goals and objectives. The diversity of leadership styles and managers' correct and effective implementation of these leadership styles directly affect the motivation levels of employees. In this context, the leadership style to be put forward by managers is important in terms of increasing the motivation of employees and realizing the goals and objectives of the organization. Within the scope of this thesis study, it is aimed to determine the effect of transactional and transformational leadership behaviors, which are leadership styles, on the motivation of public institution employees and to determine the relationship between these concepts. Within the scope of the research, internal consistency analysis was conducted for the scales and descriptive analysis, correlation analysis, regression analysis and difference tests were conducted for the data. As a result of the data obtained, it was determined that the variables differed statistically significantly according to some demographic characteristics and the reasons for the related results were evaluated. In addition, regression analysis revealed that transactional and transformational leadership practices have an impact on motivation, and correlation analysis revealed a significant negative relationship between transactional leadership practices and motivation, and a significant positive relationship between transformational leadership practices and motivation.

Keywords: Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Motivation

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
II. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, TEMEL TAŞLARI, ÖZELLİKLERİ, KURALLARI VE BENZER KAVRAMLARDAN FARKI.....	5
A. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	5
B. Liderliğin Önemi.....	8
1. Liderliğin İnsanlar Açısından Önemi	9
2. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi	10
3. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	10
4. Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi	11
C. Liderliğin Gelişim Süreci.....	12
D. Liderliğin Temel Taşları	14
E. Liderliğin Özellikleri.....	16
F. Liderlik Kuralları	17
G. Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı	20
1. Yönetici ve Lider Farkı.....	20

2.	Başkan ve Lider Farkı.....	23
3.	Komutan ve Lider Farkı.....	23
4.	Şef ve Lider Farkı	24
5.	Popüler Kişi ve Lider Farkı.....	25
6.	CEO ve Lider Farkı.....	25

III. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ VE LİDERLERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 27

A.	Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri	27
1.	Lider ve Ödüllendirme Gücü	28
2.	Lider ve Cezalandırma Gücü	28
3.	Lider ve Yasal Güç	29
4.	Lider ve Uzmanlık Gücü.....	29
5.	Lider ve Beğeniye Dayanan Güç	29
B.	Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	30
1.	Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak.....	30
2.	Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak.....	30
3.	Ödüllendirmede Yanlı Davranmak	30
4.	Yaptığı Hatalarda Israr Etmek	31
5.	Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek	31
6.	Ruhsal Açıdan Olgun Davranmamak	31
7.	Kendisinden Sonra Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek	31
8.	Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak	31
9.	Değişime Direnmek	32
10.	Gündemi Takip Etmemek	32
11.	Yeni Hedefler Belirleyememek	32
12.	Takipçilerin Cesaretini Kırmak.....	32

IV. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR	33
A. Büyük Adam Kuramı	33
B. Özellikler Kuramı.....	34
1. Fiziksel Nitelikler	36
2. Zihinsel Nitelikler	37
3. Kişilikle İlgili Nitelikler.....	37
a. Bireysel güven.....	37
b. İkna yeteneği	38
c. Anlama kabiliyeti	38
d. Fikirleri açık olarak belirtme ve konuşma yeteneği.....	38
e. Sakin olma.....	38
f. Dinleme kabiliyeti	39
g. Sorumluluk duygusuna sahip olma	39
h. İnisiyatif kullanabilme	39
i. Diğer kişilik özellikleri	39
4. Sosyo-Ekonomik Nitelikler	39
C. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	40
1. Iowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları.....	40
2. Ohio State Üniversitesi'nin Araştırmaları	41
3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	44
4. Likert'in Sistem 1- 4 Liderlik Modeli.....	45
5. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli.....	47
6. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	48
7. Lewin, Lippit ve White'in Demokratik, Liberal ve Otoriter Yönetim Kuramı.....	49
D. Durumsal Liderlik Kuramları.....	51

1. Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı	52
2. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı	53
3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	54
4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı	56
5. Vroom-Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramı	59
6. Lider-Üye Değişim Modeli	60
V. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER, ASTLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN FONKSİYONLARI	63
A. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı	63
B. Dönüşümcü Liderliğin Önemi	67
1. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi	67
2. Dönüşümcü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	68
3. Dönüşümcü Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi	69
C. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	70
D. Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları	72
E. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	76
F. Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri	78
G. Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları	79
VI. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN FONKSİYONLARI.....	81
A. Etkileşimci Liderlik Kavramı ve Tanımı	81
B. Etkileşimci Liderliğin Önemi	84
1. Etkileşimci Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi	84
2. Etkileşimci Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	85

3.	Etkileşimci Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi	86
C.	Etkileşimci Liderliğin Boyutları	87
D.	Etkileşimci Liderliğin Özellikleri	92
E.	Etkileşimci Liderliğin Fonksiyonları	93
VII. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI		95
VIII. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ, MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE MOTİVASYON TÜRLERİ		97
A.	Motivasyon Kavramı ve Tanımı	97
B.	Motivasyonun Önemi.....	99
1.	Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	99
2.	Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi	100
3.	Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi	101
C.	Motivasyon Süreci	102
D.	Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar	103
1.	İhtiyaç	103
2.	Dürtü	104
3.	Güdü.....	104
4.	Başarı Güdüsü.....	104
5.	Bağlanma Güdüsü.....	105
6.	Yarışma Güdüsü	105
7.	Güç Güdüsü	105
E.	Motivasyon Türleri.....	105
1.	İçsel Motivasyon.....	106
2.	Dışsal Motivasyon	108

**IX. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YARARLANILAN MOTİVASYON
TEKNİKLERİ, KURAMLARI, ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ
FAKTÖRLER VE MOTİVE ETMEDE ETKİLİ OLAN YÖNETİCİ
DAVRANIŞLARI..... 111**

A. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Teknikleri	111
1. Gözdağı.....	111
2. Ceza ve Ödül.....	112
3. Yarışma ve Rekabet	114
4. Ayrıcalıklar Tanıma	114
5. Meslek ve Kurumu ile Özdeşleşme	115
B. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Kuramları	115
1. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Süreç Motivasyon Kuramları.....	116
a. Vroom'un beklenti kuramı	117
b. Edwin Locke'nin amaç kuramı	119
c. Lawler ve Porter'in beklenti kuramı	120
d. Harold Kelley'in atıf kuramı	122
e. Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı.....	123
f. Davranış şartlandırması yaklaşımı	124
g. Adams'ın eşitlik kuramı	125
2. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Kapsam Motivasyon Kuramları.....	126
a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	127
b. Herzberg'in çift etmenler kuramı	134
c. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	136
d. Alderfer'in V.İ.G. kuramı	138
C. Çalışanları Motive Edici Faktörler	139
1. Ücret ve Ücret Artışı	140
2. Teşvik Primi.....	140

3.	Ödüller	140
4.	İzin	141
5.	Terfi	141
6.	İnsani Yaklaşım	142
7.	Çalışanların Birbirleri ile İlişkileri.....	142
D.	Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları.....	142
X.	YÖNTEM VE BULGULAR	145
A.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	145
B.	Araştırmanın Yöntemi ve Modeli	146
C.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	147
D.	Araştırmanın Hipotezleri.....	147
E.	Araştırmanın Bulguları.....	148
1.	İstatistiksel Analiz.....	148
2.	Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	149
3.	Güvenirlilik Analizi Sonuçları	150
4.	Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Testleri	151
a.	Cinsiyete İlişkin <i>t</i> Testi sonuçları.....	151
b.	Medeni duruma ilişkin <i>t</i> testi sonuçları	153
c.	Kurum hizmet süresi durumuna ilişkin <i>t</i> testi sonuçları	154
5.	Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Testleri	155
a.	Yaş durumuna ilişkin ANOVA testi sonuçları.....	155
b.	Toplam hizmet süresi durumuna ilişkin ANOVA testi sonuçları	159
6.	Korelasyon Analizi	161
7.	Regresyon Analizi.....	162
XI.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	165
XII.	KAYNAKÇA	171

EKLER.....	193
ÖZGEÇMİŞ.....	209

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	22
Çizelge 2 Liderin Özellikleri.....	35
Çizelge 3 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar	96
Çizelge 4 Demografik Değişkenler - Yaş	149
Çizelge 5 Demografik Değişkenler - Cinsiyet	149
Çizelge 6 Demografik Değişkenler – Toplam Hizmet Süresi.....	149
Çizelge 7 Demografik Değişkenler – Kurum Hizmet Süresi.....	150
Çizelge 8 Demografik Değişkenler – Medeni Durum	150
Çizelge 9 Anket Sorularının Güvenirlik Analizi.....	151
Çizelge 10 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Motivasyonlarının Cinsiyete Göre <i>t</i> Testi Sonuçları.....	153
Çizelge 11 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Motivasyonlarının Medeni Duruma Göre <i>t</i> Testi Sonuçları	154
Çizelge 12 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Motivasyonlarının Kurum Hizmet Süresine Göre <i>t</i> Testi Sonuçları.....	155
Çizelge 13 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşürücü Liderlik ve Motivasyon Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans).....	156
Çizelge 14 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik ve Motivasyona İlişkin Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi (Bonferroni Testi)	156
Çizelge 15 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik Ve Motivasyon Puanlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans)	159
Çizelge 16 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik ve Motivasyona İlişkin Puanlarının Toplam Hizmet Süresine Göre İncelenmesi (Bonferroni Testi)	160

Çizelge 17 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri	161
Çizelge 18 Etkileşimci Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarını Yordamasına İlişkin Elde Edilen Değerler	162
Çizelge 19 Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarını Yordamasına İlişkin Elde Edilen Değerler	163

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması.....	43
Şekil 2 Liderlik Davranışı ile İzleyenlerin Olgunluk Düzeylerinin İlişkisi	58
Şekil 3 Lider – Üye Değişim Modeli	62
Şekil 4 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	76
Şekil 5 Lawler ve Porter’ın Beklenti Kuramı	121
Şekil 6 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	128
Şekil 7 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Tatmin Olma Yüzdeleri	133
Şekil 8 Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	135

I. GİRİŞ

Liderlik; çok geçmiş dönemlerden bu yana bilinen bir kavram olup söz konusu kavrama ilişkin yapılmış olan birçok çalışmada farklı tanımlamalar yapılmış fakat bu duruma rağmen lider veya liderlik kavramı ile ilgili henüz tam anlamıyla fikir birliği sağlanmış bir tanım geliştirilememiştir. Söz konusu geçmiş dönemler incelendiğinde her dönem ve duruma ilişkin şartlar doğrultusunda kültürel değişikliklerden etkilenmiş olan farklı türde lider tiplerinin mevcut olduğu görülmektedir. Geçen zaman içerisinde farklılık gösteren husus ise sadece liderlik kavramının kapsamı ve insanlar tarafından anlamlandırılması olduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu farklılığa ise toplumların sürekli olarak değişim ve dönüşüm içerisinde olması neden olmaktadır. Dolayısıyla toplumların yaşadığı bu gelişim ile birlikte çevresel, kültürel ve teknolojik anlamda yaşanan farklılıklar ile bilinen mevcut liderlik uygulamaları geçerliliğini kaybetmekte ve yeni liderlik tarzları oluşmaktadır.

Bu kapsamda, organizasyon yöneticilerinin önemle dikkat etmeleri gereken noktalardan biri de liderlik sürecidir. Yöneticiler tarafından sergilenecek olan liderlik davranışları konunun önemini artırmaktadır. Yöneticilerin; bulunmuş oldukları pozisyon itibarıyla görev ve sorumlulukları bulunmakta; bu anlamda liderlik özelliklerine sahip olunması suretiyle etkin ve doğru uygulamaların gerçekleştirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Genel olarak bakıldığında yöneticilik; bir organizasyonun temel amacı, hizmet ve mal üretmek için ihtiyaç duyulan kaynakları bir havuzda toplamak ve bu ağ geçitlerini sağlamaktır. Yönetici, hiyerarşik yetkisini kullanarak bu işlevleri yerine getirmektedir. Yönetim bir şekilde bir pozisyonudur, görevde kalma hakkıdır, ancak otorite, bir bireyin kendi otoritesinin bir kısmını kullanma ve ortaya çıkarma yeteneği ve becerisidir. Organizasyonu etkileme açısından yöneticiler güçlerini konumlarından; liderler ise kişisel yapılarından ve organizasyon içinden almaktadır. Artık girişimcilerin sadece iş odaklı yöneticilere değil, liderlik becerilerine de odaklanması, entelektüel sermayeye daha fazla önem vermesi, toplumsal beklenti ve ihtiyaçları daha iyi anlaması ve yapılandırılmış bir şekilde çalışması gerekmektedir. Lider pozisyonunda olan bireylerde hangi özelliklerin var olduğu bilinmekte fakat

liderlik sürecine ilişkin net bir tarif yapılamamaktadır. Çünkü çalışma yaşamında karşılaşılabilen sorunların farklılık göstermesi; duruma ilişkin devreye alınacak liderlik uygulamalarında da bir o kadar farklılık yaratmaktadır. Bütün iş sektörlerinde görüldüğü üzere rekabet üstünlüğünün önem arz etmesi ve gelişen teknoloji alanında farklı liderlik tarzları ortaya çıkması durumu, ihtiyaç duyulan uygulamaları gerçekleştirebilen liderlerin önemini ortaya çıkarmıştır.

Söz konusu rekabet ortamlarında liderliğin önemi gittikçe artmaktadır. Değişim ve belirsizlik karşısında hayatta kalmaya çalışan organizasyonlar için sadece verimliliği artırmak ve mevcut durumu sürdürmek için çalışan klasik yöneticiler ile diğer şirket ve kuruluşlarla rekabet etmek imkansız görünmektedir. Çalışanlarıyla etkili iletişim kuran, onları ikna eden, motive eden, değişime hazırlanan ve onlara rehberlik eden liderler çalışan memnuniyetine ve kurumsal bağlılığa katkıda bulunabilmektedir. Ulusal ve uluslararası alanyazında çalışma kapsamında ele alınan liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerine olan etkisi kapsamında bir çalışmaya rastlanılmamış olup söz konusu çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışmanın amaç ve hedefi doğrultusunda yönetici pozisyonunda olan bireylerin göstermiş oldukları liderlik tarzlarının çalışanlar nezdinde ne şekilde davranış değişikliğine sebebiyet vereceği tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda hedef kitle olan devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere anket çalışması yapılmıştır.

Araştırma 5 kısımdan oluşmakta olup ilk bölümde liderlik kavramı incelenmiş ve bu kapsamda ilgili kavramın tanımlamaları, önemi, gelişim süreci, temel taşları, kuralları ve benzer kavramlar ile arasındaki farklara değinilmiş devamında ise liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri, liderlerin başarısını etkileyen hususlara yer verilmiştir. Bu bölümün sonunda ise liderlik konusunda yapılan araştırmalar neticesinde öne sürülen kuramlar ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise dönüşümcü liderlik kavramı incelenmiş ve dönüşümcü liderlik kavramının tanımları, önemi, temel özellikleri, boyutları, dönüşümcü liderliği etkileyen faktörler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise etkileşimci liderlik kavramının tanımına, önemine, boyutlarına ve özelliklerine değinilerek bu bölümün son kısmında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde motivasyon kavramının tanımı, önemi, motivasyon süreci ve motivasyon ile ilgili temel kavramlara incelenmiş olup ilgili bölümün devamında çalışma yaşamında yararlanılan motivasyon teknik ve kuramları ile çalışanların motive edici

faktörler ve çalışanları motive etme hususunda etkili olan yönetici davranışları ele alınmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmada yararlanılan ölçeklerin katılımlara sunulması neticesinde elde edilen veriler ışığında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik uygulamaları ile çalışanların motivasyonu arasında ilişki ortaya koymaya çalışılarak bu durum son bölüm olan sonuç ve öneriler kısmında incelenmiştir.

II. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, TEMEL TAŞLARI, ÖZELLİKLERİ, KURALLARI VE BENZER KAVRAMLARDAN FARKI

A. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Geçmiş dönemlerden günümüze dek liderlik kavramına ilişkin birtakım tanımlamalar yapılmış ve alanyazındaki yetkin kişiler tarafından liderlik kavramı her geçen gün farklı bir yönüyle ele alınmakta veya kavrama ilişkin çeşitli eklentilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla liderlik kavramı canlı bir kavram olup yeni çalışmalar ortaya çıktıkça içerik olarak zenginleşmeye devam etmektedir.

İnsanlar tarih boyunca içinde buldukları toplumu istedikleri doğrultuda yönlendirmişler veya başkaları tarafından yönlendirilmişlerdir. Çünkü insanlar; ihtiyaçlarını karşılayabilmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için başka insanlarla birlikte hareket etme mecburiyeti hissetmektedir. Bu nedenle liderlik, birlikte yaşamının sonucunda toplulukların yönetilmesi gerektiği fikrinden yola çıkarak doğmuştur. Organizasyonların ve toplumların; değişmelerini ve gelişmelerini sağlayan en önemli etkenlerin başında liderlik süreci gelmektedir. Hatta daha genel bir ifadeyle günümüze kadar birçok lider, insanlık tarihinin şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Liderlerin; doğası, ruhsal yapıları, düşünce tarzları, tutum ve davranışları diğer insanlardan farklıdır ve bu farklılık onları lider yapmaktadır. Dolayısıyla liderlik pozisyonunda olacak kişilerin önemi oldukça önem arz etmektedir.¹ Liderlik, uzun yıllardan beri yönetim alanında üzerinde sayısız çalışmalar yapılan, tartışılan ilgi çeken bir konu olmuştur. Çünkü lider olan bireylerin ne zaman ve ne şekilde ortaya çıktığı ya da hangi özellik, yetenek ve şartlara bağlı olarak lider olduğu ve buna bağlı liderlik sürecinin gerçekleştirildiği şimdiki kadar cevaplandırılmamış ve gizemini korumuştur. Liderlik kavramı gizemli olarak nitelendirilse de uzun yıllar geçmesine rağmen hala güncelliğini korumakta olup, önemini kaybetmemiştir. Bu konu üzerine yapılan çalışmalar hala konuya önem

¹ Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, s.34.

verildiğinin somut bir göstergesidir.² Liderlik başarı ve vizyon oluşturma gibi kavramlarla özdeşleşirken bir anlamda değişimle ilgili bir olgudur da denilebilir. Çünkü herhangi bir organizasyonun başarısı ve sürekliliği liderlerin sorumlulukları altındadır ve liderler gerektiğinde köklü değişiklikler yapabilmektedir. Değişim, yenilenme, inovasyon ve yeniliklere açık olma liderin doğasında vardır. Zira lider bireyler tarafından monotonluk durumunun sevilmediği bilinmektedir.

Warren Bennis, liderlik kavramı için “*vizyonu gerçeğe dönüştürme kapasitesidir*” derken liderin hedeflerini ve değişimi gerçekleştirmesindeki yetisine ve realistliğine vurgu yapmaktadır.³ Liderlik; cinsiyeti olmayan bir kavram olduğu gibi sabrı, özveriye ve emeği de temsil etmektedir. Bu konuda yapılan bazı çalışmalar neticesinde kadın ve erkeklerin eşit seviyede liderlik özellikleri sergileyebildikleri görülmüş olup lider olduklarını belirtirken sadece karakter özelliklerinde farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı lider kadın mı olur yoksa erkek mi olur sorusu ile ilgilenmek yerine kurum, organizasyon veya organizasyonu kimin daha başarılı hale getirdiği ile ilişkilendirerek hareket etmek daha doğru olacaktır.

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine karıştırılan ya da çok yakın anlam ifade eden iki kavram olsa da temelde anlamsal olarak belirgin farklılıklar göstermektedir. Liderler günlük sorunları çözmekten ziyade daha çok stratejik düşünebilen bireyler iken yöneticiler ise birtakım amaçların gerçekleştirilmesi için organizasyonel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışmaktadır. Lunenburg ve Ornstein’a göre yönetici olan bireyler ağacı düşünür; bakış açısı geniş olan liderler ise ormanla ilgilenir.⁴ Kottler’a göre yöneticilik ve liderlik iki ayrı kavram olsa da aslında tamamlayıcıdır çünkü liderlik değişim ile başa çıkmakta, yöneticilik ise karmaşıklıkla başa çıkmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse liderler grubu bir vizyon etrafında bir araya getirmek için uğraşmaktadır.

Liderlik, kültürel bir olgu olup toplumdan topluma farklı olarak algılanan ve içinde bulunulan kültür ile ilintili bir kavramdır. Liderlik, günümüz rekabetçi dünyasında hem kişisel bakımdan hem de mesleki gelişim bakımından önemli bir yere sahiptir. Bireylerin ve bireylerin içinde buldukları ortamların verimliliğinin

² Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994, s.233.

³ Warren Bennis, **On Becoming a Leader**, Basic Books, New York, 2009, p.33.

⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, Watsworth Publishing Company, California, 1991, p.119.

maksimum seviyeye ulaşmasına yardımcı olan husus liderlik sürecidir. Bundan dolayı, organizasyonların verimliliği attırmak konusunda lidersiz bir yaklaşımla ilerlemeye çalışması neredeyse olanaksız görünmektedir. Dolayısıyla bu hususta anlamlı ve olumlu bir şekilde farklılığı sağlamak; ancak iyi ve etkili bir liderin ortaya çıkması ile mümkündür. Bundan dolayı, liderlik her durumda iş yaşamının ve sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Lider hem bulunduğu kültürü temsil eden hem de kendi kültürel çevresini canlı tutan, etkileyen kişidir. Liderlik aynı zamanda farklı kültürlerle açık olunması gereken bir kavramdır. Çünkü organizasyonların küreselleşmesi; farklı kültürlerdeki etkin liderlik yöntemlerini bilmeyi ve anlamayı gerektirmektedir.⁵ Dolayısıyla lider kişinin özellikleri ve bu bağlamda çok yönlü hareket edebilmesi; organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve bu durumu sürdürülebilir kılmasında önemli rol oynamaktadır.

Ortaya konulan farklı araştırmalarda ifade edilen liderlik kavramı ile ilgili tanımlar aşağıda açıklanmıştır:

- Liderlik, herkes tarafından kabul edilen bir amacı gerçekleştirebilmek adına çevresindeki insanları etki altına alma sürecidir.⁶
- Liderlik, bireyin etrafındaki kişileri etkileme gücü ile ilgili kişilere herhangi bir baskı olmaksızın iş yaptırma kabiliyetidir.⁷
- Liderlik; bir grup insanı veya toplumları etkileyerek onları kendisini takip etmelerini sağlayarak ve belirlenen amaçlar kapsamında istek yaratma ve amaçları benimsetebilme faaliyetidir.⁸
- Liderlik belirli bir amaç ve hedefi gerçekleştirmek üzere bireyleri söz konusu amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya getirerek onları sevk ve idare etme yeteneğidir.⁹
- Liderlik, lider kişi tarafından bir gaye etrafında bir araya getirilen bireyler topluluğunun yaşamlarına onları etki altına almak suretiyle lider kişi tarafından belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme sürecidir.¹⁰

⁵ Ümit Ercan ve Ünsal Sığı, “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 48 Sayı: 3, Eylül 2015, s.99.

⁶ İlker Karademir, “Dördüncü Sanayi Devriminde Liderlik ve Bir Model Önerisi: Liderlik 4.0”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.22.

⁷ Sabina Mansurova, “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Organizasyon Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.4.

⁸ Hüseyin Akşit, **Yönetim ve Yöneticilik**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010, s.109.

⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010, s.569.

- Liderlik, herhangi bir grupta yer alan bireyleri lider kişi tarafından belirlenen amaçlar çevresinde birleştirme ve söz konu amaçlar doğrultusunda ilgili kişileri hareket geçirebilmek için kişinin sahip olduğu bilgi ve beceriler topluluğudur.¹¹
- Liderlik, herhangi bir organizasyonun lider tarafından belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi adına lider kişi tarafından izleyenlerin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratarak onları harekete geçirme sürecidir.¹²
- Liderlik, organizasyon üyelerinin zihinlerinde var olan fikir ve düşüncelerin gerçekleştirilmesi adına ilgili kişileri etkileyerek amaç ve hedefler etrafında bir araya getirme sürecidir.¹³
- Liderlik, lider kişi tarafından belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek doğrultusunda birtakım bireyler bulma ve ilgili bireyler söz konusu amaç etrafında birleştirme suretiyle sevk ve idare etme kabiliyetidir.¹⁴
- Liderlik, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere belirli bir insan topluluğunu herhangi bir zorlama durumu olmaksızın etki altına alma sürecidir.¹⁵

Yukarıda belirtilen tanımlardan yola çıkarak liderlik; bir organizasyon, kurum veya organizasyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına lider kişi tarafından herhangi bir baskı olmadan birtakım insanların bir araya getirilmesi ve söz konusu hususlar doğrultusunda ilgili grup üyelerini harekete geçirme süreci ve kabiliyetidir.

B. Liderliğin Önemi

Dünya üzerinde meydana gelen değişim ve dönüşüm sebebi ile organizasyonları için bir belirsizlik süreci söz konusudur ve bu durum liderlik sürecinin gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hem organizasyonlar hem de insanlar izleyecekleri rotayı belirleyecek olan liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

¹⁰ Salih Güney, "Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi", **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 23, Mart, 1992, s.310.

¹¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.525.

¹² Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul, 2009, s.544.

¹³ M.Kemal İmrek, **Lider Olmak**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.23.

¹⁴ Komutanlık ve Liderlik Ders Notu", **Harp Akademileri Yayını**, İstanbul, 1986, ss.1-2.

¹⁵ Arthur Jago, "Leadership: Perspective in Theory and Research", **Management Sciences**, Vol.28 No.3, 1982, p.315.

Napolyon, bir tavşanın liderlik yaptığı aslanlar ordusu yerine, bir aslanın liderlik yaptığı tavşanlar ordusunu tercih edeceğini belirterek, liderlik kavramının önemini vurgulamıştır. 1920'li yıllarda yapılan bir çalışmada, çalışan performansının artmasında lidere olan bağlılık oranının öneminden bahsedilmiştir.¹⁶ Buradan hareketle bir liderin kendisine bağlı çalışanlar üzerinde etkisi oldukça büyük önem arz etmekte olup aynı zamanda lider kişinin işletme başarısı veya başarısızlığında etkin bir rolü bulunmaktadır.

1. Liderliğin İnsanlar Açısından Önemi

Bir sosyal varlık olarak ele alındığında bir bireyin yaşamsal döngüsü içerisinde her zaman bir ihtiyacı, bir soruna ilişkin çözüm beklentisi ve hayatın içerisinde birtakım amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Bu kapsamda bireyler; söz konusu ihtiyaçlarının ve sorunların çözümü veya amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi hususunda bazı yönlendirmelere gereksinim duymaktadır. Dolayısıyla bahsi geçen konularda liderlerin insanlara yönelik rehberlik etmesi oldukça önemlidir.

Liderler yalnızca organizasyonların değil herhangi bir bireyin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi durumunda da profesyonel anlamda liderlik özelliklerini kullanarak ilgili birey veya bireylerde etki uyandırması ve bireyi söz konusu amaç ve hedef doğrultusunda harekete geçirmesi söz konusudur. Ayrıca organizasyon kapsamında da amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi bakımından insan kaynağının önemli bir rolü bulunmaktadır. Organizasyon içerisinde üretim yapılmasını sağlayan en önemli faktör insan varlığıdır. İnsan dışında üretime destek veren yan faktörlerin varlığı ne kadar fazla olursa olsun tek başına anlam ifade etmemektedir. Kaynakların gereksinimlere göre şekil almasını sağlayan insan faktörüdür ve insanların verimliliğini arttırmak açısından liderlik hususu büyük önem arz etmektedir.

Yine organizasyon dahilinde insanların verimliliğini arttırmak için öncelikle onların maaş beklentilerine yeterli düzeyde cevap verilmeli ve çalışılan ortam şartlarının beklentiyi karşılar düzeyde dizayn edilmelidir. Bunların dışında insanoğlunun psikolojisinin karmaşık yapıda olduğu dikkate alınarak bu yöndeki

¹⁶ Serkan Doğan, “Dönüşümcü Liderlik”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2005, s.13.

beklentilere de cevap verilmesi önem ifade etmektedir.¹⁷ Dolayısıyla insanların birtakım kişisel ve işe yönelik beklentileri bulunmakta ve çalışanların organizasyon hedefleri doğrultusunda yeterli ve verimli bir performans gösterebilmeleri için lider pozisyonunda olan kişiler tarafından söz konusu beklentilere yönelik uygun tavır ve davranışlarda bulunulması gerekliliği liderliğin insanlar açısından önemini vazgeçilmez kılmaktadır.

2. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi

İnsanlık tarihine bakıldığında bir araya gelen insan toplulukları için her daim lidere olan bir ihtiyaç söz konusu olmuştur. İlgili grupların ihtiyaçlarının karşılanması, karşılaşılan sorunların çözümü ve grupların ortak amaçlarının karşılanması için lider tarafından bir rehberlik süreci yürütülmüştür. Söz konusu gruplar ise lider bireylerin etkisinde kalarak onlara inanmış ve güvenmiştir.

Liderlik; bireylerin motivasyon düzeylerinin yükselmesini sağlayan, grup çalışmalarını ve organizasyonun etkililik ve verimliliğini artırma becerisidir.¹⁸ Organizasyonların amaç, hedef, misyon ve vizyonları dâhilinde elde etmek istediği sonuçlar için çalışan bireyler ve çalışan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları gruplar oldukça önem ifade etmektedir. Dolayısıyla lider bireylerin, grupları organizasyonların başarıları doğrultusunda harekete geçirebilmesi gerekmektedir.

Grup üyelerinin, söz konusu etkililik ve verimliliğin sağlanarak amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesi için birlik ve bütünlük halinde olması; üst düzey performans gösterebilmesi ve bu bağlamda takım ruhunun oluşturulabilmesi için liderlik süreci oldukça önem ifade etmektedir.

3. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Liderlik süreci çalışanların etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli bir rol oynadığı kadar organizasyon açısından da büyük önem arz etmektedir. Herhangi bir organizasyonda liderin eksik olması organizasyon içerisinde birtakım problemlere neden olacaktır.

Organizasyonlarda yazılı olan ve olmayan birtakım kurallar vardır. Bazen yazılı kuralların eksiksiz bir şekilde uygulanması işi bitmesi gereken zamandan fazla

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 2012, s.20.

¹⁸ Salih Güney, age., 2015, s.36.

bir zamana yayıyorsa belirlenen kurallar eksik demektir. Var olan bu eksiklikleri tamamlamak için organizasyon içerisinde liderin olması ve etkin bir liderlik süreci yürütülmesi gerekmektedir.

Belirli bir hedef doğrultusunda bir araya gelen bireyler topluluğunu harekete geçirmek, organizasyon içi veya dışında yaşanabilecek olası problem ve çatışmalara ilişkin çözüm bulacak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonlar sabit olmayan, sürekli değişim gösteren yapılar olup bir anda değişim gösteren ortamlarda varlıklarını güçlü kılabilmek için büyüme ve gelişmeye önem vermektedir. Gelişim gösteren, büyüme kaydeden yapının söz konusu değişimi ile ortaya çıkan roller; lidere duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.¹⁹ Organizasyonlar faaliyet gösterdikleri çevrenin şartlarına bağlı olarak yaşamlarına devam etmektedir. Bu yaşam alanını oluşturan ekonomik, kültürel ve teknolojik bütün unsurların değişimi; doğal yoldan söz konusu şartların değişimini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu durum değişim ve dönüşümü analiz edebilen, sorunlara çözüm bulan bir lidere ihtiyaç durumu oluşturmaktadır.

Özetle ifade etmek gerekirse; bir organizasyonda en önemli faktör insandır. Üretimin yapılabilmesi veya herhangi bir hizmet sunulabilmesi için nitelikli işgücüne gereksinim duyulmaktadır. Bunlara ek olarak; birtakım sebeplerden ötürü çalışanın işten ayrılması, ayrılan kişilerin yerine yeni çalışanların gruba dâhil olması ile söz konusu kişilerin de kendine özel niteliklerinin organizasyona etki etmesi söz konusudur. Dolayısıyla belirtilen bu sebeplerden ötürü bir organizasyonda liderin mevcut bulunuyor olması gerekmektedir. Bununla beraber çalışanları belirlenen ortak hedef üzerinden etki altına alarak, ortak bir noktada buluşturmak için de etkili bir lidere ihtiyaç bulunmaktadır.

4. Liderliğin Toplular Açısından Önemi

Liderlik, toplumun geleceğinin şekillenmesinde etkin bir işleve sahiptir. Toplular için geçmişin değerlendirilerek yarınların inşa edilmesi bugün için gerçekleştirilecek eylemleri önemli kılmaktadır. Bu nedenle lidersiz bir toplum, meydana gelebilecek problemler karşısında çözümsüz kalacaktır.

Bir liderin toplum açısından önemi Atatürk örneği ile açıklanabilmektedir. Türk toplumu Atatürk ile birlikte köklü değişimlere şahitlik etmiştir. Gazi Mustafa Kemal

¹⁹ Hüseyin Akşit, age., s.111.

Atatürk liderlik özellikleri gereği mücadele etmekten vazgeçmemiş, toplumu motive etmiş ve bir güven ortamı kurmuştur. Tüm bunlar ile kısa bir zaman dilimi içerisinde Türk Milletinde toplumsal bütünlük, birlik ve beraberlik oluşmuştur. Bu örnek, Atatürk'ün gösterdiği liderlik başarısıdır.²⁰ Dolayısıyla lider kişilerin karakteristik özellikleri, insanların takip ettiği herhangi bir olay üzerinde cereyan ettiği takdirde; izleyenlerin lider kişiye karşı büyük bir ilgi beslemeleri söz konusu olmaktadır. Bu ilgi ile lider kişinin etki alanına giren bireyler ulaşmak istenilen hedefler doğrultusunda bir bütün olarak hareket edebilir duruma gelmekte ve bu durum da toplumsal olarak birlik, beraberlik ve dayanışma sağlayarak başarı ve kazanım elde edilmesinde büyük rol oynamaktadır.

C. Liderliğin Gelişim Süreci

Geçmişten günümüze liderlik üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda liderliğin gelişim süreci incelenmiş olup antik çağlardan günümüze liderlik kavramı, etkisini sürekli artırarak devam ettirmektedir. Bazı araştırmacılar liderliğin tarihini insanlığın başlangıcından öncesine, omurgalı bütün türlerin sosyal örgütlenme ile birlikte liderlik özelliklerinin ortaya çıktığı gruplar halinde yaşamaya başlamalarına kadar götürmektedir. Dolayısıyla her araştırma liderlik kavramının tarihsel geçmişine farklı bir bakış açısı getirmiş olup bu konuya ilişkin net bir fikir birliği bulunmamaktadır.

Liderlikle ilgili insanlık tarihindeki ilk yazılı tablet, Konfüçyüs'ün doğumundan 3000 yıl önce yazının bulunduğu M.Ö. 3500'lerden kalma Sümer tabletidir. Mezopotamya'da bulunan ve çivi yazısıyla yazılmış olan tablette "Komutansız askerler, çobansız sürüye benzer" denilmekte ve liderlik belirgin özelliği olarak izleyenlere yol gösterici olma hususuna değinilmiştir.²¹ Dolayısıyla liderlik; insanlığın ilk dönemlerinden bu yana herhangi bir kültür, millet veya coğrafya farklılığı olmaksızın bütün toplumları ilgilendiren ve etkileyen önemli bir husustur.

Liderlik hususuna ilişkin bilimsel araştırmalar ve liderlik olgusunun çok yönlü bir şekilde ilk defa deneysel olarak araştırılması 20. yy'da başlamıştır. İlk dönemlerde çalışanların sadece karınlarını doyurmak zorunda oldukları bir durum kabul edilmekte ve temel ihtiyaçları karşılandığı sürece çalışanların fazlasıyla

²⁰ İlhami Fındıkçı, **Hizmetkâr Liderlik: Bir Gönül Yolculuğu**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2013, s.269.

²¹ John Adair, **Konfüçyüs ve Liderlik**, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, 2014, s.33.

çalışacakları ön görülmekteydi. Organizasyonlar; zamanla çalışanların farklı ihtiyaçlarının da olduğunu ve bir süre sonra çalışanların bir düşüncesinin olduğunu anlamaya başlayarak çalışanları organizasyon hedeflerinin tespit edildiği, stratejik kararların alındığı çalışma gruplarına dâhil ederek amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi hususunda çalışanların daha etkin olmalarını sağlamışlardır.²² Bu çalışmalar etkili bir liderin nasıl olması gerektiği hususunda liderlik araştırmalarının da başlamasına yol açmıştır.

Liderlik konusuna ilişkin farklı dönemlerde çalışmalar yapılmış olup söz konusu alanda yapılan çalışmalar dokuz döneme ayrılarak aşağıda açıklanmıştır:²³

- Kişilik Özelliklerini Ön Plana Atıldığı Dönem: Söz konusu dönemi “büyük adam teorisi” ve “kişilik özelliklerine önem veren teori” şeklinde iki farklı başlıkta ele almak mümkündür. İlgili dönem aralığında büyük liderlerin özellikleri ve o liderler hakkında anlatılanlara dikkat edilmekteydi Dolayısıyla bu dönem için öne çıkan durum, lider olmanın koşulu; geçmişteki liderleri bilmek, tanımak ve bütün olarak o liderleri ele almaktır.
- Etkileme Gücünü Temel Kriter Alma Dönemi: Bu dönemde liderliği etkileyen en önemli husus kişiler arası ilişki boyutudur. Dolayısıyla bu dönemde liderin izleyenler üzerindeki etkileme gücü üzerine odaklanılarak geçmiş dönemde olduğu gibi lidere ve onun yaptıklarına değil lider kişinin sahip olduğu güce, yetenek ve donanımları doğrultusunda insanları etkileme gücüne odaklanılmıştır.
- Davranış Kriterine Önem Verme Dönemi: Liderliği anlamak için lider tarafından sergilenen tavır ve davranışlara odaklanılması gerektiği vurgulanmıştır. Lider kişinin gösterdiği davranışların temeli insana veya gruba mı yönelik yoksa yapılan işe mi yönelik olduğuna dayanmaktadır.
- Durumsal Dönem: Bu dönemde lider olmayı belirleyen en belirgin kriter içinde bulunulan zaman ve koşullar olarak görülmektedir. Bu bağlamda kişi en uygun zamanda ve mekanda ilgili grup veya toplumun

²² Ali Murat Alparslan ve Nisa Ekşili, “Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal Of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Burdur, Cilt:8 Sayı:16, Eylül "2016, s.275.

²³ Salih Güney, age., ss.32-33.

beklentisine veya probleme çözüm getirerek söz konusu kişileri etkisi altına alması durumunda lider olarak kabul edilmektedir.

- Beklentinin Önemli Olduğu Dönem: Bu dönem; liderlik durumunun birçok kişisel özellik, davranış, etki ve durumsal etmenlere bağlı olduğu ve beklenilir olduğu üzerinde mutabık kalınan bir dönem olmuştur.
- Ticari İlişkileri Başlatıcı ve Devam Ettirici Dönem: Bu dönem; lider kişiler ve izleyenleri arasında ticari ilişkilerin yoğunluklu ve önemli olduğu bir dönem olup lider kişiler tarafından söz konusu ilişkilerin oluşturulması ve bu durumu sürdürülebilir kılması beklenmektedir.
- Rol Geliştirme Dönemi: Bu dönemde lider ve izleyenlerine ilişkin roller tanımlanmış olmakla birlikte bazı dönemlerde lider kişilerin izleyenlerin rolüne bürünmesi söz konusu olmaktadır.
- Kültür Dönemi: Bu dönem için lider olabilmenin koşulu olarak ilgili bireyin mevcut bulunduğu organizasyona ilişkin bir kurumsal kültürü oluşturabilme yetkinliği dikkate alınmaktadır. Lider olması beklenen kişi organizasyon ile kurum kültürü değişikliklerini takip edebilmeli veya buna yönelik önlemleri alabilmelidir.
- Değişim Dönemi: Lider pozisyonuna erişim sağlayabilmek için bireyin kurumsal oluşumlara ilişkin vizyon belirleyebilmeleri, belirlenen vizyona izleyenleri dâhil edebilmeli ve gerektiği durumlarda yetki devri yapabilmelidir.

Küreselleşme ile artan rekabet ortamında etkinliklerini, verimliliklerini ve ticari yaşamlarını devam ettirmek isteyen organizasyonlar; çalışanlarının birbirlerinden farklı kültürel inançları, değerleri, olaylara farklı bakış ve davranış kalıpları olduğunu anlamışlardır. Bu farklılıkları öğrenen ve benimseyen yapılar, hedeflerine ulaşmak için çalışanlardan daha fazla yararlanabilmişlerdir.

D. Liderliğin Temel Taşları

Günümüzde değişen rekabet koşulları, değişim ve yeniliğin hız kazanmasından dolayı organizasyonların; bir yönetici yerine bir lider sorumluluğunda hedeflerine ulaşabileceği değerlendirilmektedir. Lider bir birey olabilmenin de birtakım koşul ve gereksinimleri söz konusudur. Geçmişten günümüze liderlerin sahip olduğu veya sahip olması gereken özelliklere ilişkin araştırmacılar tarafından birçok çalışma

yapılmış ve bu kapsamda liderlik pozisyonunda bulunan bireylerin başarı düzeyleri karşılaştırılmıştır. Liderlerin sahip oldukları özellikler yaşadıkları ülkeye ve kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Bir topluma göre başarılı kabul edilen lider diğer toplumlarda kültürel farklılıklardan dolayı aynı etkiyi alamayabilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre kendine güven ile liderlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Bu da gösterir ki; kendine güveni yüksek olanların, olmayanlara göre lider olabilme şansı daha fazla olmaktadır. Liderliğin temelinde olan başkalarını etkileyebilme gücü ancak sahip olunan özelliklerin tam olması ile çalışabilmektedir. Dolayısıyla kendine güvensiz bir liderin takipçilerine güven aşılama çalışması çok gerçekçi olmayacaktır. Liderin amaçlarına ulaşabilmesi için geçmesi gereken ilk aşama insanları ikna etmektir. İkna, kişi ya da kişilerin düşüncelerini, fikirlerini, davranışlarını veya tutumlarını baskı yapmadan değiştirme süreci veya diğer deyişle herhangi bir hususta bireylerin inanmalarını veya kabul görmelerini sağlama süreci olarak ifade edilebilmektedir.²⁴ Ortaya konulan ikna özelliği ile işlerin zamanında etkin bir şekilde yürütülmesi, sonuçlanması ve zamanında yetişmesi sağlanmaktadır. İkna yeteneğine sahip olmayan liderin takipçileri ona inanmakta ve güvenmekte güçlük çekebilmektedir. Özellikle günümüz toplumlarında insanlara zorluk göstererek veya baskı altında bir şey yaptırılmayacağı; eğer yaptırılırsa bu durumun olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden dolayı liderlerin ikna kabiliyetine sahip olması hususu büyük önem arz etmektedir.

Yaşamın doğasında var olan bireylerin ve toplulukların özünü ve sosyalleşmelerini sağlayan yapı, iletişimdir. Genelde liderlerin iletişim becerileri yüksektir. Çünkü liderler düzeni severler ve herhangi bir düzensizlik oluşmaması için liderler tarafından uzlaştırıcı dil kullanılmaktadır. İletişim yönü güçlü liderler karşısındakilere duygu ve düşüncelerini açık olarak ifade etmekte ve karşısındakilerin de kendilerini ifade etmelerine fırsat tanımaktadır. Liderler; organizasyonel yapının en iyi şekilde işlemesi ve amaçlanan hedeflere ulaşılması, bilgi ve düşünce akışının doğru olarak sağlanması için çok iyi iletişim yeteneğine sahip olmalıdırlar. İletişimci liderler; yeni fikirler üreten, kendisine sunulan önerileri değerlendiren, izleyenlerini dinleyen, izleyenlerine samimi duygularla yaklaşan,

²⁴ Ibid., s.21.

karşılaşılan sorunlara yaratıcı çözümler bulabilen ve açık bir şekilde konuşmayı seven kimselerdir.

E. Liderliğin Özellikleri

Earle tarafından yürütülen çalışma neticesinde liderlerin üç önemli özelliğe sahip olduğu belirtilmiş olup bu özellikler aşağıda sıralanmıştır:²⁵

- Dürüst ve saygın olmak.
- Dinleme ve algılama.
- Sorumluluk almak ve karar verebilmek.

Depree'ye göre ise lider bir bireyin sahip olması gereken özellikler şu şekilde açıklanmıştır:²⁶

- Dürüst olmak ve insanlara değer vermek.
- Anlayışlı olmak ve insan ruhunu anlayıp tanımak.
- İlişkilerde cesaretli tavır ve davranışlar göstermek.
- Mizah yapabilmek.
- Entelektüel enerjiye sahip olmak ve merak etmek.
- Geleceğe karşı saygı duymak ve bugüne bakmak.

Dolayısıyla burada liderin daha çok insani yönünün gelişmiş olması gerektiğini vurgulamıştır.

Hellriegel, Slocum ve Woodman'a göre ise 4 temel liderlik özelliği şunlardır:²⁷

- Zeka,
- Olgunluk,(İlgi alanının genişliği).
- Güçlü iç motivasyon (Özgüven ve yeterlilik).
- Başkalarının ihtiyaç ve değerlerinin dikkate alınması (Duygusal hassasiyet).

Yukarıda bahsedilen liderlik özelliklerinin bütünü tek bir liderde bulunmayabilir. Bir liderin sadece zekâya veya herhangi bir özelliğe tek başına sahip olması da liderlik için yeterli değildir. Dürüstlük liderlik için en önemli özellik iken,

²⁵ Victoria Earle, Liderin Motivasyonu, **Executive Excellence**, Learning Associates International, Utah, 1997, Cilt:1 Sayı:1, s.20.

²⁶ Max Depree, Pozitif Bir Ortam Yaratmak, **Executive Excellence**, Learning Associates International, Utah, 1997, Cilt:1 Sayı:3, s.9.

²⁷ Don Hellriegel et al., **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York, 1998, p.308.

dürüst olmayan bir lider diğer bütün özelliklere sahip olsa bile takipçileri için liderliği anlamsız veya kabul görmeyen bir durum olacaktır. Esas olan liderin takipçileri tarafından onların istediği özelliklere sahip olup lider sıfatına erişmesidir ki bu da lideri lider olmayanlardan ayırmakta olan temel bir husustur. Dolayısıyla araştırmacılar tarafından ifade edilen veya yayımlanan liderlik özelliklerinin birine veya birkaçına sahip olmak lider kişi olmak için yeterli değilken bahsi geçen özelliklerinin hepsinin bir kişide mevcut olması da pek mümkün görülmemektedir.

F. Liderlik Kuralları

Liderlik ile ilgili beceri ve özellikler yalnızca doğuştan gelmemekte olup aynı zamanda söz konusu hususlar daha sonradan ilgili birey tarafından gösterilen çaba ve emek ile elde edilebilmektedir. Başka bir deyişle, insanlar doğuştan gelen özelliklerinin yanı sıra kendilerini geliştirerek lider konumuna gelebilmektedir. İnsanların bir grubu veya toplumu yönetmek için bazı liderlik özelliklerine sahip olmaları yeterli olmayıp kişi tarafından takip edilmesi ve gelişim kaydedebilmek için uyulması gereken birtakım kurallar bulunmaktadır. İlgili kurallar doğrultusunda harekete kabiliyeti gösterebilen kişiler lider olabilmektedir.

Bu kapsamda; araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde liderliğe ilişkin bazı temel kurallar ortaya konulmuştur. Bu bölümde Ulrich, Smallwood, Sweetman ve Peter Drucker çalışmaları tartışılmaktadır. Peter Drucker, araştırmasının sonucunda aşağıdaki liderlik kurallarını belirlemiştir:²⁸

- Liderlerin bir eylem planı olmalıdır.
- Liderler, aldıkları kararlardan sorumlu tutulmalıdır.
- Liderler, sorunlara değil fırsatlara odaklanmalıdır.
- Liderlerin, faydalı toplantılar yapması gerekmektedir.
- Liderler, önceliği gruba veya topluma vermelidir.
- Liderlerin; grup veya toplumlar için doğru olanı bulması gerekmektedir.
- Liderler; her zaman grup veya toplum için yapılması gerekenleri düşünmelidir.
- Liderler; kurulan iletişimin olumlu veya olumsuz sonuçlarına katlanmak zorundadır.

²⁸ Nesim Mizrahitokatlı, “Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin İdeal Liderlik Algılamaları ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.16.

Dave Ulrich, Norm Smallwood ve Keith Sweetman, araştırmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda aşağıdaki liderlik kurallarını belirlemişlerdir.²⁹

- Lider bireyler; belirlemiş oldukları amaç ve hedefler doğrultusunda izleyenlerinin geleceğini şekillendirmeleri diğer bir ifade ile takipçileri adına bir yol haritası oluşturmaları gerekmektedir. Kısacası lider olacak birey, iyi bir stratejist olmalıdır.
- Liderler sonuç odaklı olmalıdır. Bu kural; bilgiyi kullanan gruplar, toplumlar veya işletmeleri için amaç ve hedefler belirlemeyi ve bu doğrultuda reaksiyon göstermeyi ifade etmektedir. O zaman bu amaç ve hedeflere ulaşılmalıdır. Liderler, amaç ve hedefleri belirleme ve sonuçlara ulaşma konusunda yetkin olmalıdır.
- Lider bireyler, organizasyonun amaç ve hedeflerine karşı bir bağlılık oluşturmalıdır: Lider olan kişiler bilgili, nitelikli ve yetenekli insanlar bulmalı ve belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için bir ekip oluşturmalıdır. Daha sonra bu ekip içinde bir bağlılık ruhu (hedefler ve hedefler için) oluşturmalıdırlar.
- Liderler; kişisel, kurumsal ve profesyonel anlamda bağlılık yaratarak takipçilerinin üretken olmalarını sağlamaktadır.
- Lider bireyler hem izleyenlerini hem de kendilerinden sonra lider konuma gelecek olanları eğitmeleri gerekmektedir: Liderlerin en önemli görevlerinden biri de, izleyenlerini ve kendilerinden sonra lider olacak kişileri yetiştirmektir. Hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için takipçilerini eğitemeyen liderler zor anlar yaşar. Ayrıca nderlik edenleri eğitmeyenlerin yaptığı tüm iyilikler yok edilebilmektedir.
- Lider olanlar kendilerini geliştirmeli: Lider olanlar için en önemli şey kendilerini geliştirmektir. Uygulama yapamayanlar için liderlik pozisyonu almak zordur. Gelseler bile, uzun süre liderlik edemeyeceklerdir.

Dolayısıyla her bilim insanı kendi araştırma ve uzmanlığının verilerine dayanarak liderliğin kurallarını belirlemiştir.

Kısacası liderliğe talip olanların genel olarak uyması gereken bazı kuralları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Lider bireyler önce kendilerini tanımalı ve kendilerini geliştirmeli: Lider olacaklar önce kişisel olarak kendilerini analiz etmelidir. Diğer biri ifade ile, amacı liderlik olan kişiler olumlu, olumsuz veya kusurlu yönlerini belirlemelidir. Ayrıca liderlik için kritik olan karakterlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

²⁹ Dave Ulrich, Norm Smallwood and Kate Sweetman, **The Leadership Code: Five Rules to Lead**, Harvard Business Press, Boston, 2013, p. 22.

- Lider olacak bireylerin bilgiyle silahlanmaları gerekmektedir: Cahil ve cahil insanlar gruplara, işletmelere veya toplumlara liderlik edebilmektedir: Lider bireylerin sahip olduğu bilgi gücü izleyenleri etkilemektedir. Kısacası, bilgili olmak yönetim için bir zorunluluktur.
- Lider olacaklar sorumluluğa çok önem vermeli: Lider olacaklar yaptıklarının ve yapacaklarının sorumluluğunu almalıdır. Bunu yapmak için, önce bir sorumluluk duygusu geliştirmeleri gerekmektedir. Gelişmiş bir sorumluluk duygusuna sahip olmayanlar, grupları, işletmeleri veya toplumları yönetemezler.
- Lider olacak bireyler, amaç ve hedefleri kararlaştırma hususunda uzman olmalıdır: Bireyler, amaç ve hedefleri nasıl belirleyeceğini bilenleri takip etmektedir. Ancak liderler tarafından belirlenen amaç ve hedefler, takipçiler arasında tutku ve coşku uyandırmalıdır.
- Liderler, karar verme süreçlerinde kararsız kalmamalıdır: Kararlarında tereddüt etmeyenler, grupları, işletmeleri veya toplulukları yanlarına alabilir. Kararsızlık, takipçilerin liderlikten şüphe duymasına neden olmaktadır.
- Liderler, hak, hukuk ve adalet gibi kavramlar konusunda hassas olmalıdır: Söz konusu ilkeleri yönetim anlayışlarının temeline yerleştiremeyenler asla liderlik pozisyonuna gelememekte; gelmelerinde ise bu durum geçici bir süreci ifade etmektedir.
- Lider olan bireyler değişimin başlatıcıları olmalı: Liderler, değişimin başlatıcıları veya hızlandırıcıları olmalı, onlara karşı pozisyon almamalıdır. Değişim süreci liderlerin izleyenlerini heyecanlandıran bir süreçtir.
- Lider bireyler her ortamda lider gibi davranmalıdır: Lider olan bireyler liderlik sürecine ilişkin her ortam ve koşulda uygun tutum ve davranışı göstermelidir. Aksi durumda ilgili kişinin liderliği tartışılmaya başlamaktadır.
- Lider bireyler zorluklar ile karşılaşılan durumlarda pes etmemeli: Lider bireyler karşılaşılan sorunlar ile başa çıkabilmelidir. Herhangi bir zorluk karşısında zayıf ya da zorluklara karşı çekimser olanlar liderlik pozisyonunda uzun süre kalamamaktadır.
- Lider olmak için cesur olmanız gerekir: insanlar cesurları sever ve gönüllü olarak onları takip eder. Korkaklar takip etmez. Başka bir deyişle, korkaklık gösteren bireyler lider olamamaktadır.

Yukarıda belirtilen hususlar liderlik kurallarıyla sınırlandırılmamaktır. Lider olacak kişilerin bu kurallara göre hareket etmeleri ve bu doğrultuda liderlik pozisyonlarına hazırlanmaları gerekmektedir. Bu ilkelere göre hareket eden insanlar bir grup veya toplumu yönetebilmektedir. Liderler, tüm ilişkilerinde ve davranışlarında objektif davrandıkları için kararları doğru ve haklı olarak değerlendirilmekte ve bu durum onları grup ve kolektif yönetimde başarılı kılmaktadır.

G. Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı

1. Yönetici ve Lider Farkı

Yönetici ve lider kavramları sürekli olarak birbirleri yerine kullanılan fakat anlamsal olarak temel farklılıkları bulunan iki ayrı kavramdır. Bazı araştırmacılar tarafından söz konusu kavramların kullanımlarının aynı olması gerektiği belirtiliyor olsa da, liderlik kavramı önderlik etmeyi; yöneticilik ise resmî bir otoriteyi temsil etmektedir.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirlerine yakın kılan unsurlar aşağıda belirtilmiştir.³⁰

- Otorite,
- Güç,
- Etkileme.

Herhangi bir işletme veya kurum bünyesinde yer alan bireylerin yönlendirilmesi amacıyla başvurulan iki ana unsur niteliği taşıyan otorite ve etkileme hususları hem lider hem de yöneticiler için önem arz etmektedir. Bu bağlamda lider veya yönetici pozisyonunda bulunan bireyler yaptırım gücünü yetki ve otoritesinden almakta; izleyenlerin üzerinde hâkim kılınan etkileme gücü ile bu doğrultuda onları harekete geçirecek teknikler kullanılmaktadır. Otorite sahibi olmaması durumunda da lider kişi izleyenleri üzerinde etki bırakabilir fakat diğer taraftan; yönetici pozisyonunda olan kişinin otoritesi olmasına karşın astları üzerinde benzer bir etki oluşturamaması da söz konusu olabilmektedir.

³⁰ Orhan Erdem ve Metin Dikici, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Diyarbakır, Cilt: 8 Sayı: 29, 2009, s.202.

Bu noktada önemli olan husus; lider birey tarafından gösterilen bu tavır ve davranışların sürdürülebilir olmasıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi bağlamında lider birey tarafından gerçekleştirilen uygulamaların daimi olması gerekmektedir.³¹

Söz konusu iki kavrama ilişkin diğer bir ortak özellik ise iki pozisyonda olan birey de izleyenleri/astları üzerinde etki uyandırma çabasıdır. Fakat bu ortak özelliğe ilişkin uygulama süreci incelendiğinde başvurulan araçlar anlamında farklılık gösterebildiği gözlemlenmektedir.

Yöneticiler, astlarını hedefler doğrultusunda harekete geçirmek amacıyla emir verme ve bu durumun karşılığında gereğinin yapılmasını yetki gücünü kullanarak beklemektedir. Lider bireyler ise; kabiliyetleri doğrultusunda izleyenleri etkisi altında bırakmakta ve herhangi bir yasal güç, belirlenmiş bir yetki veya otorite olmaksızın izleyenlerini harekete geçirebilmektedir. Bu bağlamda ast pozisyonunda olan bireyler yönetilmekten ziyade kendilerine rehber olunmasını ve yol gösterilmesini tercih etmektedir.³² Lider ve yöneticiler çevresindekileri kişileri yönlendirmek hususunda benzerlik gösterirken bu tavır davranışlarını farklı usul ve araçlar kullanarak gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla söz konusu iki kavramın birbirine benzer yönleri bulunmakla birlikte belirgin farklılıkları da bulunmaktadır.

³¹ Ibid.

³² Ayşe Yıldız Özsalmanlı, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7 Sayı:13, 2005, s.144.

Yönetici ve lider arasındaki bazı temel farklılıklar aşağıda sunulan tabloda yer aldığı şekilde ifade edilebilmektedir:³³

Çizelge 1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürmektedir	Farklılık yaratmaktadır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Uzan bakış açısına sahiptir	Kısa bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman önemlidir	Ne ve niçin önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme	Mevcut durumu sorgulama
Yerleşik normlara uygun hareket eden	Yerleşik normların dışına çıkabilen
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Kuralcıdır	Gerektiğinde risk alıcıdır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorandır	Cevaplayandır
Fikirler daha çok önemlidir	Olaylar daha çok önemlidir
Esnekler	Katıdır

³³ Gönül Ülker, “Yönetici ve Lider”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Cilt-II, Deniz Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 1997, s.183, Tamer Keçecioğlu, Liderlik ve Liderler, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998, ss.10-11, Salih Güney, age., 2020, s.43.

Liderlik ve yöneticilik temel olarak bakıldığında işlevsel anlamda ve nitelik anlamında belirgin farklılık göstermektedir. Lider pozisyonunda bulunan bireyler tabloda belirtildiği üzere mevcut duruma ilişkin farklılık yaratmakta ve kısa bakış açısında sahiptir. Yönetici durumunda olan bireyler ise mevcut düzenin sürdürülmesi odaklı olup daha çok uzun bakış açısına sahip bulunmaktadır. Söz konusu durum lider veya yönetici tarafından bahsi geçen niteliklere ilişkin bir kesinlik ifade etmemekte olup iki farklı pozisyonda olan birey de gereksinim halinde farklı özellikler sergileyebilmektedir.

Özet olarak organizasyonlar için her iki düzeyde de özellik sergileyebilen bireylerin varlığı önem arz etmekte olup yöneticilerin/liderlerin amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi adına söz konusu özelliklere hakim olması gerekmektedir.

2. Başkan ve Lider Farkı

Başkanlar denetimi az ve belirli pozisyonda çalışma hayatına devam eden kişilerdir. Başkanların yetkileri sadece belirli pozisyonlara dayalı olan kişiler olup liderler ise yetkisi var olmasa dahi bir grubu yönlendirebilme ve etkileyebilme etkisi olan; biçimsel yetki aracılığı ile atanmış pozisyonda olup herhangi bir olay üzerinde denetim anlamında pek bir etkileri olmayan; resmî yetkiler doğrultusunda eylem gösteren kişilerdir. Liderler ise herhangi bir yetki olmadan da etrafındaki kişiler üzerinde etkiye bulunabilen ve onları belirli hedefler doğrultusunda harekete geçiren kişilerdir.³⁴ Bu kapsamda başkan pozisyonunda olan bireyler, çevresindekileri harekete geçirme hususunda kendisine verilen yetkiler dâhilinde hareket ederken; lider kişiler çevresindekileri etkileme gücü ile izleyenlerin harekete geçmelerini sağlamaktadır.

3. Komutan ve Lider Farkı

Komutan durumunda bulunan bireyler ile herhangi bir organizasyonun lideri pozisyonunda olan bireylerin de birtakım farklılıkları bulunmaktadır.

Mevki, yetki ve konumuna dayanarak izleyenler üzerinde yetkilerini kullanan kişiye komutan denilmektedir. Diğer bir söylemle komutan; yönettikleri ekibin tüm mesuliyetini üstlenen, yetkisi emirlerle belirlenmiş kişiler olup kullanmış oldukları

³⁴ Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1979, s.574.

yetkileri aynı zamanda kanun ve yönetmeliklere dayanan kişilerdir. Liderin ise kanun kapsamında elinde bulunan bir yetki durumu bulunmamaktadır. Liderin yetkisi kendi bireysel nitelikleri ve tutumlarıyla ortaya çıkmıştır.³⁵ . Bu kapsamda lider bireyi komutan olan bireyden ayıran en temel husus lider kişinin mevzuat hükümleri çerçevesinde belirlenmiş olan bir yetkisi ve buna dayalı sergilemiş olduğu tavır ve davranışlarının bulunmuyor olmasıdır. Fakat söz konusu bu ayırım komutan pozisyonunda olan bir bireyin liderlik davranışlarında bulunamayacağı anlamına gelmemektedir. Mahiyetinin sorumluluğunu alma ve onları etkisi altında alarak birçok koşulda yönlendirme ve koruma güdüsüyle hareket etme gibi hususlar onların liderlik göstergelerinden bazılarıdır.³⁶

Bir diğer fark ise komutan pozisyonunda olan bireylerin daimi olarak hem üstleri hem de astları mevcut iken; lider pozisyonunda olan kişilerin buldukları çevrede izleyenler nezdinde hiyerarşik olarak en üst konumda olmalarıdır.

4. Şef ve Lider Farkı

Şef ve lider kavramlarına ilişkin anlamların aynı olduğunu ifade eden araştırmalar söz konusu olsa da farklı anlamlar ifade ettiğini belirten araştırmalar da mevcuttur.

Liderler etki göstererek, kendi uygun gördüğü teoriler ile hareket ederek işgöreni istekli hale getirmekte ve iş yapması için heveslendirmektedir. Şefin işgörenler üzerindeki en büyük etkisi ise otoritesidir. Bu otoriteden dolayı şef işgörelere korku, endişe ve tedirginlik hissettirebilmektedir. Lider grup olgusu ile hareket ederek grubun işlerini yakından izlemeyi ve beraber iş yapmayı tercih edebilir iken, şef tamamen benlik olgusu ile hareket etmektedir. Lider için motivasyon ve teşvik ön planda iken şef için öncelik görevlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesidir.³⁷ Bu anlamda şef pozisyonundaki kişilerin işe yönelik tavır ve davranışlarda bulunduğu; lider kişilerin ise kişiye yönelik eylemler sergilediği söylenebilmektedir.

³⁵ Salih Güney, Liderlik, age., s.39.

³⁶ Ibid.

³⁷ Murat Kıralı, “Liderlik Davranış Tiplerinin Organizasyonsel İletişim Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2013, s.15.

5. Popüler Kişi ve Lider Farkı

Birbirine benzerlik gösteren bu kavramlar arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Kişinin popüler olması bazı nitelikleri taşıması ile ilintili bir husustur. Bireye has olan bu niteliklerle kişileri etki altına alarak pozitif ilişkiler kurmaktadır. Kimi zamanda bu özellikler kabul edilmeyip negatif sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Kişinin bireysel nitelikleri ekip içerisinde herkes tarafından kabul edilmişse birey popüler olarak kabul edilmektedir. Ortaya konulan araştırma sonuçlarında lider kişilerin de kabul görülen bir popülerliklerinin olduğunu göstermektedir. Popüler olan bir birey liderlik özelliklerine sahip olmasa ve izleyicileri tarafından bu anlamda bir kabul görmese dahi herhangi bir grup içerisinde etki uyandırabilmektedir.³⁸ Bu kapsamda lider ve popüler olan iki farklı kişi izleyenlerini etkileyebilir fakat izleyenleri etkisi altında belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçirme hususu lideri popüler kişiden ayıran en belirgin özellik olarak ifade edilebilmektedir.

6. CEO ve Lider Farkı

Birbirleri ile karıştırılan ve özellikle günümüzde sıklıkla kullanılan CEO (Chief Executive Officer) kavramı lider kavramı yerine kullanılabilir.

CEO pozisyonunda olan bireylerin çok büyük organizasyonların başında bulunmaları sebebi ile mutlak liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülmektedir. CEO; organizasyonların yönetilmesi anlamında söz konusu yapının başında bulunan ve ilgili organizasyonların yönetim kurullarınca amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenen strateji ve politikaların uygulanmasından sorumlu olan kişidir. Bu pozisyona getirilen kişiler aynı zamanda organizasyon bünyesinde bulunan yöneticiler ile yönetim kurulu arasında köprü görevi görmekte ve mevcut ilişkilerin düzenlenmesi görevini de icra etmekte ve yürütülmekte olan ve planlanan faaliyetlere ilişkin yönetim kuruluna rapor sunmaktadır.³⁹ Bu kapsamda CEO pozisyonunda olan kişilerin işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere rol alan ve bu bağlamda teşkil edilen planlamaları hayata geçirmek için yöneticilerin yöneticisi durumunda oldukları söylenebilmektedir.

³⁸ Salih Güney, Liderlik, age., 2020, s.45.

³⁹ Ayşegül Özdoğan Yılmaz, "Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakkı", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009, ss.28-33, Salih Güney, age., 2020, ss.39-40.

Lider kişi ise herhangi bir organizasyonda bir başkasının belirlediği stratejiler doğrultusunda hareket etmemekte veya bir başka yönetim unsuru tarafından herhangi bir görevi gerçekleştirmek üzere tayin edilmemektedir. Dolayısıyla lider bireyler aldıkları kararlar ve ortaya koydukları eylemler neticesinde herhangi bir üst yapıya karşı sorumlu değilken; CEO pozisyonunda olan bireyler yürütülen faaliyetler veya alınan kararlar neticesinde yönetim kurulana karşı sorumlu bulunmaktadır.

III. LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ VE LİDERLERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Lider kişiler tarafından herhangi bir organizasyon sürecinde bir organizasyonün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi doğrultusunda izleyenleri harekete geçirebilmek adına onlara karşı birtakım tavır ve davranışlarda bulunmaktadır. Söz konusu tavır ve davranışlar neticesinde ortaya çıkan bazı uygulamalar söz konusu olmakta ve bu uygulamalar lider kişinin tarzını ifade etmektedir.

Yukarıda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşılması anlamında ise belli belirsiz birtakım problemlerin de yaşanması mümkün olabilmektedir. Bu ise gerek liderden kaynaklı gerek ise liderden bağımsız nedenler ile gerçekleşebilmektedir.

Bu bölümde lider kişi tarafından organizasyon süreçlerinde kullanılan güç biçimleri ve lider kişinin başarısını olumsuz şekilde etkileyen hususlara değinilecektir.

A. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Güç ve güç kaynakları bu konuya ilişkin araştırmalarda bulunan bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla liderlik süreçleri kapsamında güç kavramı lider kişilerin izleyenlerine hakimiyet kurabilmesi ve onları etki altına alabilmesi amacıyla önem teşkil etmektedir.

Güç; diğer bireylere istenilen şeyleri yaptırabilme, onlardan bir şeyler talep etme ve işlerin yapılma şeklini belirleme becerisidir.⁴⁰ Güç, farklı yazarlar tarafından etki kavramıyla tanımlanmıştır. Güç, sadece organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri etkilemez, bunun yanında organizasyon içindeki liderlik yapısını da belirlemektedir.⁴¹ Bu kapsamda kullanılan güç biçimleri ise French ve Raven

⁴⁰ Hasan Tutar vd., **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.109.

⁴¹ Andrzej Huczynski and David A. Buchanan, **Organizational Behaviour**, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2013, p.359.

tarafından yapılan bir çalışmada liderin; ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, yasal gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayalı olan gücü olarak beş farklı şekilde detaylı olarak açıklanmıştır.⁴²

1. Lider ve Ödüllendirme Gücü

Organizasyon üyelerinin, amirleri tarafından verilen emir ve talimatlara uymaları karşılığında ödüllendirilecekleri inancına sahip olmaları kapsamındaki etkileme yeteneğidir.⁴³ Bu güç; ücrete zam yapma, görevde yükseltme, daha fazla yetki verme, daha nitelikli görev verme, övme vb. farklı uygulamalar kapsamında kullanılabilir.⁴⁴ Bu kapsamda lider bireyler izleyenlerini etkileyerek onları belirli amaç ve hedefler doğrultusunda eyleme geçirmektedir. Son olarak ilgili güç biçimini kullanacak olan lider kişilerin mevcut organizasyon yapısını iyi bir şekilde değerlendirmeleri, hangi durum ve koşullarda ödül gücünü kullanmaları gerektiğini bilmeleri organizasyonun etkililiği ve verimliliği adına önem arz etmektedir.

2. Lider ve Cezalandırma Gücü

Organizasyon üyelerinin verilen emir ve talimatları yerine getirirken başarısız olmaları durumunda üzerlerinde baskı hissetmeleri ve korku duymalarına sebep olan cezalandırıcı bir güçtür.⁴⁵ Amirlerin, görevlerin düzgün yerine getirilmediği durumlarda ceza ve yaptırımlar uygulayabileceği inancından kaynaklanan bir güçtür.⁴⁶ Cezalandırma gücü, davranışların değiştirilmesi için korkuyu kullanır. Bu sebeple; davranışların değiştirilmesinde uzun döneme kıyasla kısa dönemde daha etkilidir. Genellikle çok aşırı bir şekilde güç dengesizliği olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Cezaya çok fazla maruz kalan bireyler organizasyonu terk edebilmektedir. Cezalandırma gücünü kullanan organizasyonlarda ilişkiler genellikle uzun vadede bozulabilmektedir.

⁴² John R. P. French and Bertram Raven, "Bases Of Social Power", **Studies Of Social Power University of Michigan**, Institute for Social Research, 1959, p.263., Salih Güney, age., s.65.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014, s.653.

⁴⁵ Erol Eren, **Organizasyonel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014, s.391.

⁴⁶ Andrzej Huczynski and David A. Buchanan, age., s.359.

3. Lider ve Yasal Güç

Organizasyon üyelerinin; amirlerinin emir ve talimatlarına yasal yetkisinden kaynaklanan kurallar sebebiyle uymalarını sağlayan güç türüdür. Bu güç sayesinde lider birey, çalışanların eylemlerini yönlendirebilir. Bir organizasyonda kişi belli bir pozisyona terfi ettiğinde yasal güce sahip olmaktadır.⁴⁷ Kısacası bu güç, organizasyonda bulunulan kademeye göre elde edilen bir güçtür.⁴⁸

4. Lider ve Uzmanlık Gücü

Lider bireyin mevcut organizasyonda yürütülen faaliyetlere ilişkin bilgi, beceri ve donanım anlamında yetkin olması sonucu izleyenleri tarafından algılanan güç biçimidir. Lider kişinin izleyenleri etki altına alması sahip olduğu bu nitelikte doğru orantılı durumdadır.⁴⁹ Bu kapsamda yeterli gerekliliklere sahip olan lider, hem organizasyonun hedeflerine erişimi doğrultusunda karşılaşılabilecek problemlere çözüm üretilebilecek hem de astlarının algılarına olumlu anlamda etkide bulunacaktır.

Özet bir ifade ile lider pozisyonunda olan bireylerin genel anlamda yetkin, bilgi ve donanım anlamında nitelikli olması izleyenler nezdinde güven sağlayıcı bir durum olmakla birlikte organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları harekete geçiren önemli bir etken olarak da görülmektedir.

5. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç

Amirin şahsi özellikleri ile ilintili bir güçtür. Organizasyon üyeleri, beğeni duydukları liderler tarafından verilmiş olan görevleri yapma konusunda daha istekli bir davranış göstermektedir. Bu güç türünde; liderin bulunmuş olduğu konum değil, özellikleri önemlidir. Dolayısıyla liderin organizasyon üyelerine ilham vermesi beğeniye dayanan gücün temelini oluşturmaktadır.⁵⁰ Alanyazın incelendiğinde bu hususta yapılan çalışmalar kapsamında zaman zaman farklı sonuçlar elde edilse de ekseriyetle karizmatik güce sahip olan liderlerin izleyenler nezdinde önemli bir güce sahip olduğu belirtilmektedir.

⁴⁷ Erol Eren, age., ss.391-392.

⁴⁸ Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2013, s.321.

⁴⁹ Salih Güney, age., s.66.

⁵⁰ Ibid.

B. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderlik süreci genellikle herhangi organizasyon ve izleyenler üzerinde olumlu ve anlamlı etkiler meydana getirmektedir. Burada önemli olan husus lider kişi tarafından sergilenen tavır ve davranışlardır. Fakat yaşanan olumlu etkilerin dışında aynı şekilde lidere bağımlı olan değişkenler sebebi ile hem organizasyonlar hem de çalışanlar üzerinde meydana gelen olumsuz durumlar da söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bu durumlar liderlerin başarı durumlarına olumsuz anlamda etki edebilmektedir. Bahse konu duruma neden olan faktörler on iki farklı başlık altında değerlendirilmiş olup aşağıda açıklanmıştır.⁵¹

1. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak

İnsanların bir birey olarak değer ifade ediyor olmaları hem şahısları özelinde hem de organizasyon için liderler tarafından göz ardı edilmemesi gereken önemli hususlardan birisidir. Lider bireyler; başarı elde etmek istiyor ise izleyenlerine insani değerler çerçevesinde yaklaşım göstermeli ve onlara kendilerini değerli hissettirme hususuna hassasiyetle önem göstermelidir.

2. Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak

Lider bireylerin, izleyicileri pozisyonunda bulunan kişilerin hayatın olağan akışı içerisinde yaşabilecekleri durumları anlamlandırabilmesi adına ilgili kişilere empati kanalı ile yaklaşmaları önemli bir gerekliliktir. Öyleki izleyenler, kendini anlayan, içinde bulunduğu durumu kendisi ile birlikte yaşayan bir liderden çok daha fazla etkilenecektir. Söz konusu duruma aksi tavır ve davranış gösteren liderlerin başarıya erişme konusunda problem yaşayacak olma durumları kaçınılmazdır.

3. Ödüllendirmede Yanlı Davranmak

Çalışan bireylerin amirleri/yöneticileri tarafından ödüllendirmeleri organizasyonlar için oldukça önemli görülmektedir. Liderlerin bu hususu göz ardı etmeleri veya ödüllendirme konusunda kişiler arası ayrımcılığa varan eylemlerde bulunmaları liderleri hedefleri doğrultusunda olumsuz etkileyecektir.

⁵¹ Ibid., ss.62-64.

4. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek

Her insanın doğasında olduğu üzere lider bireylerin de günlük yaşamlarında veya iş hayatlarında hata yapmama olanağı bulunmamaktadır. Bu durumda önemli olan husus, yapılan hatanın ivedi olarak farkına varılması, hatadan geri dönüş yolu aranılması ve söz konusu hatanın tekrar edilmemesidir. Eğer lider, hatasını doğru zamanda göremiyor, tespit etme hususunda eksiklik yaşıyor veya hatasının farkında olmasına rağmen bu durumun tekrar etmesine imkan tanıyorsa başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

5. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek

Lider bireyler; ellerinde bulunan etkileme gücü ile yetkilerini bireysel arzu ve istekleri doğrultusunda kullanır ve izleyenlerine keyfi bir şekilde davranış göstermeye başlar ise izleyenler tarafından tepki ile karşılanacaktır. Bu durumun devamlılık göstermesi halinde ise lider, izleyenler nezdinde lider kişi olarak görülme algısını kaybedecektir.

6. Ruhsal Açıdan Olgun Davranmamak

Lider kişilerin herhangi bir olay karşısında olgunluk göstermeleri oldukça önem ifade etmektedir. Öyleki; ruhsal olarak denge sahibi olmayan liderler izleyenleri karşısında otoritesini kaybedebilecek ve hatta başarısız olacaktır.

7. Kendisinden Sonra Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek

Mevcut organizasyonun başarısı ve söz konusu başarının sürdürülebilirliği açısından liderlerin yeni liderlerin yetiştirilmesi hususunda rol almaktan kaçınması organizasyonun geleceğini tehdit altına alacaktır. Dolayısıyla bu durumun olmaması, organizasyon içi bölünme ve çatışmaların önüne geçmesi bakımından önem arz etmektedir.

8. Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak

Lider bireyler içindeki buldukları organizasyon ve toplumu her daim şahsi menfaatlerinin önünde tutmalıdır. Aksi durumda lider kişinin izleyenler karşısında otoritesi sarsılacak veya organizasyon başarısızlığa uğrayacaktır.

9. Değişime Direnmek

Lider bireyin temel güdüsü değişim gerçekleştirmek olmalıdır. Değişim sürecinin yaratıcısı olması gereken lider, değişime karşı olan olası bir direnmenin de önüne geçmelidir.

10. Gündemi Takip Etmemek

Liderler, içinde buldukları grup veya toplum tarafından yerel veya global anlamda gündemi takip etmiyor olmasından dolayı eleştirilecek pozisyona düşmemesi gerekmektedir. Aksi durumda izleyenleri tarafından tenkite uğrayabilir ve bu durum hem lider hem de organizasyon için başarısızlık yaratabilmektedir.

11. Yeni Hedefler Belirleyememek

Lider kişinin en temel vazifelerinden birisi gruplar, toplum veya organizasyonlar için amaç ve hedefler belirleyerek başarılı olmak adına izleyenleri harekete geçirmek doğrultusunda eylemde bulunmaktır. Fakat izleyenler nezdinde amaç ve hedef belirlemede problem yaşayan liderin bulunduğu ortamda problem yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

12. Takipçilerin Cesaretini Kırarak

Herhangi bir organizasyon sürecinde organizasyon içi çatışmaların yaşanması kuvvetle muhtemel bir durumdur. Lider kişi bu duruma açıklık getirmek, çatışma ve problem yaratan hususları çözmek adına bir hamlede bulunmamak veya çözüm konusunda destekleyici rol üstlenmek isteyen bireyleri göz ardı etmek gibi davranışlarda bulunursa başarılı olma anlamında zorluk yaşayacaktır.

Özet bir ifade ile lider pozisyonunda olan bireyler; yukarıda sözü edilen başlıklar kapsamında gösterilebilecek olumsuz tavır ve davranışlar nedeni ile başarısız sonuçlarla karşılaşabilecektir. Dolayısıyla söz konusu hususlara gerekli hassasiyetin gösterilmesi veya gösterilmemesi liderlerin başarısını doğrudan etkilemekte; aynı zaman organizasyon ve izleyenler için de oldukça önem ifade etmektedir.

IV.LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

Liderlik kavramına ilişkin geçmiş dönemlerden günümüze kadar farklı araştırmacılar tarafından birçok çalışma gerçekleştirilmiş ve bu sebeple söz konusu kavramla ilgili birçok tanımlama ve değerlendirme ileri sürülmüştür. Çalışma kapsamında ise liderlik kavramında öne atılan kuramlar; aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

A. Büyük Adam Kuramı

Yapılan literatür taramaları neticesinde, en eski liderlik teorisi olarak ‘Büyük Adam Kuramı’ karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu kuramın temel olarak dayanağı şu şekildedir: Lider kişiler sergiledikleri bütün özellikleri doğuştan kazanmakta ve bu vesileyle organizasyona başarılar kazandırmakta ve çalışanlar üzerinde olumlu etkiler uyandırabilmektedir. Bu kuram kapsamında öne sürülen görüşler ve yapılan araştırmalar neticesindeki değerlendirmeler; lider ve liderlik sürecine ilişkin tam anlamıyla yeterli görülmemekte fakat alana ilişkin diğer kuramların geliştirilmesine öncülük etmektedir.

Heredot ve Tacitus bu kuramın savunucularından olup bu kapsamda özellikle tarihteki büyük liderlerin, liderliğe özgü özelliklerini incelemeyi başlangıç noktası olarak ele almaktadır. Savunuculara göre kişide doğuştan olan ve onu diğerlerinden ayıran birtakım liderlik özellikleri, kişinin büyük lider olma yolundaki etkisini arttırmaktadır. 1910 tarihinde Thomas Carlyle ‘Büyük Adam Kuramı’ dönemini başlatarak sürecin gelişimine katkı sağlamıştır. Thomas Carlyle tarafından büyük liderlerin yaşamlarının; tarihe ışık tuttuğu ve bu durumun dönüm noktası olduğu vurgulanmaktadır.⁵² Kısaca ifade etmek gerekirse, bu değerlendirmeler neticesinde durumsal faktörler, büyük başarı yakalayacak olan liderlerin ortaya çıkmasında büyük önem arz etmektedir.

⁵² Bahar Dikmen, “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Organizasyonsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.34.

B. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı kapsamında öne sürülen fikirler liderlik kavramına ilişkin yapılan ilk değerlendirmelerin temelini teşkil etmekte olup lider kişilerde olan özelliklerin doğuştan geldiğini ve bu özelliklere sahip olmayan bireylerin liderlik sürecini icra edemeyeceği yönünde olmuştur.

Özellikler yaklaşımı ya da diğer bir ifade ile Traits Approach olarak adlandırılmış olan teori, bazı bireylerin birtakım niteliklere doğuştan sahip olduklarını, söz konusu bu niteliklerin ilgili bireyleri her koşulda lider olarak öne çıkardığını kabul etmektedir. Bu teori, bazı araştırmacılar tarafından “*geleneksel (klasik) liderlik yaklaşımı*” ya da “*büyük adamlar yaklaşımı*” olarak da nitelendirilmiştir. Bahsi geçen teorinin ilk çağlara kadar uzanan tarihsel gelişimi incelendiğinde “*lider olunmaz, lider doğulur*” fikri mevcut bulunmaktadır.⁵³ Dolayısıyla söz konusu kuram ve bu anlamda yapılan değerlendirmeler dâhilinde, doğumu itibarıyla bir birey liderlik özelliklerine sahipse lider olabilecek, fakat harici bir durumda istek ve çaba göstererek lider olamayacaktır.

Özellikler teorisine ilişkin modern kuramlar; Birinci Dünya Savaşı döneminde ortaya atılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ordusuna subay temini ve elemeleri süreçlerinde istifade edilmesi amacıyla Amerikan Psikoloji Derneği tarafından oluşturulan test ve ölçüm unsurlarının kullanılmış olması sebebiyle ortaya çıkmıştır.⁵⁴ Bu çalışmalar sonucunda geliştirilen ilgili araçlar iş süreçlerine dâhil olarak özellikler kuramı bakış açısının gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Literatürde yer alan bazı çalışmaları yürüten araştırmacılar tarafından büyük adam teorisinin temeli olarak kabul edilen özellikler yaklaşımı; birtakım özellik, beceri, yetenek ve kabiliyetlere yalnızca bazı bireylerin sahip olması veya olmaması durumu olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar neticesinde aşağıdaki tabloda belirtilen özellikler doğrultusunda lider pozisyonunda olabilecek

⁵³ Barış Canpolat, “Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Kamu İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2011, s.42.

⁵⁴ Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz ve Aydın Çevirgen, “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, s.132.

bir bireyin diğerlerinden ayrıldığı ve üstün olduğu ifade edilmiş olup lider bireylerde mevcut olan özellikler aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.⁵⁵

Çizelge 2 Liderin Özellikleri

Yaş	Boy	Cinsiyet	İrk	Yaşlılık	Olgunluk	Başkalarına Güven Verme
Zekâ	Kararlılık	İleriye Görebilme	Samimiyet	Kendine Güven	Duygusal Olgunluk	Kişiler Arası İlişkiler
Bilgi	Dürüstlük	Açık Sözlülük	Doğruluk	Güzel Konuşma	İş Başarma Yeteneği	İnisiyatif Sahibi Olma

Özellikler kuramı yaklaşımı kapsamında lider pozisyonunda olan veya olabilecek bireyleri diğerlerinden ayıran özellikler araştırılmaktadır. Bireyin lider olabilmesine ilişkin temel belirleyiciliği olan söz konusu özellikler bu anlamda yürütülen araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış ve yukarıda yer alan çizelgede belirtilmiştir. Dolayısıyla nitelikli ve başarılarıyla fark yaratan liderlerin diğer liderlere göre söz konusu özelliklere daha fazla sahip olduğu değerlendirilmektedir.⁵⁶ Dolayısıyla kuram kapsamında bir liderin; organizasyon ve çalışanlar üzerinde etki gösterebilmesi ve bu bağlamda başarılı kazanımlar elde edebilmesi için söz konusu özelliklere sahip olması önemlidir. Özellikler kuramı; genel itibarıyla liderlerin izleyicilerden olan farkları veya başarılı ve başarısız liderlerin birbirinden ayırt edilmesi hususları üzerinde durmaktadır. Kuram dâhilinde liderlik özellikleri kapsamında bireylerin yalnızca fiziksel ve kişisel özellikleri incelenmekte olduğu için bazı araştırmacılar tarafından eleştirilere maruz kalınması söz konusudur.

Kurama karşı olmak suretiyle bazı araştırmacılar tarafından etkin ve yüksek nitelikli liderlerin her zaman aynı özellikleri taşımadıkları ifade edilirken birtakım araştırmalarda ise izleyen pozisyonunda olan bazı bireylerin yukarıda yer alan tabloda belirtilen özelliklere lider bireylerden daha fazla sahip olduğu belirtilmiştir.

⁵⁵ İrem Çinel Özer, “Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.55.

⁵⁶ Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz ve Aydın Çevirgen, age., s.132, Bahadır Neşet Yıldırım, “Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2012, s.41.

Mayers tarafından yapılan çalışma neticesinde ise liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya konulmuştur. İlgili çalışma kapsamında bulgular aşağıda açıklanmıştır:⁵⁷

- Herhangi bir fiziksel özellik ile liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
- Liderlik ile üstün zekâ arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Liderlik özelliği ile kararlılık, iletişim becerileri, özgünlük, iş birliği, hırs, popülerlik, ısrar, yargılama gücü, sezgi ve özgünlük arasından anlamlı yönde bir ilişki bulunmamaktadır.
- Bütün liderler için ortak bir özellik bulunmamaktadır.

1950'li yıllardaki yürütülen çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlar kapsamında sergilenen liderlik davranışlarının bireyin kişisel veya fiziksel özelliklerine bağlanmasının doğru olmadığı ifade edilerek özellikler kuramı eleştirilmiş ve ilgili bireylerin davranışlarının incelenmesi önem ifade etmeye başlamıştır. Özellikler teorisinin yalnızca fiziksel ve kişisel özelliklere odaklanması, bu durumun haricindeki hususları gözetmemesi ve liderlik özelliklerini sınırlayıcı bir durumun söz konusu olması bahsi geçen kurama yönelik en temel eleştiriler olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁸ Bu kapsamda liderler tarafından sahip olunan fiziksel ve mental özellikler ile birlikte kişiliğe ve sosyo-ekonomik koşullara ilişkin birtakım özellikler aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır:

1. Fiziksel Nitelikler

Özellikler Kuramı yaklaşımında bulunan araştırmacılar tarafından liderlerin izleyenleri üzerinde etki sahibi olmalarında fiziksel özelliklerin büyük bir rolü olduğu ifade edilmektedir. Örneğin Stogdill tarafından; liderlik özellikleri sergileyen bireylerin boylarının uzun olduğu ifade edilmiştir. Fakat lider olmak için uzun boylu olma gerekliliği diye bir durum söz konusu değildir.⁵⁹ Yine Stogdill tarafından, dış görünüş ve liderlik arasında bir bağlantı olup olmadığı hususunda bir araştırma yapılmış ve iki değişken arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.⁶⁰ Bu kapsamda;

⁵⁷ Ibid., s.43.

⁵⁸ Buket Akdöl, **Liderlik**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Uzaktan Eğitim Programı, İstanbul, 2017, s.48.

⁵⁹ Salih Güney, age., s.371.

⁶⁰ Sait Soydan, "Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Bir Örnek", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1973, s.53.

liderlerin izleyenleri etki altına alabilmeleri için bilgi, beceri ve donanımları kadar fiziksel özelliklerinin de ilgi çekici olması gerekliliği bakımından önem ifade etmektedir. Fakat sadece etkileyici olarak algılanan fiziksel özelliklere sahip olmak lider olmak için başlı başına yeterli değildir.

2. Zihinsel Nitelikler

Yaptığı diğer araştırmalarında Stogdill; lider kişi tarafından gösterilen sözlü beceri, yargı ve bilgi durumunun liderlik ile ilintili olduğu kanısına varmıştır. Zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere yürütülen çalışmalarda ise lider bireylerin izleyenlerine kıyasla daha üstün zekâyâ sahip oldukları tespit edilmiştir.⁶¹ Dolayısıyla lider bireylerin içinde buldukları grup içerisinde zekâ olarak diğerlerinden üstün olduğunu belirgin bir şekilde ortaya koyabilmesi ve bu durumun da izleyenler tarafından algılanması lidere güvenilme, inanılması ve bağlanması açısından önem arz etmektedir. Üstün zekâ sahibi liderler bu durumu, alınacak olan kararlara yansıtabilir, çalışanlar arasında iyi ilişkiler inşa edebilir ve organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi hususunda etkin bir şekilde kullanabilecektir.

3. Kişilikle İlgili Nitelikler

Lider kişilerde mevcut bulunan kişisel özellikler; fiziksel ve zihinsel kadar ölçülebilir değildir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen bulgu ve değerlendirmeler aşağıda yer alan başlıklar altında açıklanmıştır:

a. Bireysel güven

Geçmişte yapılan araştırmalar göstermektedir ki; liderlik ve kişinin kendine olan güveni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Organizasyon veya herhangi bir grupta yer izleyenler lider olarak algıladıkları kişinin kendine olan güvenini görmek ve hissetmek isterler. Bireysel güveni tam olan liderler; izleyenlerine güven ortamı teşkil edebilecek ve izleyenlerinin de kendilerine güvenebilmelerine olanak tanıyacaktır.⁶²

⁶¹ Salih Güney, age., s.372.

⁶² Salih Güney, age., s.373.

b. İkna yeteneği

Organizasyon, grup veya bir toplumun liderler önderliğinde hedeflenen sonuçları elde edebilmesi için izleyenleri etki altına alabilmesi gerekmektedir. Liderine inanmayan izleyenler gerçekleştirilmek istenen hedeflere odaklanma konusunda problem yaşayacak ve ilgili hedefleri benimsemeyecektir. Dolayısıyla liderler, ancak izleyenlerini ikna edebildiği derecede başarı sağlayabilecektir.⁶³

c. Anlama kabiliyeti

Fiedler tarafından yapılan araştırma neticesinde, başarısız sonuçlarla karşılaşan liderlerin anlama kabiliyetlerine sahip olmadıkları veya başarılı olan liderlere kıyasla söz konusu kabiliyete daha az sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu kapsamda anlama kabiliyeti mevcut olan liderlerin, izleyenlerin beklentilerini, gereksinimlerini anlamaları ve iyi performans gösteren bir üye ile kötü performans gösteren bireylerin ayırımını yapmaları daha kolay olacaktır.⁶⁴

d. Fikirleri açık olarak belirtme ve konuşma yeteneği

Lider bireyin zihninde başarı sağlayacak fikir ve düşünceler mevcut olabilir. Söz konusu bu fikir ve düşüncelerin bireyler arası aktarımı olmazsa izleyenler bu husus hakkında bilgi sahibi olamayacak ve gerçekleştirilmesi amaçlanan durumları benimsemeyerek istenilen performansı göstermeyecektir. Dolayısıyla lider kişi düşüncelerini etkin ve doğru bir şekilde izleyenlerine aktarabilmeli ve bu aktarımı gerçekleştirirken izleyenlerini etkileyebilmelidir.⁶⁵

e. Sakin olma

Liderler; sinir sistemini kontrol edebilmeli ve hem duygusal hem de mental açıdan kendisini denetim altında tutmalıdır. İzleyenleri karşısında sınırlarına hâkim olamayan, öfkeli ve zorluklar karşısında bu duygu durumları ile hareket eden liderler; sakin olabilen ve duygu durumlarını kontrol altında tutabilen liderlere kıyasla başarısız olacaktır.⁶⁶

⁶³ Ibid.

⁶⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations: Process Structure Behavior Business**, Pub. Inc. Dallas, 1973, p.295.

⁶⁵ Salih Güney, age., s.374.

⁶⁶ Ibid.

f. Dinleme kabiliyeti

Liderler, her ne kadar nihai karar vericiler olsa da izleyenlerinin fikir ve düşüncelerine önem verdikleri ölçüde onları etki altına alabilir ve hedefler doğrultusunda izleyenler ile birlikte başarı elde edebilir.⁶⁷

g. Sorumluluk duygusuna sahip olma

Lider kişi tarafından sahip olunması gereken en temel niteliklerden biri sorumluluk duygusudur. Lider kişinin bu niteliği taşıması ve aynı zamanda bu niteliğin izleyenlerde de mevcut bulunması adına çaba göstermesi gerekmektedir. Sorumluluk sahibi olan lider ve izleyenleri; hedeflerin istenilen şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlayacaktır.⁶⁸

h. İnisiyatif kullanabilme

Liderlerin sahip olması gereken en temel niteliklerden biri de inisiyatif kullanabilme durumudur. Herhangi bir karar alma sürecinde veya karşılaşılan bir probleme ilişkin bağımsız olarak hareket kabiliyeti göstermeleri organizasyon veya grubun başarıya ulaşmasında etkin rol oynayacak önemli bir unsur olarak görülmektedir.⁶⁹

i. Diğer kişilik özellikleri

Lider bireylerde görülmesi muhtemel olarak değerlendirilen özellikler yukarıda genel hatları ile başlıklandırılmış ve söz konusu özellikler bu bağlamda literatürde yer almıştır. Fakat belirtilen özellikler dışında yaratıcı olma, mütevazı olma, doğru ve etkili zaman yönetimi ve adil olma gibi çeşitli kişilik özellikleri de liderin özellikleri arasında yer almaktadır.

4. Sosyo-Ekonomik Nitelikler

Bu anlamda yapılan araştırmalar; liderlerin karar verme süreçlerinde göstermiş oldukları tavır ve davranışların sosyo-ekonomik koşullara dayandığını ifade etmektedir. Stogdill tarafından gerçekleştirilen on yedi araştırmanın on beşinin

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

sonucunda başarılı olan liderlerin çoğunluğunun yüksek nitelikli sosyo-ekonomik bir çevreden geldiği tespit edilmiştir.⁷⁰

Güçlü bir sosyoekonomik çevreden gelme hususu, bir liderin izleyenler karşısında etkileyici olabilmesi adına önem bir etken olmakla birlikte lider olabilmenin koşulu olarak tek başına yeterli görülmemektedir.

C. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler teorisi kapsamında başarı olan liderlerde bulunan özelliklerden yola çıkılarak liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlamaların eksik olduğundan yola çıkılarak liderlik sürecine ilişkin farklı etkenlerin önemi üzerine araştırmalar yapılmıştır. Söz konusu araştırmalar neticesinde ortaya konulan birtakım düşünceler davranışsal liderlik kuramlarını meydana getirmiştir.

Liderlik sürecini anlamlı bir şekilde açıklamaya çalışan davranışsal liderlik kuramları kapsamındaki kuramların temeli, lider pozisyonunda olan bireyleri başarılı yapan hususların, ilgili kişilerde bulunan mevcut özelliklerden ziyade liderlik süreci kapsamında sergilemiş olduğu tavır ve davranışlar ile ilgili olduğudur.⁷¹ Davranışsal teoriler altında yer alan liderlik araştırmaları ve modelleri aşağıda açıklanmıştır:

1. Iowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları

1939-1940 yıllarında liderlik davranışlarını araştırmak adına yapılan deneyde Lewin, White ve Lippitt farklı teknikler ile grup davranışlarını ölçümlemeyi hedeflerler.

11 yaşındaki erkek çocuklarına maske yapma görevi verildiği bu uygulamada liderler üç farklı tarzda olmak üzere bu gruplara eşlik etmiştir. Bu deneyde 1.grubun lideri, faaliyetleri kendisi belirler ve bundan dolayı otokratik lider olarak adlandırılmaktadır. 2. grup lideri karara teşvik eden demokratik bir lider durumundadır. 3. grup lideri ise serbestiyetçi lider özelliğini kullanarak grubun tüm karar mekanizmasını kendi iradelerine bırakmaktadır. 1. gruptaki çocukların bazıları emirleri beğenmemiş bir kısmı ise tamamen liderin verdiği görevleri uygulamış tüm görevleri dinlemiştir. Deneyi incelemek açısından emirleri beğenmeyen çocuklara

⁷⁰ Sait Soydan, age., ss.67-68.

⁷¹ Özgür Uğurluoğlu ve Yusuf Çelik, “Organizasyonlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:12 Sayı:2, 2009, s.123.

sebebi sorularak geri bildirim elde edilmek istenmiştir ve lideri eleştirmişlerdir. İkinci gruptaki çocukların grup ilişkileri yoğunlaşmış ve görevlerini sonuna kadar tamamlamışlardır. Üçüncü gruptaki çocuklar kararlarını bireysel alıp bilgi alışverişi sağlamamışlardır.⁷² Deneyin sonucu incelendiğinde serbestiyetçi lider anlayışı ile yönetilen grupta maske sayısı diğer gruplara göre düşük ve kalitesi düşük maskeler üretilmiştir. Otokratik liderlik anlayışı ile yönetilen grupta ise maske sayısı yüksek ancak kalitesi düşük maskeler üretilmiştir. İkinci grup olan demokratik liderlik anlayışı ile yönetilen grupta ise maske sayısı, birinci gruba göre biraz daha az ancak kalitesinin tüm gruplar arasında en iyi kalitede olduğu saptanmıştır.⁷³

Deneyde üç farklı gruba üç farklı liderlik stili uygulanmış ve çıkan sonuca göre demokratik liderlikte kalite; otokratik liderlikte ise verimlilik yüksektir. Ancak serbestiyetçi liderlikte hem verimliliğin hem de kalitenin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu deney ve araştırmalar ile aslında liderlerin davranışları kuramının izleyiciler arasında anlamlı bir etki ve farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak liderlerin benimsedikleri liderlik tarzı, ilk olarak izleyenlerin performanslarına ve bu sebeple de organizasyonun çıktıklarına etki etmektedir.

2. Ohio State Üniversitesi'nin Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmalar, özellikler yaklaşımı çerçevesinde öne sürülen kuram kapsamında yapılan değerlendirmelerin verimli olmadığı düşünülerek 1945 yılında başlamış ve 1950'lerin başlarına kadar sürmüştür. Bu çalışmalarda liderlik rolleri ile ilgili çeşitli boyutlar geliştirilmiştir.

Bu kapsamda yürütülen çalışmaların temel olarak amacı, etkin ve doğru bir lider tanımının yapılabilmesidir. Çalışmanın henüz başında birçok organizasyon çalışma kapsamına dâhil edilmiş ve ilgili yerlerdeki liderlik davranışları değerlendirme altına alınmıştır. Söz konusu değerlendirmeler sonucunda, lider kişiler tarafından sergilenen davranışları tanımlayan iki temel boyut bulunmuştur. Liderlerin özelliklerini açıklayan bu iki temel boyut; kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir.⁷⁴ Diğer bireyler ile kurulan ikili ilişkilerin olumlu olması, insanlara güven duygusunun

⁷² Murat Kıralı, age., s.26.

⁷³ Erol Eren, **Organizasyonel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s.20.

⁷⁴ Tamer Bolat, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli güçlendirme ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.174.

verilebilmesi ve bireylerin değer verme davranışları; kişiyi dikkate alma boyutunu ifade etmektedir. Söz konusu boyut, izleyenler tarafından liderlerin davranışlarının dikkate alınmasını ve bu davranışlara önem verilmesini göstermektedir. İnisiyatif boyutu ise, lider pozisyonunda bulunanların hedeflerini gerçekleştirebilmesi için bir takım iş süreçlerinin tamamlanması için gösterilen performansın ne seviyede olduğu ile ilgilidir.⁷⁵

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları kapsamında ortaya çıkan sonuçlar aşağıda açıklanmıştır:⁷⁶

- Lider; inisiyatif kullanıyor olsa da stres ve yapılaşma var ise başarı gösteremeyecek olup işe yönelik ağırlık verme durumuna göre de izleyenlerin gösterdikleri performans seviyesi de değişkenlik gösterecektir.
- Lider; izleyenlerine karşı vermiş olduğu önem seviyesi arttıkça ilgili bireylerin işe yönelik devamsızlık durumunda azalma yaşanacaktır. Benzer olarak verilen önemin seviyesi arttıkça izleyenlerin iş devir hızında azalma söz konusu olacaktır.
- Lider ve izleyen ilişkisinin oldukça az olması durumunda yönetim şekli otoriteye dönüşecektir. İzleyenler otoriter liderlik tarzını benimsemezler ise söz konusu yönetim şekline izleyenler tarafından tepki gösterilebilecektir.
- Yürütülmekte olan faaliyetlerin niteliği ile izleyenlerin sahip oldukları özellikler uyumsuz ise liderler tarafından izleyenlere yönelik motivasyon sağlanması gerekmektedir.
- Lider, izleyenler ile yoğun bir etkileşim kuruyor ise izleyenler lider pozisyonunda olanlardan kendilerine yönelik olarak daha fazla anlayış isteyeceklerdir.

Bu kapsamda yürütülen çalışmaların başarılı olduğu değerlendirilse de eksik görülen bazı yönleri de vardır. Söz konusu yönler aşağıda açıklanmıştır:⁷⁷

- Liderlerin sergilediği davranışların, anlam olarak birbirinden tamamen farklı iki ayrı boyut olarak ele alınması eleştirilmektedir.
- Araştırmalar neticesinde kullanılan analiz sonuçları birbirlerinden farklı durumdadır. Diğer bir ifade ile izleyenlerin liderlerin sergiledikleri tavır ve davranışlara ilişkin

⁷⁵ Fatih Ak, “Okul Müdürlerinin Liderlik Türleri ve Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerine Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s.17.

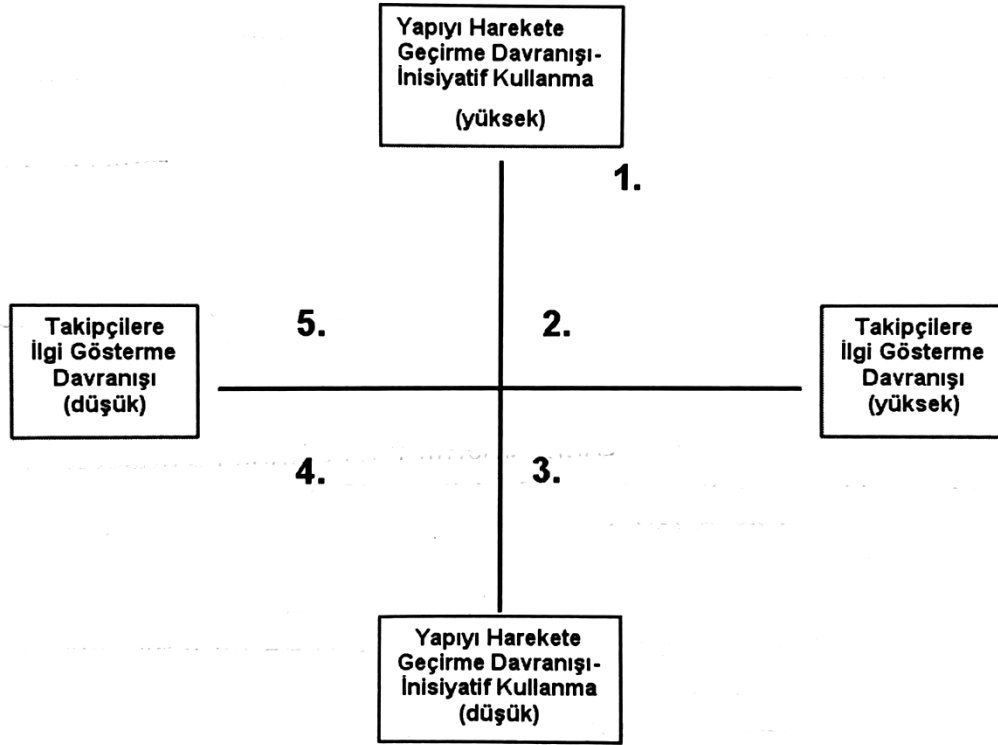
⁷⁶ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.103.

⁷⁷ Esra Karakuş, “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarıyla Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014, s.9.

algularının analizi ile liderlerin kendi davranışlarına yönelik analizleri birbirlerinden farklıdır.

- Söz konusu araştırmada, lider bireylerin etkinliği ve sergiledikleri davranışlara yönelik durumsallığın etkisi dikkate alınmamaktadır.

Ohio State Üniversitesinin çalışmaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:⁷⁸



Şekil 1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Yapıyı harekete geçirme özelliğine sahip ve söz konusu özelliği yüksek seviyede olan bireyler işe yönelik faaliyetleri etkili bir şekilde planlayabilmekte, izleyenleri ile iyi ilişkiler kurabilmekte, iletişim ağını kolaylaştırmakta ve izleyenlerinin etkili bir performans ortaya koymaları doğrultusunda destekte bulunmaktadır. İzleyenlerine ilgi gösteren liderler ise izleyenleri ile yakın ilişkiler kurabilmekte; saygı ve güven çerçevesi içerisinde bir iletişim ağı oluşturmaktadır. Bu kapsamda yukarıda sunulan şekil doğrultusunda en etkin lider 1 numaralı olarak belirtilen lider iken en etkisiz olarak değerlendirilen lider ise 4 numara ile işaretlenmiş davranışları ortaya koyanlardır.⁷⁹

⁷⁸ K.M. Bartol and D.C. Martin, **Management**, McGraw Hill, New York, 1991, p.488.

⁷⁹ Erol Eren, **Organizasyonel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s.418.

Sonuç olarak lider bireylerin çalışanlara yönelik ilgi gösterme davranışının yüksek olması durumunda izleyenlerin ilişkin tatmin oranları artmakta; inisiyatif kullanması ve bu yönde tavır, davranışlar göstermesi ise izleyenlerin performansına olumlu anlamda katkı sağlamaktadır.

3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen araştırmalar, 1947 yılında Rensis Likert ekibinin öncülüğünde yüksek ve düşük verimlilik gösteren gruplar üzerinde yapılan araştırmalardır.

Michigan araştırmalarının neticesinde, lider bireylerin etkinliğini meydana getiren davranışlar ile izleyenlerin gösterdiği davranışlar ve işe yönelik devamsızlıklar arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma aynı zamanda dört faktör şeklinde incelenmiş olup söz konusu inceleme kapsamındaki faktörler aşağıda açıklanmıştır:⁸⁰

- Destek: Lider kişilerin izleyenlerin kişisel özelliklerine, duygularına verdiği önemi ve değeri arttıran davranışlardır.
- Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: Liderin, yönetim şekline bağlı olarak izleyenleri arasında birliktelik kurulması ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin geliştirilmesini destekleyen davranışlardır.
- Amacın Vurgulanması: Liderin, amaç ve hedefler doğrultusunda kararlılık göstermesi ve ilgili amaçları gerçekleştirmek için motive edici davranışlardır.
- İş Kolaylaştırma: Yürütülen faaliyetlerin yapılış şekline bağlı olarak kullanılmakta olan araçlar ve teknik bilgi gibi imkânların izleyenlere sağlanmasında kolaylık ifade eden davranışlardır.

Yukarıda sıralanan faktörlerden destek ve karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, kişiye odaklı davranış şekilleriyle; amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma ise iş odaklı davranış şekilleriyle ilgilidir. Söz konusu sonuçlara doğrultusunda iki farklı liderlik davranışı olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; işe yönelik liderlik ve kişiye yönelik liderliktir. İşe yönelik lider; çalışanların belirli birtakım kurallar doğrultusunda yapılması gereken işi yerine getirip getirmediğini kontrol eden,

⁸⁰ Levent Aysel, "Liderlik ve Duygusal Zekâ", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2006, ss.14-15.

gücünü bulunduğu konumundan alan, gereken durumlarda ödül ve ceza uygulamalarına başvuran yani otoritesini kullanarak yaptırımında bulunan liderdir. Kişiyeye yönelik lider ise, grup üyelerinin tatminini ve beklentilerini dikkate alan, izleyenlerinin kişisel olarak gelişimlerini önemseyen ve yetki devrini esas alan davranış durumları göstermektedir.⁸¹ Araştırmalardan çıkan sonuçlara göre liderler; kolay temas kurulabilir ve konuşulabilir olduğu ve işe ilişkin hususlarda izleyenlerine karşı açık oldukları durumlarda, bu gibi tavır ve davranış göstermeye gerek duymayan ve iletişim kurulması zor olan liderlere göre daha yüksek moralli çalışanlara sahip olmaktadır. Yüksek başarı seviyesine sahip gruptaki çalışanlar; liderlerini, baskı altında kalmadan kendi istekleriyle grup sözcüsü olarak seçmektedir. Dolayısıyla liderlerin izleyenlere yönelik sergilemiş oldukları davranışlar; çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir.Özet olarak kişiyeye yönelik liderlik davranışının benimsendiği organizasyonlarda, izleyenlerin moral ve başarı seviyesi yüksek; işe yönelik liderlerin yönettiği organizasyonlarda ise moral ve başarı seviyesinin düşük olduğu değerlendirilmektedir.

4. Likert'in Sistem 1- 4 Liderlik Modeli

Likert modelin kapsamında bir organizasyon için en önemli kaynak olarak insan ve sermaye unsurları söz konusudur. Söz konusu unsurların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekliliği ilgili modelin temel amacıdır. Likert ve arkadaşları tarafından birbirinden farklı olmak üzere 100'den fazla organizasyonun yöneticilerini kapsayan bir anket çalışması yapılmıştır. Organizasyonlar gösterilen performans özelliklerinin de dâhil olduğu çalışma kapsamında yönetim sistemleri ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımları, dört grup altında incelenmiştir. Söz konusu grupların her biri; belirli bir varsayım ve buna özgü davranış şekillerini içermektedir.⁸²

Sistem 1-4 adı verilen modele ait dört liderlik ve davranış şekilleri aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır:⁸³

- Sistem 1 (İstismarcı Otoriter): Çalışanlar tarafından yöneticilere karşı bir güvensizlik durumu söz konusudur. Çalışanlar yöneticiler ile sadece yürütülen faaliyetlere ilişkin

⁸¹ Uğur Zel, age., s.104.

⁸² İsmail Bakan ve Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", **İ.Ü: Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı:31, 2004, s.122.

⁸³ Fatih Ak, age., s.22.

bir iletişim kurabilmekte; işe yönelik yalnızca korku, ceza ve tehdit gibi uygulamalar ile motive edilmektedir. Karar alma süreçleri daima üst kademelerde yürütülür; izleyenler ve lider arasındaki ilişkiler oldukça düşüktür. Organizasyon yapısındaki haberleşme ağı yukarıdan aşağıya doğru ilerlemekte ve üst birimlere her zaman şüphe ile yaklaşmaktadır.

- Sistem 2 (Koruyucu Otoriter): Bu yaklaşım kapsamında izleyenlerin korku ve tereddütlü bir şekilde davranış sergileme durumu söz konusudur. İzleyenleri motive etmek amacıyla liderler tarafından ödül ve ceza uygulamaları birlikte kullanılabilir. Büyük ve önem ifade eden kararlar daimi olarak yönetim kademesinde alınmakta; bazı durumlarda belirli karar ve sorumluluklar kısıtlı durumlar çerçevesinde alt kademelere verilebilir. Organizasyon içi haberleşme genelde yukarıdan aşağıya doğru ilerlemekte; bazı koşullarda aşağıdan yukarıya doğru da olabilmektedir. Organizasyonun kontrol süreci ise her zaman üst kademelerde yürütülmektedir.
- Sistem 3 (Danışmalı yönetim): Liderlerin izleyenlere yönelik tam olmasa da güveni olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlara ilişkin motivasyon aracı olarak ödül uygulamaları tercih edilmekte; sıklıkla olmasa da ceza uygulamalarına da yer verilebilir. Çalışan bireylerine olası problemleri yöneticiler tarafından ilgilenilmektedir. ve nadir de olsa cezalandırma yöntemi uygulanmaktadır. Organizasyon içi haberleşme çift yönlü olarak hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru ilerlemektedir. İşlerin nasıl yapılacağı konusunda karar alma sürecinde izleyenlerin rolü büyüktür Politikaların belirlenmesi ve düzenlenmesi ile ilgili kararları ise üst kademeler almaktadır. Lider ve izleyenler arasındaki ilişkilerde güven duygusu gelişmiştir ve izleyenlere kontrol süreci karar süreçlerinde yetkiler verilmiştir. Organizasyonel kararlar ise izleyenlerin görüşleri alınarak belirlenmektedir.
- Sistem 4 (Katımlı Yönetim): Lider ve izleyenlerin tam bir güven ortamında olması söz konusudur. Lider, izleyenlerinin performansının arttırabilmek adına sürekli olarak onları özendirici yaklaşımlarda bulunmakta ve ekonomik anlamda ödüller vermektedir. Organizasyonel faaliyetlerin geliştirilmesinde, kararların alınmasında ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün grupların serbestliği bulunmaktadır. Organizasyon içi iletişim yalnızca yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yatay olarak da ilerlemektedir. Karar verme yetkisi bütün organizasyona dağıtılmıştır.

Likert tarafından öne sürülen 1'den 4'e kadar numaralandırılan lider kişiler tarafından gösterilen tavır ve davranışların modellendiği bu sistemlerden herhangi bir organizasyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi doğrultusunda izleyenlerin de yönetime dâhil olduğu katımlı olarak nitelendirilen, demokratik bir anlayışın mevcut bulunduğu, karşılıklı güven ve iletişimin var olduğu sistem 4 yaklaşımının daha çok kabul gördüğü değerlendirilmektedir.

5. Blake ve Mouton'un Yönetel Diyagram Modeli

Yönetel Diyagram adlı model; 1964 senesinde R. R. Blake ve Jane M. tarafından geliştirilen bir liderlik modelidir.

Koçel'e göre daha önce bahsedilen Ohio ve Michigan çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır.⁸⁴ Çıkan bu sonuçlar bir "Yönetim Tarzı Matrisi" olarak tanımlanmıştır. Ortaya çıkan kişiye yönelik ve ürüne yönelik boyutu, matris düzeninde sırasıyla dikey ve yatay olarak tanımlanmıştır. Bu matris üzerinde bulunan her eksene yönelik minimum 1 ve maksimum 9 olmak üzere hesaplanma yapılmaktadır. Sonuç itibarıyla liderlik tarzının tanımlanabilmesi için kesilen noktaları ele almak gerekmekte olup bu kapsamda oluşturulan başlıklar aşağıda açıklanmıştır:⁸⁵

- Etkisiz Lider (1,1): Organizasyonda varlığını devam ettirebilmek adına yapması gereken iş için minimum düzeyde gayret göstermektedir.
- Kulüp Lideri (1,9): Yapması gereken görev hususunda minimum düzeyde ilgisi var iken arkadaşça ilişkiler ve rahatlık hususlarına daha fazla ağırlık vermektedir.
- Görev Lideri (9,1): Kişilerle ilgisi çok düşük bir seviyedeysen verimliliği sağlamak adına otoritesini kullanmaktadır.
- Organizasyon Lideri (5,5): Tamamlanacak olan işin niceliği ile işgörenlerin moral ve motivasyonu arasında denge kurmaya çalışan bir yapısı bulunmaktadır.
- Ekip Lideri (9,9): Sorun oluştuğunda soruna ilişkin çözüm dışında astlarına müdahale etmeyen, görev konusunda kendini adanmışlarla üst düzey çaba harcayan, karşılıklı saygı ve üst düzey ilişkilerinin olduğu liderdir.

⁸⁴ Tamer Koçel, age., s.580.

⁸⁵ Esra Alkurt, "Liderlik Tarzlarının Organizasyonel İnovasyon Performansına Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020, s.13.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere verilen liderlik tiplerinden en uygun olanı beşinci seçenekte belirtilen ekip lideridir. Araştırmalarda çıkan sonuca göre iş verimliliğin arttığı ve işten kaytarma oranının azaldığı tespit edilmiştir. Çalışanların da liderleri ile birlikte kararlara katılım sağlayıp ekip çalışmasına yoğunlaşması durumunda çalışmadaki başarı seviyesinin artacağı değerlendirilmektedir.

6. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor tarafından 1957'de ortaya konulan görüş iki zıt (X ve Y) tarafı temsil etmektedir. McGregor'a göre bu iki taraf liderin insan davranışlarını etkilediği varsayımlarından oluşmaktadır. Söz konusu teori kapsamında bahsi geçen iki taraf iki ayrı başlık altında incelenmiş olup X kuramının bireyler ve onların işe ilişkin bakış açıları hakkındaki varsayımları aşağıda açıklanmıştır:⁸⁶

X teorisini benimseyen liderlere göre;

- Vasat çalışanlar, iş yapmaktan hoşlanmaz,
- Vasat çalışanlar, çalışmayı hayatlarını idame ettirebilmek için mecburiyet olarak görürler
- Vasat çalışanlar, fırsatını bulduklarında işe kaytarmaya başlarlar
- Vasat çalışanlar, sorumluluk almak yerine yönetilmeyi seçerler.
- Bu teorideki düşünceye sahip olan liderler otoriter tarza yönelmektedir.

Y teorisini benimseyen liderlerde ise insanlar yaşadıkları tecrübelerden dolayı tembel olurlar bu onlara doğuştan verilen bir özellik değildir. Eğer uygun bir ortam oluşturulursa kendilerini geliştirebilirler ve hedeflerine ulaşma konusunda çaba sarf ederler. Liderler, otoriter liderliğin aksine bu teoride demokratik liderliği benimsemişlerdir.⁸⁷

Y teorisinin varsayımları ise aşağıda açıklanmıştır:⁸⁸

- Mental ve fiziksel olarak çaba sarf etmek, organizasyon için performans göstermek bir nevi oyun gibi doğal bir gereksinim olarak görülmektedir.
- Çalışanlar için çalışmak ve çalışmanın neticesinde başarılı olmak büyük haz vermektedir.

⁸⁶ Salih Güney, age., s.389.

⁸⁷ Tim Hannagen, **Management Concepts and Practices**, Pitman, London, 1995, p.38.

⁸⁸ Charles M. Carson, "A Historical View Of Douglas McGregor's Theory Y.", Emerald Group Publishing Limited, Vol.43 No.3, 2005, p.450, Salih Güney, age., s.385.

- Çalışanlar herhangi bir sorumluluktan kaçmaz aksine saygınlık elde edebilmek adına çok daha fazla sorumluluk arzular.
- Çalışanlar, bir kişinin komutası altında çalışmaktansa karar verme süreçlerinde dâhil olmak ister.
- Çalışanlar sürekli değişim ve gelişim arzusu içinde olup öğrenme hususuna büyük önem vermektedir.
- Çalışanlar, organizasyonun hedefleri doğrultusunda daima şahıslarına ilişkin öz kontrol süreci yürütmektedir.

Bu kapsamda; X teorisini benimseyen bireylerde otoriter şekilde tavır ve davranışlar gözlemlenirken; Y teorisini benimseyen bireyler katılımcı liderlik davranışları gözlemlenmektedir.

7. Lewin, Lippit ve White'in Demokratik, Liberal ve Otoriter Yönetim Kuramı

Bu anlamda yürütülen çalışmalar "Liderlik ve Grup Yaşamı" adı altında Kurt Lewin kontrolünde 1938 yılında başlamıştır.

Konuya ilişkin çalışmalar 1975 yılına kadar olmak üzere Ronald Lippit ve R. K. White tarafından devam ettirilmiştir.⁸⁹ Araştırmaların amacı, birbirinden farklı tipte olan liderlik uygulamaları kapsamında yetişkinler tarafından sergilenen davranış durumlarının araştırmacıların kontrolünde olmak üzere küçük çocuk grupları oluşturmak olup söz konusu grupların faaliyet durumu maske ve buna benzer malzemeleri yapmak şeklinde olacaktır.⁹⁰

Bahsi geçen araştırmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde demokratik ve liberal liderlerin sahip oldukları özellikler şu şekilde açıklanmıştır:

a. Demokratik liderlerin özellikleri

Demokratik liderlik, organizasyon yapısı içindeki alınmış veya alınacak olan kararların izleyenler tarafından alındığı bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmektedir. Bu kapsamda demokratik lider pozisyonunda olan bireyler tek başlarına karar almamaktadır. Karar alınmasına ihtiyaç duyulması durumunda bütün izleyenlerin fikirlerinin beyan edildiği bir durumda organizasyon adına karar alınmakta olup

⁸⁹ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1979, s.274, Salih Güney, age., s.383.

⁹⁰ D.Krech, R.S. Crutchfield, Ballachey, **Cemiyet İçinde Fert**, Çev. T. Turhan, MEB Yayını, 1983, s.262.

karar alma süreçlerinde her bir izleyenin görüş ve söz hakkı lider pozisyonunda olan bireyle eşit durumdadır.⁹¹ Dolayısıyla bu şekilde yürütülen organizasyon süreci dâhilinde organizasyona ilişkin bütün bireylerin söz konusu süreçte bir rolü bulunmaktadır.

Karar alınma sürecinde genel itibarıyla tartışma havası mevcut olup lider pozisyonunda olan birey tarafından alınması muhtemel olan kararlar izleyenlere sunulmakta ve liderin yönlendirmesi ile ilgili kararlar izleyenler nezdinde tartışılmak suretiyle sonuçlanmaktadır. Bu durumun ardından lider tarafından izleyenlere karara ilişkin iki farklı opsiyon sunmakta; izleyenler ise bir seçimde bulunmaktadır.⁹²

Demokratik liderlik özelliklerinin sergilendiği organizasyonlarda izleyenler çalışma arkadaşlarına yönelik tercihte bulunabilme ve iş bölümü yapma hususunda serbesttir. Lider birey ise izleyenlerine yönelik takdirde bulunma ve eleştirel tutum sergileme durumlarında tarafsız hareket etmekte; organizasyon faaliyetlerine ilişkin yürütülen grup çalışmalarına pek katılmamakta fakat düşüncesi ile grubun gerçek bir üyesi durumundadır.⁹³ Diğer bir ifade ile lider pozisyonunda olan kişiler objektif bir yönetim anlayışı ile izleyenlerini objektif bir şekilde değerlendirmekte ve yürütülen faaliyet süreçlerinde somut bir müdahalede bulunmamaktadır.

b. Liberal liderlerin özellikleri

Liberal lider pozisyonunda bulunan bireyler genel itibarıyla güç kullanmaktan kaçınmakta olup organizasyonun faaliyetlerine ilişkin karar verme süreçlerinde izleyenlere tam bir özgürlük sağlamaktadır. Liderler, genel olarak yürütülen faaliyetlerin istenilen nitelikte neticelendirilebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve teknolojik kaynaklarının tedarik edilmesinde rol oynamaktadır. Liberal liderler faaliyetler esnasında ise izleyenlere çok düşük seviyede ve nadiren telkinlerde bulunmakta ve izleyenler tarafından ortaya konulan tavır ve davranışlara yönelik olumlu veya olumsuz bir değerlendirmede bulunmamaktadır.⁹⁴ Liberal liderler,

⁹¹ Emre Kongar, **Atatürk ve Devrim Kuramları**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1981, s.230.

⁹² Sait Soydan, "Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Bir Örnek", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1973, s.115.

⁹³ H.R. Bobbitt, Jr. R.H. Breinholt ve diğerleri, **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, 2nd Ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, p.258.

⁹⁴ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988, s.153.

izleyenlerine kıyasla kendilerini çok farklı görmemekte ve bu bağlamda izleyenlere yönelik emir vermemektedir.⁹⁵ Özet olarak liberal liderlerin organizasyon içerisinde alınan veya alınmakta olan kararlara direkt olarak katılımı çok düşük seviyede olup söz konusu karar alma süreçlerinde izleyenlerine bir serbestlik sunmaktadır. Lider kişi, izleyenlerin yürütmekte olduğu faaliyetler esnasında ihtiyaç duyabilecekleri bilgi ve teknoloji imkanlarını temin ederek bu anlamda da destek sağlamaktadır.

c. Otoriter liderlerin özellikleri

Lewin, Lippitt ve White tarafından yapılan araştırmalar sonucunda otokratik liderlerin göstermekte olduğu özellikler belirlenmiştir. Bu kapsamda otokratik lider durumunda olan bireyler, organizasyon bünyesinde izleyenler tarafından yürütülen faaliyetlere ilişkin bütün politikaları ve izleyenlere yönelik amaç/hedef belirleme hususunda etkin bir rol almaktadır. Otokratik liderler aynı zamanda yapılacak olan işlerin belirlenmesi ve yapılacak olan işlere ilişkin nasıl bir yol izleneceği hususlarında da aktif durumdadır. Söz konusu özellik sergileyen liderler bireysel olarak liberal liderlerde olduğu gibi izleyenleri ile benzer görmek yerine kendilerini izleyenlerden farklı görmekte ve gruptan ayrı tutmaktadır. ⁹⁶Otokratik liderler yalnızca emir vermekte ve söz konusu emrin yerine getirilme durumuna göre izleyenleri ödüllendirmekte veya tam tersi şekilde cezalandırmaktadır. Otokratik lider herhangi bir şekilde izleyenlerin yürütmekte olduğu faaliyetlere destek olmamakla birlikte sebep göstermeksizin eleştirilerde de bulunmaktadır.

D. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal liderlik kuramları kapsamında sergilenen liderlik davranışlarının belirli kurallar doğrultusunda gerçekleşemeceyeği, diğer bir ifade ile söz konusu davranışların evrensel olamayacağı ifade edilmektedir. Lider pozisyonunda olan birey; organizasyonun yapısı ve etkinliğine göre uygun davranışlar göstermek sureti ile işleyişi sağlayacaktır. Durumsal liderlik kuramları; sorumluluk bilinci mevcut, organizasyona bağlı ve iyi eğitilmiş çalışanların olması durumunda katılımcı liderliğin; aksi durumda ise otokratik liderlik tarzının uygulanmasının daha etkili

⁹⁵ Salih Güney, age., s.384.

⁹⁶ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.274.

olacağını belirtmektedir.⁹⁷ Durumsal liderlik teorileri içerisinde yer alan bazı kuram ve modeller aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1. Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı

Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı; Fred Fiedler'in 1950'li ve 1960'lı yıllarda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde geliştirilmiştir. Söz konusu kuramın temel varsayımında; etkin liderliğin gruplarına sağlamış olduğu katkının, liderin özelliklerine ve mevcut koşulların lider açısından elverişli olmasına bağlı olduğu düşüncesi yer almaktadır. Diğer bir ifade ile liderlik tarzı ile liderin içinde bulunduğu durumun etkileşim kuramının temelini teşkil etmektedir. Yine kuram dâhilinde; bireyin bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkmasının yalnızca liderin kişisel özelliklerine ve grup üyeleri ile olan olumlu ilişkilerine bağlı olmadığı savunulmaktadır. Bahse konu kuramda en iyi olan liderlik tarzının belirli bir açıklaması bulunmamakta, en iyi liderlik tarzı mevcut şartlar dâhilinde değerlendirilebilmektedir. Bu durumlar; liderin sahip olduğu gücün miktarı, lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin atmosferi ve görevinin yapısıdır. Bu durumların açıklaması aşağıda yapılmıştır:⁹⁸

- Liderin sahip olduğu gücün miktarı: İzleyenler üzerinde olan; ödüllendirme, cezalandırma, işe alma ve işten çıkarma konularında sahip olunan gücü belirtmektedir.
- Lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin atmosferi: İzleyenleri liderleri ile arasındaki ilişkileri; güven, saygı duyma gibi zoraki olmayan duyguları belirtmektedir.
- Görevin yapısı: Yapılacak görevlerin açık bir şekilde belirlenip belirlenmediğini ve amaçlar doğrultusunda ne kadar iyi yapılandırıldığını ölçmek organizasyon ve çalışanlar için oldukça büyük önem arz etmektedir. Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi adına bu duruma uygun bir şekilde düzenlenip düzenlenmediğini belirtmektedir.

Bu kuram kapsamında; lider olarak kabul görebilmenin koşulu; amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda liderin izleyenler üzerinde etkinlik

⁹⁷ Cemal Öztürk, "Argyris' in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi**, Cilt:5 Sayı:8, 2016, s.3089.

⁹⁸ Ufuk Başar ve H.Nejat Basım, "Paradoksal Liderlik Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 51 Sayı 3, Eylül 2018, s.127.

gösterebilmesidir. Bu durumun temeli ise bireyin sahip olduğu özelliklere ve bu bağlamda gelişecek lider-izleyen ilişkisine dayanmaktadır.

2. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı

1970 yılında Robert House ve Martin Evans'ın geliştirdiği bu yaklaşım Vroom'un Beklenti Kuramı ve Fiedler'in Durumsallık Modeli temel alınarak oluşturulmuştur.

Bu kuramda yazarlar; lider davranışının çalışanların davranışlarını ve onların hedefe ulaşabilmelerini, şevklenmelerini etkilemesinden bahsetmektedir. Liderin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için içinde bulunduğu ortamı ve durumu iyi irdelemesi ve farklı tarzlarda liderlik modeli kullanması gerekmektedir. Buna göre oluşturulan dört model aşağıda açıklanmıştır:⁹⁹

- **Katılımcı Liderlik:** Süreç içerisinde lider karar alma aşamasında çalışanların da söz konusu karar verme sürecine dâhil olmasını ve ilgili kararlara ilişkin görüş ve önerilerin alınmasına özen gösterildiği liderlik modelidir.
- **Destekleyici Liderlik:** Bu modelde lider birey, çalışanları ile dostça bir ilişkide bulunmaktadır. Liderler, çalışanlarını yönlendirme ve doğru karar alma hususlarında etkili olan iyi iletişim içerisinde bulunmaktadır.¹⁰⁰
- **Başarı Odaklı Liderlik:** Burada mükemmeliyetçi bir kişilik karşımıza çıkmaktadır. Yüksek amaçlar ve hedeflere ulaşabilmek ve performansı artırabilmek inancıyla davranan liderlik modelini ifade etmektedir.
- **Otoriter Liderlik:** Model isminden de anlaşılacağı üzere neyin nerede nasıl yapılacağı bellidir veya belirlenecektir. Bu hususa uygun hareket edilmesi beklenmektedir. Daha çok bürokratik tarzda bir iletişimin bulunduğu bu liderlik modelinde belirlenen yol haritasına uyum beklenmektedir.

Kuram dâhilinde sonuç olarak liderin görevi; organizasyon kapsamında yürütülmekte olan faaliyetlerle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmak veya karşılaşılan bir problem karşısında çözüm üretmek ve izleyenlerin işe ilişkin bağlılık

⁹⁹ Alp Par, "Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s.44, İbrahim Aksel, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2012, s.53.

¹⁰⁰ Aykut Yüzgenç, "Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2019, s.14.

ve tatmin olma seviyelerini yükseltmektir. Bu durumda lider kişi; rol belirsizliğini azaltarak izleyenleri amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirmekte; izleyenlere karşın ilgi gösterme hususunda göstermiş olduğu tavır ve davranışlar ile de izleyenleri yürütülen faaliyetler etrafında birleştirmektedir.

3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı; durumsal liderlik yaklaşımı ile davranışsal liderlik yaklaşımı arasında bir görünüme sahip olup durumsal liderlik yaklaşımının içerisinde yer almaktadır.

Ohio State Üniversitesi tarafından yürütülen liderlik araştırmalarındaki göreve ve ilişkilere dönük olma yaklaşımlarını geliştiren Reddin, liderliğin belirli bir alan dâhilindeki durumsal beklentilerini bir araya getirmeyi hedeflemiştir. Reddin, yapılan daha önceki çalışmalara etkinlik kavramını da dâhil etmiş ve liderliğin üç temel boyutta incelenmesi hususuna değinmiştir. Bu nedenle ilgili kuram üç boyutlu olarak ifade edilmektedir. Reddin'in yürütmüş olduğu çalışmaları göre liderlik türlerinin hepsi her zaman ve her koşulda etki gösteremeyebilmektedir. Bu nedenle Reddin, yürütmüş olduğu çalışmaya etkililik boyutunu da dâhil ederek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Söz konusu yaklaşımların dördü etkisiz, diğer dördü ise etkili olmak üzere birbirlerinin türevidir.¹⁰¹ Reddin'in bahse konu yaklaşımında duruma uyum sağlayabilen lider, "etkili lider" olarak tanımlanmaktadır. Uyum sağlama hususunda Başarısız olan lider ise etkisiz lider olarak ifade edilmektedir. Reddin'in uyum gösterme bağlamında anlatmak istediği ise; organizasyon dâhilinde herhangi bir süreçte oluşan durum ile ilgili oluşan ihtiyaçların giderilmesi noktasında lider birey tarafından doğru reaksiyon verilebilmesidir. Etkililik üzerine yapılmış olan bahse konu sekiz tür liderlik davranışı aşağıda açıklanmıştır:¹⁰²

- Etkisiz Kopuk Lider (Terk eden): Lider kişi; herhangi bir olay veya faaliyete dâhil olmamayı seçer, var olan kurallara uyum sağlar, faaliyetlerin neticesinde meydana gelen çıktılar lider için yeterlilik ifade etmekte olup olası bir duruma müdahale etmekten kaçınır. Lider kişi organizasyona dair haberleşme ve iletişim hususunda

¹⁰¹ Zafer Aykanat, "Karizmatik Liderlik ve Organizasyon Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010, s.37.

¹⁰² Ayşe Eren Durmuş, "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2001, s.28.

yeterli değildir. Bunun dışında lider, çalışanlara veya iş süreçlerine ilişkin önerilerde bulunmayı istemez ve yaratıcılık anlamında da yeterli seviyede değildir. Lider aynı zamanda çalışanlara yönelik teşvik edici uygulamalarda bulunmaz.

- Etkili Kopuk Lider (Bürokrat): Lider bireylerin kendisine olan güveni yeterli durumdadır ve belirlenmiş olan kurallara tam anlamda uyum sağlamaktadır. Lider; diğer bireylere karşı dürüst davranmakta ve eşitlik onun için oldukça önem ifade etmektedir. Aynı zamanda bu tipteki liderler için detaylar önemlidir.
- Etkisiz Adam (Otoriter): Lider, izleyenler tarafından kendisine boyun eğilmesini beklemektedir. Lider diğer bireylere karşın tehditkâr ve eleştirel bir yaklaşım göstermekte ve bütün karar alma süreçlerinde tek başına rol almaktadır. Uyuşmazlıklar ise lider tarafından baskı altında tutulmakta ve lider tarafından çalışanlara inanılmamaktadır.
- Etkili Adam (Babacan Otoriter): Lider kişiler iş süreçlerine yönelik beklentilerini baskı unsuru yaratmadan gerçekleştirme eğilimindedir. Çalışkan kişiler ise istediğini bilen, zamanı etkin ve doğru bir şekilde değerlendiren bir yapıdadır. Liderler; etki gücünü olumlu kullanmasını bilir ve verimlilik esastır.
- Etkisiz İlgili (Görevci): Lider kişiler diğer insanlara karşın kibar ve naziktir. Herhangi bir problem veya huzursuzluk teşkil eden durumlardan uzak durmayı tercih etmektedir. Genel itibarıyla bu tip liderler pasif durumdadır. Söz konusu liderler aynı zamanda; yürütülen faaliyetleri kolaylaştırmayı tercih etmekte fakat bahse konu faaliyetlerin kontrolü hususunda yetersiz kalmaktadır.
- Etkili İlgili (Geliştirici): Liderler; izleyenlerine güven duymakta ve onların gelişimleri ile ilgilenmektedir. Söz konusu tipteki liderlerin iletişim becerileri çok etkilidir. Aynı zamanda liderler; izleyenlerini dinleme, sorun çözme ve destek verme davranışı sergilemektedir.
- Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı): Liderlerin verdikleri kararlar genel itibarıyla yanlıştır. Dolayısıyla bu tipteki liderler herhangi bir baskı oluşması halinde fikir değiştirebilmektedir. Aynı zamanda liderler; organizasyon içerisindeki ilişkiler hususunda yeterli seviyede değildir.
- Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci): Liderler için ekip çalışması büyük bir anlama sahiptir. Bu tip liderler genel itibarıyla belirlenen hedeflere bağlı kalmaktadır. Aynı

zamanda liderler; herhangi bir olası problemi normal karşılamakta ve gerektiğinde bu durumun yarar sağlayabileceğini düşünmektedir.

Bu kapsamda Reddin tarafından öne sürülen 8 farklı liderlik türü; her zaman ve her koşulda net bir şekilde kabul gören ve etkililik sağlayan liderlik türünün bulunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla Reddin bu bağlamda yukarıda bahsi geçen hususlar anlamında durumsallık yaklaşımına ilişkin farklılık kazandırarak liderliğin gelişimi adına önemli bir katkıda bulunmuştur.

4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramlarına ilişkin bir diğer kuram da “Liderlik Çalışmaları Merkezi”nde Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı, Reddin'in üç boyutlu kuramına benzemekle birlikte söz konusu araştırmaların devamı niteliğindedir. Bu kapsamda söz konusu kuram, Reddin'in teorisinin daha geniş ve geliştirilmiş bir versiyonu olarak ele alınabilmektedir.

Yönetim ve eğitim programları kapsamında genel olarak değerlendirilmekte olan bu kuram yoğun bir çalışma neticesinde ortaya çıkarılmıştır. Durumsal liderlik kuramının temelinde; lideri lider yapan gerçek unsurun liderin izleyicilerindeki mevcut olan olgunluk düzeyi olduğu yer almaktadır.¹⁰³ Durumsal liderlik kuramında iki liderlik davranışı boyutu bulunmaktadır. Söz konusu boyutlardan birincisi; göreve odaklı davranış, diğeri ise ilişkilere odaklı davranıştır. Görev odaklı liderlik boyutunda; lider bireylerin yol belirleyiciliği ve yapılacak işin ne zaman, nerede ve nasıl yapılması gerektiği belirlenmektedir. Bu durumun tamamlanmasını müteakip ise söz konusu faaliyetlerin liderler tarafından kontrol edilmesi süreci başlamaktadır. İlişkilere odaklı liderlik boyutu kapsamında ise, liderlerin izleyenlere karşı ihtiyaç duyulan desteği verme, izleyenlere motivasyon sağlama ve izleyen-lider ilişkilerini olumlu şekilde devam ettirme boyutları yer almaktadır.¹⁰⁴ Durumsal Liderlik Kuramına göre izleyenlerin başarılı olma ölçülerinin yalnızca lider tarafından sergilenen davranış durumlarına bağlı olmadığı, izleyenlerin bireysel olarak ortaya

¹⁰³ Nagihan İnce, “Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2019, s.18.

¹⁰⁴ Metin Saltürk, “İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.39.

koyduğu davranışlarından sorumlu oldukları olgunluk düzeyleri de bu hususta önem ifade etmektedir. Çalışanların yürütmekte oldukları faaliyetler ile ilgili yetenekleri, iş olgunlukları, işe ilişkin istek düzeyleri ve kararlılık seviyeleri de psikolojik olgunluk olarak ifade edilmektedir. Liderlerin davranış şekillerini de etkileyen söz konusu olgunluk düzeyleri dört farklı boyutta incelenmiştir. Bu düzeyler aşağıda açıklanmıştır:¹⁰⁵

- Birinci Düzey: Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşmak hususunda yetersiz durumdadır. Tamamlanması gereken faaliyetler hususunda duyulan istek az ve motivasyon az seviyedir. Çalışanların belirtilen düzeyde olduğu bir organizasyon yapısında lider kişiler tüm kararları tek başına almakta ve çalışanları sürekli olarak kontrol ve takip etmektedir.
- İkinci Düzey: Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşma konusunda yetersizdir fakat tamamlanması istenen faaliyetler doğrultusunda yönlendirilebilmektedir. Çalışanların kendilerine olan güvenleri ise oldukça az durumda olup psikolojik olgunluk anlamında da eksiklikleri bulunmaktadır. Organizasyon süreçlerinde kontrol liderin elindedir ve çalışanlar daimi olarak lider tarafından yönlendirilmektedir.
- Üçüncü Düzey: Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşma konusunda yeterli durumdadır. İşin nasıl yapılacağı konusunda bir olgunluğa, yani bir iş olgunluğuna sahiplik söz konusudur. Fakat psikolojik olgunluk hususunda yetersizlik mevcuttur. Bu düzeyde lider kişiler, çalışanların iş yapma isteklerinde artış yaşanması amacıyla davranış göstermektedir.
- Dördüncü Düzey: Çalışan bireyler belirlenen hedeflere ulaşma konusunda hem iş anlamında hem de psikolojik anlamda yeterli olgunluğa sahiptir. Diğer bir ifade ile çalışanlar işlerine yönelik hem bilgi sahibi hem de istekli durumdadır. Bu tipte çalışanların çok sayıda olduğu organizasyonlarda liderler, çalışanlarına yüksek seviyede güven duymaktadır.

Bu modele göre 4 farklı liderlik tarzı başka bir ifade ile aşağıda verilmiştir:¹⁰⁶

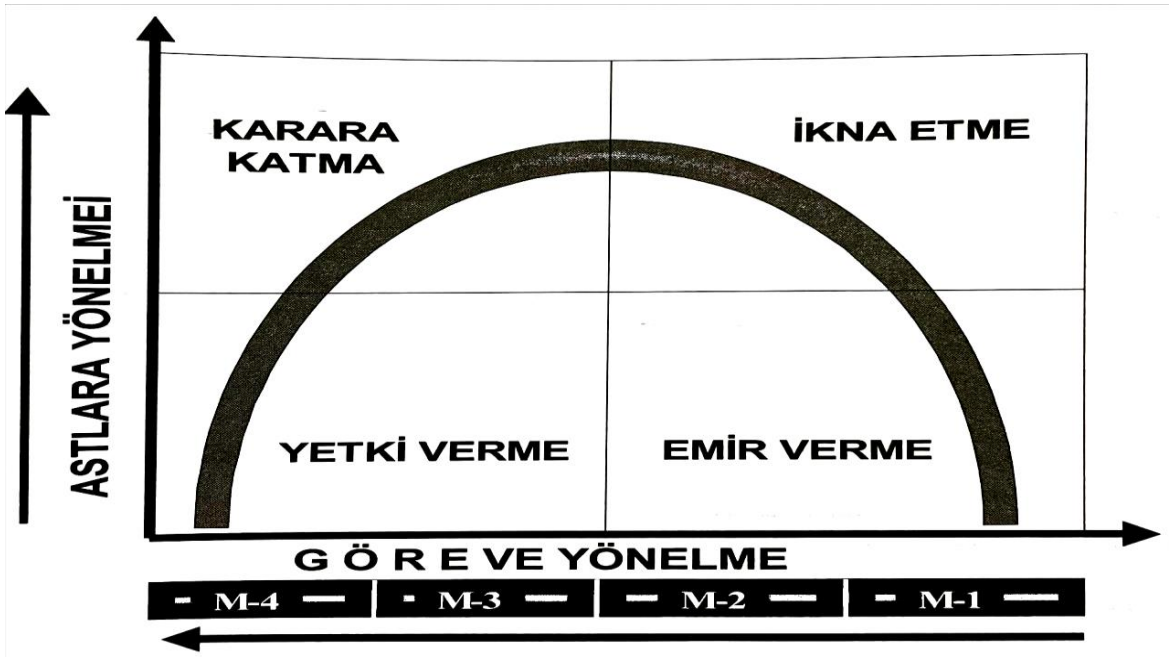
¹⁰⁵ Fatih Ak, age., s.33.

¹⁰⁶ Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.27, Özgül Yaman, "Katılımcı Liderliğin İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2019, s.30.

- Katılımcı: Lider ve izleyenler kararları birlikte almaktadır. (düşük görev-yüksek ilişki).
- Satan: Lider izleyenlere karşı hem sorumluluk yüklemekte hem de destekleyici bir yaklaşım göstermektedir. (yüksek görev-yüksek ilişki).
- Anlatan: İşin kim tarafından, nerede ve nasıl yapılması gerektiğini ifade edilmektedir. (yüksek görev-düşük ilişki).
- Yetki Göçeren: Grubu çok az şekillendirmektedir (düşük görev-düşük ilişki).

Yazarlar bu modelde durumsallık yaklaşımını bir yaşam eğrisi olarak oluşturmuştur. Bu eğri de lideri etkileyen ve onun lider gibi olmasını sağlayan çalışanların olgunluk düzeyidir. Bu olgunlukla birlikte çalışanın edindiği tecrübe ve bilgi birikimlerinin artması sonucu liderin de iletişimi ve etkinliği artmaktadır.

Söz konusu kuram kapsamında izleyenlerin olgunluk düzeyleri 4'e ayrıldığı ve bunların emir verme(M1), ikna etme(M2), karara katma (M3) ve yetki verme (M4) olarak belirtildiği olgunluk düzeyleri ve bu duruma ilişkin uygulanması gereken liderlik türleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.¹⁰⁷



Şekil 2 Liderlik Davranışı ile İzleyenlerin Olgunluk Düzeylerinin İlişkisi

¹⁰⁷ Kenneth Blanchard and P. Hersey, **Leaders and The One Minute Manager**, William Morrow and Co.Inc., New York, 1984, p.42.

İzleyenlerin olgunluk seviyeleri M-1’de düşük, M-2’de düşüklüğü orta seviyede, M-3’de orta seviyenin üzerinde ve M-4’de ise en yüksek seviyededir. Kuram kapsamında olgunluk, devamlılık doğrusu üzerinde sağda sola doğru devam edildiği takdirde izleyenlerin olgunluk seviyelerinde artış yaşanmakta olduğu varsayılmıştır. Bu doğrultuda olgunluk seviyesinin düşük olduğu durumlarda karar süreçlerinde liderler ön planda iken olgunluk seviyesinin yüksek olması durumlarında ise kararlar izleyenler tarafından alınabilmektedir.¹⁰⁸ Diğer bir ifade ile izleyenler her ne kadar olgunluk seviyesinden uzaklaşırsa liderlere duyulan ihtiyaç ve bağlılık durumunda artış gözlenmekte; olgunluk seviyesine yaklaşılması durumunda ise lidere olan ihtiyaç durumunda azalma söz konusudur.

5. Vroom-Yetton’un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramı

Bu liderlik yaklaşımını ilk öne süren Yetton’a, sonraki süreçlerde Vroom ve Jago da katkıda bulunarak ilgili liderlik yaklaşımını oluşturmuşlardır.

Vroom, Yetton ve Jago; karar verme sürecinde mevcut koşullara göre kaç izleyen karar verme sürecinde etkin rol oynayacağı durumunu incelemiş ve bu kapsamda ideal liderlik davranışını araştırmıştır. Bu yaklaşım dâhilince alınacak her kararın her şart ve koşul için uygun olmayacağını yani bir liderlik şeklinin her şartta doğru kabul edilemeyeceği ifade edilmektedir. Alınacak kararlar doğrultusunda liderler; değişik şart ve koşulları göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmalı ve bu kararların birlikte alındığı çalışan sayısını da göz ardı etmemelidir. Bu analizlerin sonucu olarak bu yaklaşımda birçok liderlik davranışı ortaya konulmuş olup söz konusu davranış türleri aşağıda açıklanmıştır:¹⁰⁹

- Otoriter Lider 1: Lider, herhangi bir sorun oluştuğunda çözüm aşamasının içindeki en aktif bireydir. Çözüm aşamasında izleyenlerden herhangi bir destek veya katkı alınmadan uygun kararlar alınmaktadır.
- Otoriter Lider 2: Lider; herhangi bir sorunun oluşması durumunda, soruna ilişkin çözüm aşamasında tek rol sahibidir. Çözüm yolunda, izleyenlerden ihtiyaç duyduğu bilgileri temin ederek nihai karar lider tarafından verilmektedir. İzleyenlerin söz konusu süreçteki tek rolü bilgi almak ve talep edilen bilgileri sunmaktır.

¹⁰⁸ Salih Güney, age., s.402.

¹⁰⁹ Enver Özkalp, ve Çiğdem Kirel, **Organizasyonel Davranış**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013, ss.320-321.

- Danışan Lider 1: Lider, sorunların çözümü ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgiye direkt olarak kendisi erişim sağlamaktadır. Lider karar alma süreçlerinde izleyenlerinin düşüncelerini alması durumunda veya izleyenler lider tarafından ortaya konulan düşünceye katılım sağlamasalar bile nihai karar lider tarafından verilmektedir.
- Danışan Lider 2: Lider, herhangi bir sorunun çözümüne ilişkin ilgili sorunu izleyenleri ile paylaşıp onlardan düşüncelerini sunmalarını istemektedir. Karar alma süreçlerinde ise izleyenlerden alınan düşünceler doğrultusunda nihai karar belirlenmektedir.
- Katılımcı Lider: Lider, karar alma süreçlerinde katılımcılarının olduğu grubu yönetmekte ve problemleri izleyenlerle paylaşmaktadır. Liderin karara yönelik sunduğu düşüncenin kabul edilmesi için baskı uygulanmamakta; çözüme ilişkin verilecek nihai karar için ortak bir kabulün olması istenmektedir.

Bu kapsamda herhangi bir organizasyonda lider tarafından alınan kararların etkinliği açısından ilgili kararın izleyenler tarafından kabul edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Dolayısıyla söz konusu bu model; lider tarafından alınan kararlara izleyenlerin de katılım sağlamasının liderlere ve organizasyona yardımcı olduğunu ifade eden bir araç niteliğindedir.

6. Lider-Üye Değişim Modeli

Lider-üye etkileşimi yaklaşımı, liderlerin astları ile farklı ilişkiler kurması varsayımına dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisine dayanan bu yaklaşım; duygusal destek derecesi ve değerli kaynakların alışverişi ile ilgili olup takipçinin liderle değişim ilişkisinin kalitesi, izleyenlerin organizasyon içindeki kaderini belirlemede önem arz etmektedir.¹¹⁰ Bu yaklaşım başlangıçta Dikey İkili Bağlantı Teorisi (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılmış ve sonrasında Lider-Üye Etkileşimi olarak yeniden isimlendirilmiştir. Lider-üye etkileşimi, bir lider ile üye arasındaki ilişkiye odaklanması sebebiyle diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Liderliği; liderin kişisel özelliklerinin ve durumun özelliklerinin bir işlevi olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerin aksine bu teori, analiz düzeyi olarak ikili

¹¹⁰ Raymond T. Sparrowe and Robert C. Liden, "Process and structure in leader-member exchange". *Academy of Management Review*, Vol.22 No.2, 1997, p.522.

ilişkiyi benimsemesi açısından farklılık göstermiştir.¹¹¹ Teorinin temelinde, liderler ve astlar arasındaki ilişkilerin veya ikili ilişkilerin kalitesi incelenmekte ve astların tutumları ve davranışları açısından değişen ilişkilerin sonuçları araştırılmaktadır.¹¹²

Bu teoriye göre liderler, astları bir dizi rolleri ve çeşitli iş görevleriyle test etmektedir. Astların görev taleplerine uyma ve güvenilir olma derecesi, oluşan lider-üye etkileşimi ilişkisinin türünü belirlemektedir.¹¹³ Lider-üye etkileşiminin geliştirilmesinde, teorik olarak lider-üye ilişkisi içinde güven inşası kurulması ve karşılıklı bir iletişimin olması gerekmektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde, başarılı bir güven duygusunun karşılıklı olarak sağlandığı kabul edilmektedir.¹¹⁴ Lider-üye etkileşimi ilişkilerinin, karşılıklı taraflar arasında değiş tokuş edilen maddi kaynak, bilgi ve destek miktarları açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişimi söz konusu olan somut ve soyut metaların hissedilen değeri ne kadar büyükse, lider-üye arasındaki mevcut ilişki kalitesinin de o ölçüde yüksek seviyede olduğu söylenebilmektedir.¹¹⁵ Lider-üye etkileşiminin organizasyonlara katkıda bulunmasında, yüksek kaliteli ilişkilerin ve çalışanların belirlenen rollerinin yanında organizasyon yararına olacak davranışlarda bulunma ölçüsü de etkilidir.¹¹⁶ İlk etkileşimler sırasıyla, hem lider-üye etkileşiminin kalitesini doğrudan etkilemekte hem de daha sonra asta devredilen görevler açısından liderin davranışını belirlemektedir. Astın görevlerindeki performansı daha sonra lider-üye etkileşiminin kalitesini de etkilemektedir. Bu durum da hem lider hem de üye tarafından dâhil edilen çeşitli niteliksel süreçleri etkilemektedir.¹¹⁷ Lider üye etkileşimi modelinde algılanan katkı, sadakat ve etkinin dereceleri, ikili üyelerin davranışlarını açık ve

¹¹¹ Charlotte R. Gerstner and David V. Day, “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82 No.6, 1997, p.827.

¹¹² Wim van Breukelen et al., “Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges”, **Leadership**, Vol.2 No.3, 2006, p.297.

¹¹³ Robert C. Liden and John M. Maslyn, “Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development”, **Journal of Management**, Vol.24 No.1, 1998, p.44.

¹¹⁴ Talya N. Bauer and Stephen G. Green, “Development of leader-member exchange: A longitudinal test”, **Academy of Management Journal**, Vol.39 No.6, 1996, p.1539.

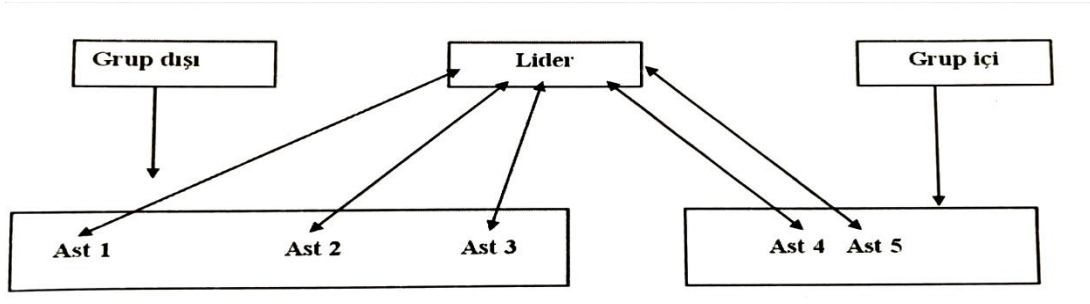
¹¹⁵ Sandy J. Wayne et al., “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol.40 No.1, 1997, p.84.

¹¹⁶ Remus Ilies et al., “Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.92 No.1, 2007, p.269.

¹¹⁷ Susan E. Murphy and Ellen A. Ensher, “The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader–member exchange quality”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 29, No.7, 1999, p.1373.

farklı bir şekilde etkilemektedir. Her iki üye tarafından algılanan katkı seviyesi, bağlılıktan daha güçlü bir etkiye sahip olabilmekte veya astın atadığı ve kabul ettiği görevlerin sayısı, zorluğu ve kritikliğini etkilemektedir. Bunun nedeni amirin; astın zor, kapsamlı veya kritik görevleri başarıyla tamamlama yeteneği ve istekliliğine güven duymasından kaynaklanmaktadır.¹¹⁸ Yüksek kaliteli ilişkilerde; lider ve ast işbirliğine dayalı problem çözmeye odaklanmakta ve sonunda karşılıklı olarak birbirini etkileyen bir dizi rol davranışlarıyla bu durum sonuçlanmaktadır.¹¹⁹ Lider ve takipçileri arasındaki düşük kaliteli ilişkiler ise sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmemesinden kaynaklanan durumlar oluştuğunda meydana gelmektedir.¹²⁰ Dolayısıyla söz konusu bu model; diğer model veya kuramlarda olduğu gibi lider, çalışma ortamı veya izleyenleri açıklamak yerine lider ve izleyenleri arasındaki etkileşimleri açıklamak üzerine geliştirilmiştir.

Modelin şematik olarak görünümü aşağıda gösterilmiştir:¹²¹



Şekil 3 Lider – Üye Değişim Modeli

¹¹⁸ Richard M. Dienesch and Robert C. Liden, “Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, Vol.11 No.3, 1986, p.625.

¹¹⁹ David A. Hofmann et al., “Climate as a Moderator of the Relationship Between LMX and Content-Specific Citizenship Behavior: Safety Climate as an Exemplar”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88 No.1, 2003, p.171.

¹²⁰ John Antonakis and David V. Day, **The Nature of Leadership**, SAGE Publications, California, 2018, p.9.

¹²¹ Tamer Keçecioğlu, age., 1998, ss.139-152.

V. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI, ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER, ASTLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN FONKSİYONLARI

A. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok çalışma yapılmış olup söz konusu çalışmalar kapsamında ilgili kavram üzerinde birçok tanımlamalarda bulunulmuştur. Dönüşümcü liderliğin ne olduğu, organizasyonlar ve çalışanlar için önemi üzerinde çeşitli saptamalarda bulunulmuştur.

Dönüşüm kavramına ilişkin birden çok tanımlama mevcuttur. Türk Dil Kurumu tarafından ise söz konusu bu kavram “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon” şeklinde tanımlamıştır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ise ilgili kavram ilk defa kullanılmaya başlandığı zamanlardan günümüze dek bilim damları tarafından oldukça önemli görülen bir liderlik türü olarak kabul edilmiştir. Dönüşümcü olarak görülen liderler, işgörenlerin kendilerinden beklenen performansın çok daha üzerinde bir sonuç elde edebilmek adına çalışanların göstermiş olduğu rol ve davranışlarda önemli bir rol üstlenmektedir.¹²² Burns'den sonra dönüşümcü liderlik kavramı Robert J. House ve Bernard M. Bass tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır. Söz konusu kavram, Bernard Bass'ın Leadership and Performance Beyond Expectation adlı yayınında geniş olarak değerlendirilmiştir.¹²³

¹²² C. Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Organizasyonsel Vatandaşlık Davranışı ve Organizasyonsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1, 2007, s.262.

¹²³ Şebnem Aslan, *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013, s.173.

Genel bir tanımlama ile dönüşümcü lider; herhangi bir organizasyon için bir vizyon tasarlayan, izleyenlerine söz konusu vizyonu benimsetebilen, değişim, dönüşüm ve yeniliğin izleyenler nezdinde kabul görmesini sağlayan ve çevresindekilere ilham veren bireydir. Bahse konu liderlik tarzı kapsamında sergilenen liderlik uygulamaları ile organizasyonda yer alan izleyenlerin ortak çıkarları, kişisel beklentilerinin önüne geçmektedir.¹²⁴ Başka bir ifade ile izleyenler; ortak beklentilerini, kişisel olan beklentilerinin bir kısmı veya tamamından ön planda tutmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında liderlerin çevresindeki insanları organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda birleştirmesi ve bütünleştirmesi söz konusudur.

Dönüşümcü liderlerin, izleyenler tarafından böyle bir fedakârlık yapılmasını sağlayabilmesi için bazı üstün özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu kapsamda dönüşümcü liderliğe ilişkin yürütülen ilk araştırmalar, esas olarak söz konusu üstün özelliklerin mevcut olması hususunu savunmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin ilk olarak literatürde yer almasını sağlayan çalışmalar Max Weber tarafından yürütülmüş olup bu çalışmalarda bazı liderlerin karizmasının olduğu ve bu özelliğin ilgili lideri diğerlerinden ayırdığı belirtilerek söz konusu özelliğin kolay bir şekilde rastlanılamaması ve çok önemli bir ayırt edici özellik olması belirtilmektedir.¹²⁵

Lider bireyler de izleyenlerde olduğu üzere kişisel beklentilerin organizasyonun ortak çıkarlarının üzerinde görülmesi söz konusu olabilmektedir. Diğer bir ifade ile lider bireyler; ortak beklentiler veya organizasyonun amaç ve hedefleri yerine bireysel olarak çıkar gözetebilmektedir. Bahsi geçen durum dönüşümcü liderler için de geçerlidir. Bu durumda gerçek değil, sahte nitelikli bir dönüşümcü liderden bahsetmek mümkün olmaktadır. Bu şekilde bir davranış sergileme eğiliminde olan dönüşümcü lider, kişisel olarak kendi çıkarlarını diğer unsurların önüne koymakta ve bu doğrultuda izleyenler ile etkileşim kurmaya çalışmaktadır. Böylesi tavır ve davranışlarda bulunan liderin amacı kendi iktidarını korumak ve güçlendirmektir. Podsakoff ve arkadaşları tarafından dönüşümcü olarak nitelendirilen bu liderlik tarzının çalışanların performanslarına olan direk etkisinin

¹²⁴ Mahmut Paksoy, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002, s.197.

¹²⁵ Martin M. Chemers, *An Integrative Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, New Jersey, 1997, p.79.

haricinde lider kişiye ve organizasyon içi duyulan güven ve memnuniyet durumuna da etki etmesi hususu incelenmiştir. Söz konusu incelemelerde dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında ortaya konulan davranışların en az altı boyut çerçevesinde gerçekleştiği ifade edilmiştir. Vizyon belirleme ve ifade etme, grubun amaçlarının kabulünü sağlama ve uygun rol model olma boyutlarına ilişkin çoğu araştırmacı tarafından ortak görüş ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Söz konusu boyutlara daha sonradan dâhil olan entelektüel uyarım boyutu ise Bass ve arkadaşları tarafından eklenmiştir.¹²⁶

Dönüşümcü liderliğe ilişkin yapılan tanımlamalar incelendiğinde ise; genel itibarıyla lider konumunda olan kişinin izleyenleri ile olan ilişkisinde olumlu bir etki oluşturan pozisyonundan ve hem organizasyon hem de kişisel olarak gelişim ve değişime olan katkılarından söz edilmektedir. Organizasyona ilişkin vizyon yaratan, oluşturulan vizyonun izleyenler tarafından benimsenilmesini sağlamak adına paylaşımda bulunan, izleyenlere gerekli yönlendirmeleri yaparak amaç ve hedefleri organizasyon geneline yayma çabası sarf ederek bu şekilde ilgili kişilerde eylem yaratan kişi olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik; kişi, organizasyonel yapılarda belirgin bir gelişim ve değişim meydana getiren bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Böylelikle süreç dâhilinde lider kişi; söz konusu tavır ve davranışları göstererek organizasyonun vizyonu doğrultusunda amaç ve hedeflerini gerçekleştirebileceği bir çalışma ortamı teşkil etmektedir.

Bu bağlamda dönüşümcü liderlik kavramı ile literatürde yer alan bazı tanımlar aşağıda açıklanmıştır:

- Dönüşümcü liderlik; organizasyon için etkili bir değişim süreci başlatmak, söz konusu sürece kılavuz niteliği taşıyabilecek bir kurumsal bir öngörü ve ileri görüşlülük oluşturmak ve değişime ilişkin ihtiyaç duyulan unsurları belirleyebilme beceri ve yeteneklerinin toplamıdır.¹²⁷
- Dönüşümcü liderlik; lider ve izleyenlerinin moral ve motivasyon unsurları kapsamında birbirlerini desteklemekte olduğu bir süreçtir.¹²⁸

¹²⁶ Philip M. Podsakoff et al., “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”, **Leadership Quarterly**, Vol. 1, No.2, 1990, p.113.

¹²⁷ Tamer Keçecioglu, **Lider & Liderlik**, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.34.

¹²⁸ Uğur Zel, age., s.155.

- Dönüşümcü liderlik; organizasyonlara ilişkin net bir şekilde vizyon tasarlanıldığı liderlik tarzıdır.¹²⁹
- Dönüşümcü liderlik, lider kişilerin kendilerine ait önemli olan değerleri belirtmeleri ve söz konu değerleri izleyenler nezdinde kabul ettirme sürecidir.¹³⁰
- Dönüşümcü liderlik, lider kişi tarafından organizasyonun amaç ve hedeflerine yönelik yeni bir bakış açısı ifade edilmesi ve bu doğrultuda izleyenlerine harekete geçirme sürecidir.¹³¹
- Dönüşümcü liderlik, organizasyon süreçlerine dair temel bir şekilde değişim yaratma yeteneğidir.¹³²
- Dönüşümcü liderlik; izleyenlerini etkin ve doğru bir şekilde gelişme ve öğrenme süreçlerini destekleyici şekilde onları güdülemek ve onlarda üstün performans yaratmayı teşvik etme sürecidir.¹³³
- Dönüştürücü liderlik; liderlerin izleyenlerin işe yönelik performans ve ilgilerini artırması, oluşturduğu amaç ve hedeflerin izleyenler tarafından benimsenmesini sağlaması ve grubun devamlılığı için geleceği ilişkin eylemde bulunma isteğini tesis etme sürecidir.¹³⁴
- David Hughes tarafından dönüşümcü liderlik, bir vizyon tesis etme, ilgili vizyon kapsamında ve dâhilinde izleyenlerin eyleme geçmesini sağlayabilmek için organizasyona ilişkin yenilik ve gelişim odaklı sistemsel düzenlemeler süreci olarak tanımlanmıştır.¹³⁵
- Dönüşümcü liderlik; değişen rekabet koşullarına uygun bir düzen dizayn eden, bu doğrultuda organizasyon yapısında hareketlilik sağlayan ve izleyenlerde saygı,

¹²⁹ A.J. Trofino, (2000) “Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations”, **International Nursing Review**, Vol. 47 No. 4, p.220.

¹³⁰ Halis Demir ve Tarhan Okan, “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **Yönetim Dergisi**, Cilt: 19 Sayı: 61, 2008, s.76.

¹³¹ Filiz Karagöz, “Dönüşümcü Liderlik, Kişi-Organizasyon Uyumu, İş Tatmini ve Özgecilik İlişkisine Yönelik Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, 2020, s. 12.

¹³² Zülfi Umut Özkara, “Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s.96.

¹³³ Erkan Taşkiran ve Aslıhan Köse, “Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 14 2016, s.580.

¹³⁴ B.M Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, Vol.18 No.3, 1990, p.21.

¹³⁵ İnan Özalp ve Hülya Öcal, “Organizasyonlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3 Sayı: 4, 2000, s.209.

cesaret ve güven özelliklerinin meydana çıkmasını sağlayarak izleyenlerine örnek ve ilham kaynağı olarak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecidir.¹³⁶

Yukarıda belirtilen tanımlardan yola çıkarak özetle dönüşümcü liderlik; lider tarafından belirlenen hedeflere ulaşılması doğrultusunda hem organizasyon yapısında hem de izleyenlerde değişim ve dönüşüm yaratmak suretiyle yeni bir bakış açısı kazandırılması sürecidir.

B. Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Dönüşümcü liderlik; organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda yapının harekete geçirilmesi, söz konusu hareket için gerekli istek, çaba, gayret ve motivasyonun sağlanması açısından oldukça önemlidir. Tüm bu süreç dâhilinde izleyenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi veya karşılaşılan problemlerin çözülmesi anlamında sorumluluk gösterilerek yönetim sürecini etkin bir şekilde yürütülmektedir. Dolayısıyla hem çalışanlar için hem de organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlayarak yaşamlarına devam edebilmeleri için dönüşümcü liderlik büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışma kapsamında dönüşümcü liderliğin önemi; çalışanlar, işletmeler ve toplumlar dâhilinde incelenmiş olup aşağıda açıklanmıştır:

1. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi

Dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zihinlerinde ulaşılacak istenen amaç ve hedeflerin benimsenmesi kapsamında onlarda motivasyon yaratmaktadır. Organizasyon süreçlerinde karşılaşılan problemlere ilişkin çözüm üretilmesinin yanı sıra dönüşümcü liderler; izleyenlerin ihtiyaç ve problemleri karşısında da çözüm üretmektedirler. Dönüşümcü liderler aynı zamanda amaç ve hedefler doğrultusunda izleyenleri harekete geçirebilmek adına onların ilgi ve performanslarını artırmak adına tavır ve davranışlar sergilemekte ve ilgili kişileri bu doğrultuda cesaretlendirmektedir.¹³⁷ Bu kapsamda söz konusu liderlik tarzı ile reaksiyon gösteren lider bireyler çalışanlarına ilgi göstererek onların güvenlerini kazanmaktadır. Güven duyulan liderin izleyenlerini etki altına alması ve amaçlar

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Sedat Doğan, “Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s.24.

doğrultusunda yüksek motivasyonlu izleyenler tarafından kolektif bir şekilde eyleme geçilmesi söz konusudur. Dolayısıyla etkin bir şekilde ortaya konulan dönüşümcü liderlik uygulamaları; çalışanların hedefleri benimsemesini ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan motivasyonu sağlayarak çalışanların moral, motivasyon ve performansı üzerinde önemli kazançlar sağlamaktadır.

2. Dönüşümcü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Dönüşümcü liderlik sürecinin; çalışanlar için ifade ettiği önem ve çalışanlara ilişkin sağladığı katkılar kadar söz konusu süreç kapsamında gerçekleştirilen tavır ve davranışların da işletmeler üzerinde önemli etki ve değeri bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderlik uygulamalarının işletmelere sağladığı katkılar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır:¹³⁸

a. Organizasyonel imaja sağladığı katkı

Dönüşümcü liderlik uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen tavır ve davranışlar hem organizasyona hem müşterilere hem de tedarikçilere olumlu anlamda etki sağlamakta ve böylelikle organizasyon, rekabet üstünlüğü anlamında fark yaratabilmektedir. Dönüşümcü liderliğin izleyenler üzerinde yarattığı etki ve motivasyon kişilerin bireysel gelişimlerinin yanı sıra organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi anlamında önemli bir işleve sahiptir.

b. Personel temini kapsamında sağladığı katkı

Organizasyonların iş süreçleri kapsamında ihtiyaç duydukları iş gücünü karşılamak maksadıyla başvurdukları personel temin süreçlerinde; dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren bir liderin var olması söz konusu personel temin sürecine olumlu anlamda etki etmekte ve ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların organizasyona dâhil olmasında önemli rol oynamaktadır.

¹³⁸ Erman Kılınç, “Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İş gören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2019, ss.104-105., Aykut Berber, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, **Yönetim Dergisi**, Sayı: 36, 2000, ss. 45., Yasemin Ürkek Erdiş, “Dönüşümcü Liderliğin Organizasyonsel Vatandaşlık ve Organizasyonsel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2013, s.61.

c. Eğitime olan katkısı

Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren bireyler gelişim ve yeniliğe açık olmaları sebebiyle izleyenlerinin bireysel gelişimleri hususunda onları bu anlamda teşvik etmektedir. Bu bağlamda hem çalışanlar hem de organizasyon gelişim ve ilerleme kaydedebilmektedir.

d. İş dizaynı ve görevlendirmeye olan katkısı

Organizasyon içinde misyon ve vizyon dâhilinde iş planının tasarlanması, tasarlanan iş planı doğrultusunda söz konusu planlamanın gerçekleştirilebilmesi amacıyla uygun çalışanların organizasyona doğru, verimli ve etkin bir şekilde katkı sağlayabilmesi için dönüşümcü liderlerin organizasyon adına önemli bir etkisi ve katkısı bulunmaktadır.

e. Gelişim katkısı

Organizasyon içerisinde yürütülen faaliyetler esnasında gösterilen dönüşümcü liderlik özellikleri sayesinde organizasyon içi iletişim, yardımlaşma ve takım ruhu kültürü üst seviyeye çıkmakta ve bu kapsamda organizasyonun etki ve verimliliği artmaktadır.

f. Organizasyon yapısına olan katkısı

Küresel bir dönüşümün yaşandığı rekabet ortamında; değişim ve dönüşüme uyum sağlamak, ürün ve hizmet üretimi ile sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi anlamında dönüşümcü liderler büyük önem arz etmektedir.

Sonuç olarak dönüşümcü liderler ve sahip oldukları özellikleri; organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi doğrultusunda hem organizasyonel yapıya hem de organizasyon çalışanlarına büyük katkılar sağlamakta; organizasyonun rekabet üstünlüğü sağlanması ve bu durumun sürdürülebilirlik ifade etmesine önemli derecede etki etmektedir.

3. Dönüşümcü Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi

Dönüşümcü liderlik; çalışanlar ve işletmeler için olduğu kadar toplum için de büyük bir önem arz etmektedir.

Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren bireyler; organizasyonları rakipleri nezdinde farklı kılmakta; izleyenlerini etkisi altına alarak onların gelişimlerine katkı

sağlamakta; toplumlar için ise bir rol model pozisyonunda esin kaynağı durumunda bulunmaktadır. Toplum içinde yer alan bireylerde etki uyandıran dönüşümcü liderler, ilgili kişilerde güç ve motivasyon yaratarak onları toplumun menfaatleri doğrultusunda eyleme geçirmektedir. Dönüşümcü liderler, toplumların halihazırda karşılaşmış oldukları problemlerin çözümüne ilişkin kısa değil uzun vadeli ve sürdürülebilir çözümler üretmek adına etkili ve doğru bir şekilde yönlendirmelerde bulunmaktadır. Bu bağlamda toplum içerisinde yer alan bireyler hem kendileri hem de toplum için nelerin daha önemli olduğu hususunda bilinçlenmektedir. Dönüşümcü liderler aynı zamanda adalet ve düzeni tesis etmek için bireylerin ödüllendirilmesi hususunda maddi unsurları değil içsel motivasyon araçlarını tercih etmektedir.¹³⁹

Dönüşümcü liderliğin genel olarak önemi, şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Dönüşümcü liderlik uygulamaları organizasyonda yer alan bireyleri güçlendirmekte, becerilerinin gelişmesi sağlamak ve özgüvenlerinin artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik kendine güvenen grup ve çalışma ekiplerinin de teşkil edilebilmesine olanak sağlamaktadır.
- Dönüşümcü liderlik, izleyenlerin tavır ve davranışlarında köklü bir değişiklik yaratmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik; organizasyonun vizyon ve değerlerine önemli anlamda katkı sağlamakta olup hedeflenen sonuçların elde edilebilmesinde gerekli etkin performans ve motivasyon sürecini desteklemektedir.

C. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderler, izleyenlerini amaçlanan ve hedeflenen neticeleri elde edebilmek adına onlarda istek ve güç yaratmaktadır. Dönüşümcü liderler tarafından bireysel olarak izleyenlerinin beklentilerine, gelişimlerine ve kaygılarına karşı hassasiyet gösterilmektedir. Söz konusu liderlik tarzında; belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi maksadıyla etkili performans gösterilmesi hususunda izleyenler harekete geçirilir, heyecanlandırabilir ve onlara ilham verilebilmektedir.¹⁴⁰

¹³⁹ Mahmut Akbolat vd., “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Cilt: 1 Sayı: 11, 2013, s.40.

¹⁴⁰ M. J. B. Kabeyi, (2018). “Transformational vs transactional leadership with examples”, *The International Journal of Business & Management*, Vol. 6 No. 5, 2018, p.192.

Dönüşümcü liderler organizasyon vizyonunu izleyenlerine adeta kendi vizyonuymuş gibi benimseyecek düzeyde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, çalışanların kendi çıkarlarının ötesinde onları kolektif bir çaba sarf etmeye itmektir.¹⁴¹ Takipçilerinin klasikleşmiş sorunlara farklı bir şekilde yaklaşmalarına destek olunmakta ve daha yüksek bir girişimde bulunmasına teşvik edilmektedir. Bunların yanı sıra kendi amaçları ve çıkarlarının ötesinde düşünmeleri ve daha büyük grup, organizasyon, ulusal ve küresel boyutta hedeflere odaklanmaları için onlara ilham verir ve geleceğe yönelik bakış açısı sağlayarak bu amaçları kendi amaçları olarak üstlenmeleri ve bu doğrultuda çaba sarf etmeleri yolunda onları etkilemektedir.¹⁴² Dönüşümcü liderlik, içinde çok çeşitli unsurları içerdiğinden, bir yöneticinin izlemesi gereken belirli bir adım yoktur. Etkili bir dönüşümcü lider olmak bir süreci ifade etmektedir. Bu, dönüşümcü bir tarzı benimsemek için bilinçli çaba gösterilmesi gerektiği anlamına gelmekte olup dönüşümcü liderliğin temellerini ve dört alt boyutu anlamak yöneticinin bu yaklaşımı uygulamasına yardımcı olabilmektedir.

Northouse'a göre dönüşümcü bir lider aşağıdaki özelliklere sahiptir:¹⁴³

- Organizasyon için en iyisini yapmalarında çalışanlara yetki verir.
- Yüksek değerlere sahip bir rol modelidir.
- İş birliği ruhu oluşturmak için bütün bakış açılarını dinler.
- Organizasyon için bir vizyon oluşturur.
- Organizasyon içerisinde değişimi nasıl başlatacağına ve uygulayacağına ilişkin bir örnek oluşturur ve ona göre bir değişim aracı gibi hareket eder.
- Diğerlerine organizasyona katkıda bulunmaları hususunda yardımcı olarak organizasyona yardımda bulunur.

Dönüşümcü liderler, izleyenleri gerekenden daha fazlasını yapmaya teşvik etmektedir. Proaktif bir şekilde izleyenlerin beklenmedik hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan dönüşümcü liderler, izleyenlerini anında kişisel çıkarlarının ötesine

¹⁴¹ H. Jiang et al., "The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism", **Frontiers in Psychology**, Vol. 8 No.732, 2017, pp.2-3.

¹⁴² G. Jandaghi et al., "Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies", **The Journal of International Social Research**, Vol. 2 No.6, 2009, p. 357.

¹⁴³ A. Suresh and J. .Rajini, "Transformational Leadership Approach in Organisations -Its Strengths and Weaknesses", **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, Vol.2 No. 3,2013, p.159.

taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik kapsamında toplumsal değerlere odaklanılmakta ve sıkıntı ve değişim zamanlarında reaksiyon gösterilmektedir. Bu tür liderlik, zorluklarla karşılaşıldığında, grupların başarılı olmaları için gereken kolektif güveni veya gücü inşa etmek için önemli bir öncüdür.¹⁴⁴ Değişimin hızla yaşandığı dünyamızda; organizasyonların ayakta kalabilmesi ve değişime uyum sağlanabilmesi için hem organizasyonu hem de çalışanları bu değişimin bir parçası yapacak güçlü liderlere ihtiyacı vardır. Yukarıdaki özelliklere bakıldığında dönüşümcü liderlik özelliklerini kendinde barındıran kişi hem organizasyonun hem de takipçilerinin değişimini üstlenmekte ve onları bu değişim sürecinde sürecin bir parçası haline getirmektedir. Bunu yaparken takipçilerinin motivasyonunu arttırmakta ve onlara ilham vermektedir. Bu tip liderler, organizasyonun sağlıklı bir şekilde işlerine devam etmesi ve daha büyük işler başarması için takipçilerini de bu işin bir parçası yapmaktadır. Dolayısıyla hem organizasyon hem de çalışanlar için yukarıdaki özelliklere sahip bir liderin varlığı önemli olmaktadır.

D. Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları

Dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyen liderler; söz konusu özellikleri kapsamında birtakım tavır ve davranışlarda bulunmaktadır. Bu özellikler dönüşümcü liderlerin davranışlarının kaynağı ve temelini teşkil etmektedir. Bass, dönüşümcü liderliğin 4 farklı boyutu olduğunu belirtmiş ve bunların; idealleştirilmiş etki(karizma) boyutu, telkinle motive etme boyutu, bireysel destek boyutu ve entelektüel uyarım boyutu olduğunu söylemiştir.¹⁴⁵

Bu kapsamda dönüştürücü liderliği oluşturan davranış boyutları aşağıda belirtildiği üzere açıklanmıştır:¹⁴⁶

¹⁴⁴ Amir Sadeghi et al., “Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 1: No. 3, 2012, p.187.

¹⁴⁵ Merve Ceyhan, “Sınıf Öğretmenlerinin Görüşüne Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliği ile Organizasyonsel Sinizm Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2022, s.15.

¹⁴⁶ A. Zacharatos, J. Barling and E.K. Kelloway, “Developments and Effects of Transformational Leadership in Adolescents”, **Leadership Quarterly**, Vol. 11, No.2, 2000, p.211, D.N. Hartog and M.J. Van, “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 70, No. 1, 1997, s. 19, Salih Güney, **Organizasyonsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2017, s.397, Vehbi Çelik, “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt: 16 Sayı: 16, 1998, s. 429, Salih Güney, age., 2017, s.397, Bernard M. Bass and Paul Steidlmeier, “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour”, **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No. 2, 1999, s. 181, Salih Güney, age., 2017, s.398, M. Bass and Paul Steidlmeier, age., p.181, Bayram Şahin,

- İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Söz konusu kapsamda kullanım olarak tercih edilebilen idealleştirilmiş etki ve karizma kavramları birbirleri yerine ifade edilebilmektedir. Dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan idealleştirilmiş etki; dönüşümcü liderlerin izleyenlerinin algısında bir misyon ve vizyon yaratma durumu olarak belirtilebilmektedir. Dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen liderler izleyenleri nezdinde saygı ve güven duyulan bir lider durumundadır. Dönüşümcü lider pozisyonunda olan birey göstermiş olduğu tavır ve davranışlar ile izleyenlerini etkiler ve bu durumun neticesinde izleyenler tarafından idealize edilir. İdealleştirilmiş etki iki alt boyut olarak da ele alınabilmektedir. Bu boyutlar davranış olarak idealleştirilmiş etki ve lidere atfedilen idealleştirilmiştir etkidir. Davranış unsuru; dönüşümcü olan liderlerin saygı kapsamında yer alan tavır ve davranışlarını, güvenini ifade ederken lidere atfedilen unsuru ise izleyenlerin lider pozisyonunda olan birey ile bütünlük kazanmasını ve eşleşmesini ifade etmektedir.

Özetle ifade etmek gerekirse idealleştirilmiş etki boyutu; izleyenlerin lider kişileri özel olarak benimsemeleri ve güven duymaları anlamına gelen davranışlar bütünü olarak ifade edilebilmekte; izleyenler tarafından hayal edilen ve ilham kaynağı olan boyutu temsil etmektedir.

- Telkinle Motive Etme: Dönüşümcü liderler tarafından izleyenler telkin yolu ile motive edilebilmektedir. Bu boyut kapsamında; izleyenler ve organizasyonların yüksek seviyedeki beklentilerine karşılık verilebilmekte, ast pozisyonda bulunan bireylerin yönlendirilmesi hususunda sembol, slogan ve benzeri araçlardan yararlanılmakta ve önem arz eden amaç ve hedefler basit olarak açıklanabilmektedir. Söz konusu uygulamalar vasıtasıyla organizasyon içerisinde yer alan bireyler arasında bir bütünlük ve farkındalık sağlanmakta; organizasyon faaliyetlerinin izleyenler tarafından benimsenmesi söz konusu olmaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin beklentilerini üst

seviyede tutarak onların normal şartlar altında gösterecekleri performansın artmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak; söz konusu boyut ile lider, izleyenleri amaç ve hedefler etrafında birleştirmek ve bu doğrultuda onları harekete geçirmek amacıyla bu unsuru bir motivasyon aracı olarak kullanmaktadır.

- Entelektüel Uyarım: Entelektüel uyarım ile dönüştürücü lider pozisyonunda olan bireyler, izleyenlerinin durumlarındaki belirsizlikler sebebiyle meydana gelen problemleri çözümlenmektedir. Söz konusu davranış; lideri izleyen bireylerin daha yenilikçi olmalarını sağlamakta ve ilgili bireylerin yaratıcılıklarına katkı sağlamaktadır.

Dönüştürücü lider; izleyenlerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda destek sağladığında izleyenlere ilişkin bir entelektüel uyarım söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla izleyenler; mevcut koşulları, problemleri ve problemlere ilişkin çözümleri sorgulayabilmektedir. Lider kişi böylelikle karşılaşılan sorunlar karşısında farklı çözüm odakları sağlayacak ve izleyenler tarafından çözüme yönelik farklı fikir ve düşünceler öne sürülebilmesi için uygun koşulları hazırlamış olacaktır.

Kısacası dönüştürücü lider; entelektüel uyarım boyutu ile organizasyon ve organizasyon bünyesindeki çalışanlara yenilik ve değişim anlamında katkı sağlamakta ve bireyler arası çatışmayı azaltarak amaç ve hedefler doğrultusunda verimliliği arttırmaktadır.

- Bireysel Destek: Dönüştürücü liderler organizasyon dâhilinde yer alan bütün izleyenlerine karşı bir birey olarak yaklaşım göstermekte ve onların kişisel gelişimlerine yönelik rehber amacı gütmektedir. Bu kapsamda bireysel destek davranışının daha demokratik özellikleri temsil ettiği söylenebilmektedir. Lider bireyler izleyenleri ile aralarındaki mesafeyi artırmak veya korumak yerine tam aksi şekilde azaltma eğiliminde davranışlar sergileyerek izleyenlerine daha bağımsız olabilecekleri bir hareket alanı yaratmaktadır.

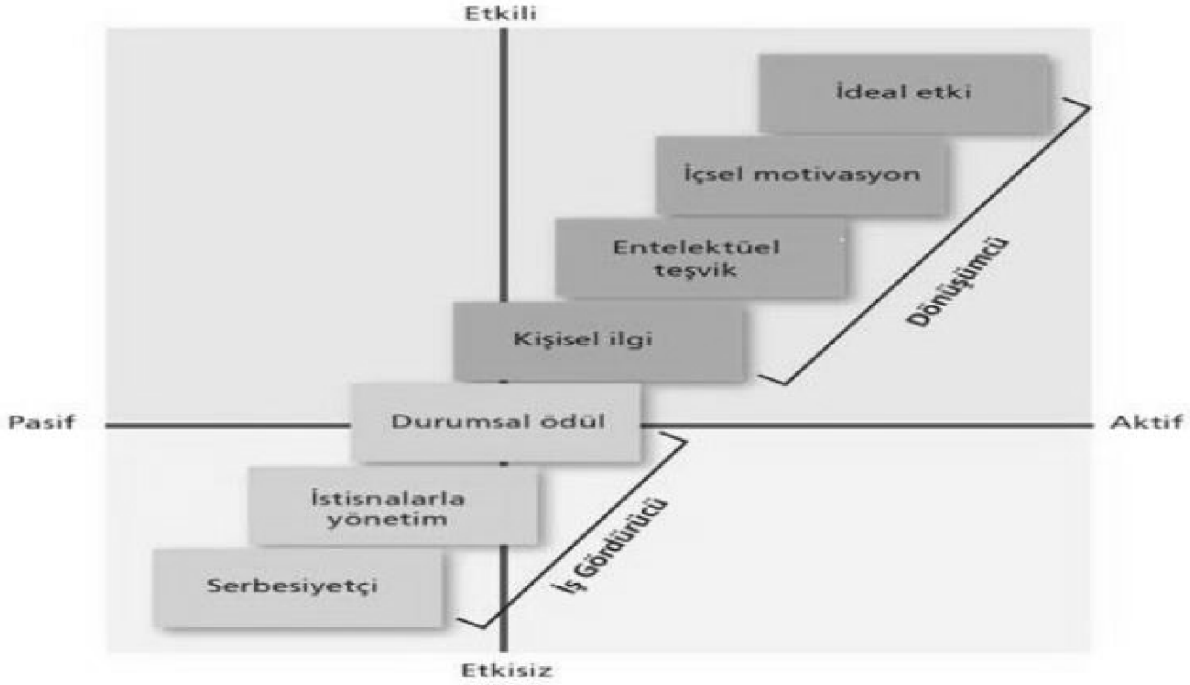
Dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında gösterilen lider kişiler tarafından icra edilen birtakım uygulamalar şu şekildedir:¹⁴⁷

- Lider kişiler; izleyenlerinin bireysel gereksinimlerini gözetmektedir ve bu gereksinimlerin en üst seviyede giderilmesi için çaba göstermektedir.
- Organizasyon içerisinde yürütülen faaliyetlere ilişkin görev dağılımları izleyenler için sürdürülebilir bir öğrenme olacak şekilde planlanmaktadır.
- Liderler; izleyenlerinin duygularını onlar ile birlikte yaşamakta ve paylaşmaktadır.
- Liderler, izleyenlerinin beklentilerine üst seviyeye çıkarmaları yönünde onlara destek olmaktadır.
- Liderler; izleyenlerinin kişisel gelişimine önem vermektedir ve bu gelişimin sağlanabilmesi yönünde onlara öneriler sunmakta ve fırsatlar yaratmaktadır.
- Liderler, izleyenlerinin sorunlarını, beklentilerini veya farklılıklarını tespit etmekle kalmaz; izleyenlerinin de bu yetkinliği kazanabilmesi için onlara öğretiler sunmaktadır.

Özetle; bireysel destek boyutu; liderlerin izleyenlerinin kişisel yönlerine ilişkin tavır ve davranışlar göstermesi suretiyle onları bir birey olarak görerek onların gelişim kaydetmelerini ve liderlik yetkinliklerini elde edebilmelerini sağlamaktadır.

¹⁴⁷ Emin Karip, “Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt: 16 Sayı: 16, 1998, s.446.

Dönüşümcü liderlik kapsamında ortaya konulan davranış boyutlarının somut bir şekilde ifade edilebilmesi amacıyla dönüşümcü liderliğin boyutları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:¹⁴⁸



Şekil 4 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

E. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Dönüşümcü liderlik tarzının ortaya çıkmasında birtakım faktörler rol oynamaktadır. Özellikle günümüz yaşanan yenilik ve dönüşümün yanı sıra dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına neden olan farklı etkenler de bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliği etkileyen söz konusu faktörler aşağıda açıklanmıştır:¹⁴⁹

1. Kriz Ortamı

Büyük çaplı belirsizlik içeren dönemlerde veya kriz durumlarında, organizasyonların değişen dünyanın taleplerini karşılamaları ve hızlı bir şekilde söz

¹⁴⁸ Stephen P. Robbins and Timothy Judge, Organizasyonsel Davranış, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara, 2013, p.397.

¹⁴⁹ S., Shadraconis, "Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer? LUX:", **A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University**, Vol. 2 No.1, 2013, p.7, Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 8 Sayı:1, 2006, s.12, Noel.M., Tichy and Mayr.A. Devanna, **The Transformational Leader**. John Wiley&Sons, New York, 1986, p.81, Gary Yukl, **Leadership in Organisations**, Prentice Hall, New Jersey, 1994, p.363.

konusu değişime adapte olmaları gerekmektedir. Organizasyonel yapılar, ancak dalgalanan ortamlarının ihtiyaçlarını karşılayan bir liderlik modeline adapte olmalı durumunda uzun vadeli başarılı sonuçları elde edebilmektedir. Dönüşümcü lider; organizasyonel öğrenmeyi teşvik eden ve kriz dönemleri boyunca organizasyon için ihtiyaç duyulan tesis edebilecek liderdir. Dönüşümcü liderlik türünün olası kriz süreçlerinde etkili olabilmesinin nedeni; liderlerin kriz durumlarında bağımsız düşünebilmeyi sağlamaları ve kişisel farkındalığı ön plana çıkarabilmeleridir. Bu bağlamda liderler; izleyenlerini güçlü kılmakta ve izleyenler ile birlikte kriz sürecinin daha etkili bir şekilde yürütebilmektedir. Ayrıca; dönüşümcü liderliğin davranışsal bileşenleri, Mumford ve diğerlerine göre krizin dört özelliğine karşı moderatör işlevine sahiptir. Bunlardan ilki; kriz olayları çözüme ihtiyaç duyulan durumlarda ortaya çıkmakta ve dönüşümcü lider tarafından problem çözebilme özelliği ile krize yönelik müdahalede bulunabilmektedir. İkinci olarak; kriz anları yenilik ve sonuçları önceden öngörülebilir öneriler gerektirmektedir. Vizyon özelliği ile birlikte dönüşümcü liderler geleceğe ilişkin en uygun planlamaları yapabilen liderlerdir. Üçüncü olarak ise; kriz anlarında zaman baskısı söz konusudur. Fakat dönüşümcü lider, düzensiz bir ortamda dahi izleyenleri ile birlikte en uygun ve doğru kararı alabilecek durumdadır. Dördüncü husus ise kriz ortamlarında liderlerin tek başlarına değil izleyenleri ile iş birliği halinde süreç yönetimini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Podsakoff ve arkadaşları tarafından dönüşümcü lider; grup amaçlarının kabulünü sağlama rolü ile çalışanlarıyla birlikte iş birliği içinde olan lider olarak tanımlanmıştır.

2. Dönüşüm

Organizasyonlar; üretim yapmak ve mevcudiyetlerini sürdürülebilir kılmak adına çevrelerinden belirli girdileri almaları gereken ve çevrelerine bağımlı bir durumda olan açık sistemlerdir. Organizasyonlar, kültürel normları içerisinde barındıran sistemlerdir. Dolayısıyla organizasyonlar, kültürel içeriğe bağılı bu girdileri bünyelerinde barındırmak zorundadırlar. Organizasyonların gereksinimlerini karşılayabilmeleri için çevreleri ile sağlıklı etkileşim içinde olmaları gerekmektedir. Çevrede mevcut olan belirsizlik durumları ile başa çıkabilmek, organizasyonların varlıklarını sürdürmeleri adına önemli bir husustur. Organizasyon üyelerinin çevreleri; ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler veya rakiplerin eylemleri nedeniyle değişim gösterebilmektedir. Söz konusu değişim sürecinde organizasyon

üyeleri birçok belirsizlikle karşı karşıya kalabilmektedir. Hızla gelişen ve değişen çevresel faktörlerle rekabet edebilmek için organizasyon üyelerini bir arada tutabilecek ve bu değişimler başa çıkabilecek dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır. Tichy ve Devanna dönüşümcü liderliğin değişimin kendisinden ortaya çıktığını savunmaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin dönüşümle ilişkisi, riskli ve köklü değişikliklerde dönüşümcü liderliğe vurgu yapılmasının nedenini ortaya koymaktadır.

3. Çok Boyutluluk

Dönüşümcü liderlerin dönüşüm, kriz anı, kültürel değişim zamanlarında etkinlik gösterebilmesinin nedeni çok boyutlu özelliklere sahip olmaları ile açıklanabilmektedir. Dönüşüm sürecinin her aşamasında başarılı olmanın yolu liderlerin tutum ve davranışlarına bağlı bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler; kendilerini değişim ajanı olarak görmekte ve risk alma hususunda tereddüt etmemektedir. Dönüşümcü liderler; izleyenlerine inanmakta ve aynı şekilde onların da kendilerine inanabileceği şekilde onları eğitmektedir. Esnek ve deneyimlerden ders çıkaran yapıları söz konusu olan dönüşümcü liderler; ayrıca bilişsel becerileri ile sorunların analizini dikkatlice yapabilme yetisine de sahiplerdir. Çok boyutlu yapıları; organizasyon ile çevre uyumunu dengede tutarak başarıya ulaşmalarında etkili olmaktadır.

Dolayısıyla liderlerin çok boyutluluk kapsamında sergilemiş olduğu bu özellikler; organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi, risk alınması suretiyle rekabet üstünlüğü yakalayabilmesi ve çalışanların gelişim sağlayabilmesi açısından oldukça önem ifade etmektedir.

F. Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri

Organizasyonların amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için organizasyon dahilinde yer alan bireylerin söz konusu hususları benimsemesi ve organizasyona bağlı bir şekilde yüksek seviyede bir performans sergilemesi önem ifade etmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin çalışanlar ile kurmuş oldukları ilişki ve bu bağlamdaki karşılıklı iletişimleri önemli bir gerekliliktir. Dolayısıyla lider veya yöneticinin izleyenleri üzerinde bırakacağı etki ilgili kişilerin motivasyonlarına ve performanslarına doğrudan etki etmektedir.

Dönüşümcü liderlik kapsamında ortaya konulan tavır ve davranışlar genel itibarıyla yönetici ve çalışanlar arasında güçlü ilişkilerin tesis edilmesinde; amaç ve hedeflerin daha etkin bir şekilde yürütülmesinin sağlanması hususunda önemli bir role sahiptir.¹⁵⁰ Bu kapsamda ilgili liderlik tarzının; astlara yönelik değer verilmesi, yönetici ve astlar arasında olumlu ilişkilerin kurulması gibi etkileri olduğundan söz edilebilmektedir.

Dönüşümcü liderlik uygulamaları kapsamında ortaya konulan tavır ve davranışların astlara ilişkin etkileri şu şekilde ifade edilebilmektedir:¹⁵¹

- Yürütülen faaliyetlere ilişkin ilgili faaliyet hakkında çalışanların bilgi sahibi olması sağlanır.
- Faaliyetler ve organizasyon süreçlerine ilişkin çalışanların ilgi düzeylerinin artması sağlanır.
- Çalışanların kişisel olarak ihtiyaçlarının giderilmesi ve karşılaşılan sorunların çözümü konusunda yardımcı olunur.
- Çalışanların organizasyona olan bağlılığın artması sağlanır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliğinin artırılmasında, organizasyona olan bağlılık düzeylerinin geliştirilmesinde, çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi ve olası sorunlarının çözüme kavuşması hususlarında önemli bir etki ve önemi bulunmaktadır.

G. Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları

Dönüşümcü liderlik kapsamında ortaya konulan tavır ve davranışlar değerlendirildiğinde söz konusu davranışların çalışan bireylerin performansına olumlu bir etki sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte olumlu etki kapsamında olan tek husus çalışanlar değil aynı zamanda organizasyondur. Şöyleki; olumlu bir

¹⁵⁰ Seher Armağan Ören, "Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2020, s.60.

¹⁵¹ Cehaletin Serinkan, "Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, ss.43-44.

şekilde performans etkisinin söz konusu olması organizasyonların amaç ve hedeflerinin daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.¹⁵²

Günümüzde rekabet koşullarının zorluk kazanması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hususunun her geçen gün önemli bir hale gelmesi dönüşümcü liderlik uygulamaları bağlamında ortaya konulacak fonksiyonel özellikleri oldukça önemli kılmaktadır. Bu kapsamda dönüşümcü liderlerin bahse konu durum ve koşullar karşısında doğru ve etkin uygulamalar ile gerekli riskleri alması; gerekli olması durumunda amaç ve hedeflerin revizyonu sağlanarak organizasyonun başarı sağlayabilmesi için gerekli hamleleri yapması söz konusudur. Diğer bir ifade ile dönüşümcü liderler hem bireylerin hem de organizasyonun başarı ve performansı için büyük önem ifade etmektedir.

¹⁵² Adem Shibu, “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobiler Üzerine 168 Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, 2017, s.18.

VI. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN FONKSİYONLARI

A. Etkileşimci Liderlik Kavramı ve Tanımı

Çalışma kapsamında ele alınan liderlik tarzlarından bir diğeri olan etkileşimci liderlik ile ilgili de birçok çalışma yapılmış olup söz konusu çalışmalar kapsamında ilgili kavram üzerinde birçok tanımlamalarda bulunulmuş olup etkileşimci liderliğin ne olduğu, organizasyonlar ve çalışanlar için önemi üzerinde çeşitli saptamalarda bulunulmuştur.

Etkileşimci liderlik kavramı; lider-izleyen ilişkilerinin bir çeşit sosyal alışveriş veya örtük pazarlığa dayandığını ifade etmektedir.¹⁵³ Etkileşimci liderlik yaklaşımında organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için lider tarafından izleyenlere karşı gösterilen tavır, davranış ve liderlik özellikleri üzerinde durulmaktadır.¹⁵⁴ Etkileşimci liderlik davranışları çalışanları rasyonel veya ekonomik yollarla izlemeyi, kontrol etmeyi ve belirli bir iş ile ilgili günümüze kadar yapılan görevleri yeni görev alan kişilere devrederek geçmiş işlerin yararlarını sürdürmeyi amaçlamaktadır.¹⁵⁵ Etkileşimci liderlik anlayışında, astlar iyi yapılan bir iş karşılığında ödüllendirilmekte veya hatalar ve ihmallerden dolayı da cezalandırılmaktadır. Etkileşimci liderlik anlayışı, belirlenen rollerin lider ve takipçiler tarafından yerine getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.¹⁵⁶ Etkileşimci liderlik; takipçilerin övgü, ödül, kaynak veya disiplin cezası karşılığında liderle hemfikir oldukları veya ona uymaları durumunda oluşan bir liderlik tarzıdır. Sosyal değişime dayanan etkileşimci liderlik tarzında liderler,

¹⁵³ Den Hartog, et al., age., p. 22.

¹⁵⁴ Tamer Koçel, age., p. 695.

¹⁵⁵ Joyce E. Bono and Timothy A. Judge, "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol.89 No.5, 2004, p. 902, Erol Eren, age., p.312.

¹⁵⁶ Bernard M. Bass, and Bruce J. Avolio, **Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire**, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1989, p. 510, Claartje Vinkenburg et al., "An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?", **Mathematical Programming**. Vol.1 No. 22, p.11.

takipçilerinin sadakati karşılığında onlara kaynak sağlamakta ve somut olmayan ödüllere ve değerlere bağlı olarak bu tür alışverişleri doğrudan kontrol etmektedirler. Ayrıca, daha yüksek düzeydeki etkileşimci liderlik, takipçilerin performansını korumak için de somut olmayan ödüllerin alışverişini oluşturmaktadır.¹⁵⁷

Etkileşimci liderlik teorisindeki davranışlar; istisnalar ile yönetim aktif, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim pasif şeklindedir.¹⁵⁸ İstisnalarla yönetim-aktif boyutunda lider; takipçi performansını izlemeyi ve düzeltmeyi denemekte veya organizasyon içerisinde bir şeyler ters gittiğinde düzeltici eylemde bulunmak için müdahaleci davranmaktadır. Lider; hataları belirleyip düzeltmeye ve sonucunda gerekir ise ceza vermeye eğilimlidir.¹⁵⁹ İstisnalarla yönetim aktif boyutunda, lider uyum standartlarını belirlemekte ve neyin eksik performansına neden olduğunu araştırmaktadır. Bu liderlik tarzı, sapmaların ve hataların yakından izlenmesi ve daha sonra ortaya çıktıklarında mümkün olan en kısa sürede düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.¹⁶⁰ Dolayısıyla söz konusu boyutun aktif şeklinde nitelendirildiği durumda, lider tarafından çalışanlarca yürütülen faaliyetlere ilişkin belli başlı kriterler belirlenmiş olup bu kriterler doğrultusunda hata yapılması halinde ise lider tarafından düzeltme yönünde eyleme geçilmesi durumu söz konusudur.

İstisnalarla yönetim-pasifte ise lider, sorunları çözmeden önce sorunların ortaya çıkmasını bekleyerek pasif bir tutum sergilemektedir. İstisnalarla yönetim-pasifte, uyumsuzluk meydana geldiği veya hâlihazırda hatalar yapıldığı durumlarda liderler sorunu düzeltici davranışlar sergileyerek harekete geçmektedir.¹⁶¹ Bu boyut dâhilinde lider; aktif boyutta olduğu üzere süreç odaklı değil sadece problem olması durumunda çözüm üretme eğiliminde olduğu değerlendirilebilmektedir.

¹⁵⁷ Karl W. Kuhnert and P. Lewis, “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, Vol.1 No.12, 1987, p.648.

¹⁵⁸ Bernard M. Bass, **The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications**, NY: Free Press, New York, 2008, p.205.

¹⁵⁹ Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo, “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.89 No.5, 2004, p.755.

¹⁶⁰ Bernard M. Bass et al., “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88 No.2, 2003, p.208.

¹⁶¹ Ivan Manev and Detelin Elenkov, “Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context”, **Journal of Management**, Vol.31 No.3, 2005, p.384.

Etkileşimci liderlik genel itibarıyla ihtiyaçlar hiyerarşisi bakımından daha düşük seviyelere kanalize olduğundan bu kapsamda icra edilen uygulamalar temel ihtiyaç memnuniyeti seviyesinde fayda sağlamaktadır.¹⁶²

Koşullu ödül boyutu; liderin yapıcı işlemler veya takipçilerle takas kurmasını ifade etmektedir. Lider, beklentileri belirlemekte ve bu beklentileri karşılamak için hangi ödüllerin verileceğini açıklamaktadır.¹⁶³ Liderler, çabaları ve performansları karşılığında takipçilere somut veya soyut destek ve kaynak sağlamaktadır.¹⁶⁴ Lider takipçi arasındaki ilişkide kişisel olmayan ilişkiler ifade edilmektedir. Lider-takipçi ilişkisinin odak noktası, hizmet karşılığında ödül alışverişidir.¹⁶⁵ Dolayısıyla bu boyut kapsamında lider kişiler tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda yeterli performans gösterilmesi, hedef için etkinlik ve verimlilik sağlanması esas olarak değerlendirilmekte ve bu bağlamda performansa dayalı bir ödül sistemi uygulanmaktadır.

Etkileşimci liderliğe ilişkin bazı tanımlar aşağıda açıklanmıştır:

- Etkileşimci liderlik, geleneksel bir yapıya sahip olan organizasyon için şartları ve durumlara çok odaklanmadan beklenen işin gerçekleşmesine yönelik liderlik tarzıdır.¹⁶⁶
- Etkileşimci liderlik; lider tarafından belirlenmiş olan bir faaliyetin gerçekleştirilmesi amacıyla liderin izleyenleri ile karşılıklı olarak bir iletişim ve etkileşim halinde olması sürecidir.¹⁶⁷
- Etkileşimci liderlik; izleyenlerin yenilik ve yaratıcılık hususlarındaki özelliklerinin arka planda tutulması suretiyle hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde etkin bir performans gösterilmesi yönünde uygulamaların olduğu liderlik tarzıdır.¹⁶⁸

¹⁶² James A. Odumeru and Ifeanyi George Ogbonna, “Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature”, **International Review of Management and Business Research**, Vol. 2 No.2, 2013, p.358.

¹⁶³ Timothy A. Judge, age., p.755.

¹⁶⁴ Joyce E. Bono, age., p.902.

¹⁶⁵ Francis J. Yammarino et al., “Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple levels of analysis perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol. 40 No. 1, 1997, p.206.

¹⁶⁶ Elif Özsoy, “Liderlik Davranışlarıyla Cinsiyet İlişkisi: Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, s.26.

¹⁶⁷ James MacGregor Burns, “Two Excerpts From Leadership”, **Educational Leadership**, Vol.36 No.6, 1979, p.381.

¹⁶⁸ Erol Eren, age., 2010, s.10.

- Etkileşimci liderlik; lider tarafından belirlenen organizasyonun hedefleri doğrultusunda istenilen ve beklenen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi anlamında çalışanları dikkate alan ve bu husus gözetilerek ödül/ceza uygulamalarının mevcut olduğu liderlik tarzıdır.¹⁶⁹

Bu tanımlardan yola çıkarak kısaca etkileşimci liderlik; lider ve izleyen arasındaki etkileşimin temelini amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde etkin bir şekilde performans gösterilmesi anlayışının hâkim olduğu ve söz konusu anlayış dâhilinde gösterilen tavır ve davranışların bulunduğu bir liderlik tarzıdır.

Özetle, etkileşimci liderlikteki temel anlayış, işin doğru ve eksiksiz yapılması olup bu anlamda çalışanlara liderlik edilmesi ve onları desteklemek ile ilgilidir. Bu destek içerisinde ödül de vardır, hatalar yapılır ise karşılığında ceza da verilmektedir. Etkileşimci liderlikteki odak nokta; işin başarılı bir şekilde yapılması ve bunun sonucunda takipçilere gösterilen tutum ve davranışların belirlenmesidir.

B. Etkileşimci Liderliğin Önemi

Etkileşimci liderlik süreci kapsamında lider tarafından ortaya konulan uygulamaların hem çalışanlar hem işletmeler hem de toplumlar için birçok önemi bulunmakta olup söz konusu durum aşağıda sunulan başlıklar altında incelenmiştir.

1. Etkileşimci Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi

Herhangi bir organizasyon için liderler tarafından belirlenmiş olan hedeflerin istenilen ölçü ve nitelikte gerçekleştirilebilmesi için çalışanların gösterecekleri istek, çaba ve performans oldukça önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışanların söz konusu hususlarda kendilerinden beklenen durumları gerçekleştirebilmesi için lider tarafından ortaya konulan tavır, davranış ve liderlik uygulamalarının önemli bir rolü ve işlevi bulunmaktadır. Organizasyonların misyon ve vizyonları dâhilinde hedeflerini gerçekleştirmeleri, kârlılık ve büyüme elde etmeleri ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için organizasyonların en önemli unsurları insan

¹⁶⁹ Arzu Çakınberk ve Erkan Turan Demirel, “Organizasyonsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 24, 2010, s.103.

kaynaklarıdır. İnsan kaynağı tarafından benimsenmemiş bir misyon ve vizyon, istenilen sonuçların elde edilmesi yönünde engel teşkil edecektir.

Etkileşimci liderler çalışanlarda onların ihtiyaç duydukları istek ve hevesi yaratmaktadır. Liderler tarafından çalışanların dahi rekabetçi performans gösterebilmeleri adına adil bir şekilde görev dağılımı yapılmakta ve ilgili görevlerin yerine getirilme durumuna göre uygun bir şekilde ödül-ceza sistemi dizayn edilmektedir. Etkileşimci liderlik uygulamaları kapsamında koşullu ödül davranışı/boyutu sayesinde izleyenlerin performanslarında beklenen artış görülebilmektedir.¹⁷⁰ Diğer yandan çalışanlara yönelik görevlerin ne şekilde icra edileceği ve görevlerin bitimini müteakip çalışanlardan hangi nitelikte bir çıktı beklendiği liderler tarafından deklare edilmekte olup bu durum; organizasyon içinde her şeyin kurallar dâhilinde yapıldığını ve belirsizliği en aza indirgendiği ifade etmektedir.¹⁷¹ Diğer bir ifade ile herhangi bir organizasyon için lider ne kadar önemli ise çalışanlar için de doğru orantılı olarak o kadar önem ifade etmektedir. Organizasyonun geleceği doğrultusunda hedeflerin beklenen şekilde gerçekleştirilmesi adına çalışanların motive etmek, organizasyon vizyonunu benimsetmek, adil bir çalışma ortamı yaratmak için etkileşimci liderlik uygulamaları ön plana çıkmaktadır.

2. Etkileşimci Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Etkileşimci liderlik uygulamalarının görüldüğü organizasyonlarda liderler dönüşümcü liderlere nazaran mevcut yapıyı koruma şeklinde bir yaklaşım içinde olup statükocu bir tarzı benimsemektedir. Bu bağlamda geleceği günümüz kadar düşünmeyen etkileşimci liderler için en temel hedef işletmenin mevcut amaç ve hedeflerini yerine getirmesi ve bu anlamda başarı elde etmektir.

Etkileşimci liderlik uygulamaları; herhangi bir organizasyonun kritik dönemlerinde veya hedeflere ulaşılması hususunun oldukça aciliyet arz ettiği durumlarda dikkat çekmektedir.¹⁷²

Etkileşimci lider pozisyonunda olan bireyler, direkt olarak organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirme sağlama eğilimindedir.¹⁷³ Dolayısıyla bu durum

¹⁷⁰ Maryam Mahdinezhad et al., “Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders”, **International Education Studies**, Vol. 6, No.11, 2013, p.32.

¹⁷¹ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, New York, 1995, p.357.

¹⁷² James A. Odumeru and Ifeanyi George Ogbonna, age., p.358.

statükocu bir yaklaşımın benimsendiği, büyüme veya küçülme gibi amaçlar gütmeyen organizasyonlar için fayda sağlayıcı görülmektedir. Etkileşimci liderler direktif ve eyleme yönelik olma eğilimindedir.¹⁷⁴ Bu özellikler statükonun korunmasının istendiği işletmeler açısından önemli faydalar sağlayabilir, ancak değişime ayak uydurmak isteyen işletmeler açısından ise dezavantaj getirebilir.

3. Etkileşimci Liderliğin Toplular Açısından Önemi

Bazı toplular diğer toplumlara nispeten daha radikal hedefler belirlemekte; revizyonist bir yaklaşım benimsemekte ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına daha yenilik ve gelişim odaklı bir yönetim tarzı benimsemektedir. Bazı toplular ise kısa vadeli hedefler ile daha statükocu ve istikrarlı bir yönetim tarzını benimsemektedir. Dolayısıyla bu anlamda bir yaklaşım gözetilen veya bu şekilde bir yönetim tarzına yapısal olarak uygun olan toplular için etkileşimci liderlik uygulamaları büyük önem arz etmektedir. Düzenli bir şekilde büyüme, istikrar ve tasarruf tedbirleri gibi etkenler gözetilirken aynı zaman amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi istenildiğinde etkileşimci liderlik uygulamaları beklenen faydayı sağlayacaktır.¹⁷⁵ Bu sebeple etkileşimci liderler daha çok, düzenli bir şekilde büyümeyi hedeflemekte ve tasarruf politikaları olan grup veya toplular için oldukça etkinlik gösterebilmektedir.

Etkileşimci liderlik uygulamaları; herhangi bir grup veya toplumun gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflere olumsuz bir durum teşkil etmemekte; söz konusu liderlik tarzının görüldüğü toplumlarda da başarılı neticeler elde edilebilmektedir.¹⁷⁶ Sonuç olarak; aşamalı olarak büyümeyi hedefleyen, risk almanın çok tercih edilmediği, düzenli ve istikrarlı bir şekilde başarı elde etmek suretiyle amaç ve hedefleri gerçekleştirme anlayışının hâkim olduğu toplular için etkileşimci liderlik oldukça fayda sağlayıcı ve uygun bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir.

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Hüseyin Yılmaz, **Güçlendirici Liderlik**, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.77.

¹⁷⁶ Ferit Ölçer, **“Dönüşümcü Liderlik”, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008, s.132.

C. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Herhangi bir toplum veya organizasyona ilişkin süreçlerde görülebilen etkileşimci liderlik kapsamında ortaya konulan uygulamaların ve lider bireylerin özelliklerinin temelini oluşturan boyutlar bulunmaktadır.

Etkileşimci liderlik anlayışını benimsemiş olan liderler; başarının ödülü olarak statü ve/veya para dağıtarak takipçilerinin başarısını güçlendirmeyi seçerler. Bu anlayışı benimseyen liderler, performansları için bir vizyon oluşturma ya da organizasyon kültüründe herhangi bir değişiklik yapma kaygısı taşımazlar. Diğer bir deyişle, etkileşimci liderler uzun vadede organizasyonun iyi bir şekilde işleyişine büyük önem verirken, diğer yandan organizasyona ilişkin için stratejik ve uzun vadeli perspektifler oluşturmazlar.¹⁷⁷

Etkileşimci liderliğin 4 boyutu bulunmakta olup bunlar; koşullu ödül, aktif istisna yönetimi, pasif istisna yönetimi ve tam serbestlik veren liderliktir.¹⁷⁸

Söz konusu boyutlar başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır:

1. Koşullu Ödül

Koşullu ödül boyutunda lider pozisyonunda olan birey tarafından roller, sorumluluklar ve beklentiler izleyenlere karşı belirgin bir şekilde sunulmaktadır. Liderin beklentileri karşılanırsa izleyenlerin ne gibi ödüller veya kaynaklar alacağı tartışılmakta ve bu anlaşmanın sonucu takipçilere duyurulmaktadır. Bu kapsamda söz konusu uygulama sayesinde lider tarafından istenilen performansın gösterilmesi durumunda hem izleyenlerin beklentileri karşılanacak olup hem de lider tarafından belirlenmiş olan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi doğrultusunda izleyenlerin performanslarının artması anlamında motivasyon sağlanacaktır.¹⁷⁹

Etkileşimli koşullu ödüllerin dönüşümsel liderlik bileşenleri kadar etkili olmasa da, daha yüksek performans seviyelerine ulaşmada ve başkalarını bir görevi tamamlama konusunda motive etmede oldukça etkili olduğu değerlendirilmektedir. Koşullu ödül liderliği, bir görevi tamamlama karşılığında çalışanların maddi veya

¹⁷⁷ Erol Eren, age., s.519.

¹⁷⁸ Bruce J. Avolio et al., "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organisational Psychology**, Vol. 72, 1999, pp.444-445.

¹⁷⁹ V.L Goodwin, et al., "A Theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22 No. 7, 2001, p.762.

manevi beklentilerini karşılamayı ifade etmektedir. Finansal beklentiler; maaş artışları, terfiler, ikramiyeler vb. hususları ifade ederken manevi beklentiler ise övgü, takdir edilme vb. gibi psikolojik olarak destek sağlayıcı hususları ifade etmektedir. Koşullu ödül boyutunda çalışanın övgü, tanınma gibi psikolojik beklentiler doğrultusunda ödüllendirilmesi durumunda bu boyut dönüştürücü bir liderlik etkisine sahip olabilmektedir.¹⁸⁰ Dolayısıyla hedeflerin istenilen ölçüde gerçekleştirilmesine yönelik gösterilecek üst düzey performansların maddi/manevi bir konseptte ödüllendirilmesi söz konusu boyut kapsamında değerlendirilmektedir.

Koşullu ödül boyutunun olumlu bir çağrışımı olmasına rağmen, bu boyutun olumsuz etkileşimlere sahip olduğu durumlar da vardır. Belirlenen normlardan sapma veya belirlenen görevlerden sapma durumunda koşullu bir ödül veya ceza uygulanabilmektedir. Bu kapsamda liderler tarafından işten çıkarma, para cezası, desteğin geri çekilmesi veya görevden alma gibi cezalandırma yöntemlerini kullanabilmektedir. Ancak beklenen performans düzeyine veya belirlenen hedeflere ulaşma hususunda ceza yöntemi kapsamındaki uygulamaların etkisinin oldukça düşük olduğu değerlendirilmektedir.

2. İstisnalarla Yönetim (Aktif-Pasif)

Etkileşimci liderlik, ödül ve ceza arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. İzleyenler tarafından belirlenen görevlerin istenildiği üzere tamamlanmaya devam edilmesi durumunda ödül uygulaması kullanılmaktadır. Ancak, kendilerine verilen görevlerin yerine getirilmesinde beklenen başarı ve performans sağlanamazsa etkileşimli liderler; cezalar, olumsuz geri bildirimler ve teşvikler kullanarak takipçilerinin etkisiz hale gelmesini engellemeye çalışmaktadır. Bu noktada liderin işini yaparken takipçilerine sağladığı müdahale ve rehberlik dışında kontrol faktörü devreye girmektedir.¹⁸¹ İstisna yönetimi faktörünü benimseyen liderler; olumsuz iş veya organizasyonel durumlarla karşılaştığında veya önceden belirlenmiş standartlar karşılanmadığında ilgili duruma müdahale etmektedir. Eski veya mevcut yapının işleyişi kötü yönetim dışında kesintisiz devam ederse, liderler çalışanların işlerine karışmaktan kaçınır ve organizasyonun hedeflerinden sapma olmadığında

¹⁸⁰ Bernard M. Bass and R. E. Riggio, **Transformational Leadership**, Lawrence Earlbaum Associates, New Jersey, 2006, p.8.

¹⁸¹ Tamer Koçel, age., 2015, s 695.

izleyenlerinin çalışmalarına devam etmelerine izin vermektedir.¹⁸² İstisnai bir yönetim faktörü, koşullu tazminat veya dönüşümsel liderlik bileşenlerinden daha az etkili olma eğilimindedir.¹⁸³ Kontrol faktörü, istisnalar dışında aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılır. İstisnai durumlarda yönetimin aktif yönünü ele alan liderlik anlayışı; liderin herhangi bir başarısızlığı, performansı veya verimsizliği yakından takip etmesi, faaliyetin her aşamasında bir kontrol mekanizması uygulaması ve sorunlara müdahale etmesi esasına dayanmaktadır. Bir istisna olarak yönetime pasif bir yaklaşım benimseyen lider ise yalnızca iş faaliyetlerinde bir tutarsızlık olduğunda harekete geçmektedir. Ancak bazı durumlarda; lider, takipçilere çok az yön veya cesaret verdiği için takipçiler bunu kayıtsızlık olarak görebilmektedir. Sorunlar ancak normal işleyişin önünde engel olarak tanımlandığında lider tarafından çözülmektedir.¹⁸⁴ Bu anlayış, sorunların astlar tarafından çözülmesini bekleme davranışdır.¹⁸⁵ Sorunlar eski yöntemlerle çözülebiliyorsa, lider müdahale etmez ve statükoyu sürdürmeye çalışmaktadır.¹⁸⁶ Lider, yalnızca sorunların ciddi bir hal alması durumunda tartışma için alternatif çözümler açmaktadır.¹⁸⁷

İstisnalarla yönetimin aktif boyutunda lider, hataları önlemek için kuralları kullanır, hataları izler ve standartlardan sapmalara odaklanmaktadır. İstisnalarla yönetimin pasif boyutunda ise lider; sorunlar dayanılmaz hale gelene kadar müdahale etmemektedir. Etkileşimci lider; bozulmamışsa tamir etme-dokunma ilkesini katı bir şekilde uygular ve hata olmadan herhangi bir eylemde bulunmamaktadır.¹⁸⁸ Dolayısıyla liderler; daha önceden belirlenmiş olan hedeflere yönelik ortaya konulan performans seviyesini yeterli buldukça işe ilişkin herhangi bir şekilde müdâhil olmamakta fakat muhtemel hata olması durumunda devreye girmektedir. Burada aktif ve pasif yönlü olarak ayırım yapılıyor olmasının temel dayanağı; aktif boyutta liderlerin sürece odaklanması ve öncesinde sürece yönelik bir kriterler zinciri teşkil etmiş olmasıdır. Pasif boyut kapsamında özellik gösteren liderler ise yalnızca

¹⁸² Cevat Celep, **Dönüşümsel liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s.61.

¹⁸³ Bernard M. Bass and R. E. Riggio, age., p.8.

¹⁸⁴ Jeanne-Marie Tapke, "Influence of Leader-Follower Coaching Relationships of Transformational Transactional Leaders on Perceived Work-Related Outcomes", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University of Cincinnati, Clifton Ave, Cincinnati, 2011, p.14.

¹⁸⁵ Soner Doğan, **Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama**, Pegem Akademi, Ankara, 2016, s.125.

¹⁸⁶ Jeanne-Marie Tapke, age., p.76.

¹⁸⁷ Halis Demir ve Tarhan Okan, age., s.76.

¹⁸⁸ Emin Karip, age., s.449.

faaliyete ilişkin gerçekleşen bir problemin çok büyük bir önem arz etmesi durumunda devreye girmektedir.

3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş liderler tarafından gösterilen özellikler kapsamında değerlendirilen boyutların bir diğer tem serbestlik tanıyan liderlik boyutudur.

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı, bir diğer adıyla -laissez-faire liderlik- liderin organizasyon süreçleri kapsamında yürütülen faaliyetler esnasında sözde var olduğu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bradford ve Lippitt, bahse konu liderlik tarzını; liderin denetim anlamında görevlerini umursamaması ve astlarına yol göstermemesi olarak tanımlamaktadır.¹⁸⁹ Söz konusu liderlik tarzında lider; izleyenlerini kendi haline bırakmakta ve izleyenleri ile herhangi etkileşim halinde bulunmamakta; izleyenlerine ilişkin motivasyon araçları anlamında destekleyici unsur olarak ödül, terfi vb. hususları gözetmemekte; yürütülen faaliyetlerin istenilen şekilde tamamlanması veya gösterilen performans ile ilgili verimliliğin artırılması yönünde bir çaba göstermemektedir.¹⁹⁰ Yukarıda bahsi geçen lider tarafından gösterilen tavır, davranış ve uygulamalar, genel itibarıyla liderlik özelliklerine tam olarak sahip olmayan bireylerde görülmektedir.¹⁹¹ Bu nitelikte olan liderler; yürütülmekte olan faaliyetlere ilişkin karar verici olmaktan kaçınmakta; izleyenlerin herhangi bir hususla ilgili beklenti ve yardım ihtiyaçlarında onlara karşı gerekli ilgiyi göstermemektedir.¹⁹² Dolayısıyla böyle bir yönetim anlayışı liderlik tarzları arasından lider pozisyonunda olan bireyin en az etkili olduğu bir durum olarak değerlendirilebilmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile izleyenlerin işe yönelik göstermiş oldukları istek ve performans arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Herhangi bir organizasyonda serbest bırakıcı liderlik tarzının varlığı; liderin izleyicilerinden kaynaklanmamakta aksine, lider pozisyonunda bulunan bireyin liderlik

¹⁸⁹ J. E. Barbuto, "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedent", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 11 No. 4, 2005, p.27.

¹⁹⁰ Ibid.,

¹⁹¹ Soner Doğan, age., s.126.

¹⁹² John Antonakis, et al., "Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor FullRange Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire", **The Leadership Quarterly**, Vol.14 No.3, 2003, p.265.

özelliklerinden yoksun olması, liderin gelişimini tamamlamamış olması veya liderlik durumunun gerçekleşebileceği ortamın mevcut bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bass ve Riggio yukarıda bahsedildiği üzere etkileşimci liderlik tarzını dört farklı boyutta açıklamaktadır. Bu boyutlar lider-izleyen etkileşiminin en yüksek seviyede olduğu boyuttan en az seviyede olduğu boyuta doğru olmak üzere koşullu ödül, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik olarak sıralanmaktadır. Yapılan birtakım araştırmalarda tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu; başlı başına etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzından bağımsız bir liderlik türü olarak ele alınmıştır.¹⁹³ Bu durumun sebebi ise tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunun dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının diğer alt boyutları ile negatif yönlü bir ilişkinin bulunuyor olması görülmektedir.¹⁹⁴

Etkileşimci liderlik tarzı ve bu kapsamda ortaya konulan uygulamalar aşağıda açıklanmıştır:¹⁹⁵

- Etkileşimci liderlik tarzı; izleyenlerin işini yapması ve söz konusu işin tamamlanması ihtiyacı üzerine kuruludur.
- Etkileşimci liderlik tarzında izleyenlerin başarılı ve etkin performans göstermelerine önem verilmektedir. Liderler tarafından organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için ödül ve ceza sistemi uygulanmakta olup bu sistem kapsamında liderler, hedeflenen ve beklenen sonuçlara ulaşabilen izleyenleri, ilgili performanslarını sürdürmeleri için ödüllendirirken, tam tersi durumda ise cezalandırma yolunu tercih edebilmektedir.
- Etkileşimci liderler; güçlerini buldukları mevki ve yetkilerinden almaktadırlar.
- Etkileşimci liderler; yetkilerini izleyenlere yönelik olarak ödül ve ceza olmak üzere iki farklı şekilde kullanmaktadır. Etkileşimci liderler, yalnızca izleyenlerin beklenmedik durumlar ile karşılaştığında veya önemli bir sorun olması durumunda liderlerinden yardım isteğinde buldukları takdirde harekete geçmektedir. Diğer bir

¹⁹³ Bernard M. Bass and R. E. Riggio, age., pp.8-10.

¹⁹⁴ Bruce J. Avolio et al., "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol.72 No.4, 1999, p.443.

¹⁹⁵ Stephen R. Covey, **Principle Centered Leadership**, Franklin Covey Company, New York, 2003, p.286.

ifade ile etkileşimci liderler, organizasyonsel kurallardan ve standartlardan sapmaları engellemek veya düzeltmek suretiyle devreye girmektedir.

- Etkileşimci liderler; genel itibarıyla günlük işlerle ilgilenmekte olup kısa dönem odakları bulunmaktadır ve uzun vadeli bir bakış açıları bulunmamaktadır.
- Etkileşimci liderler izleyenlerinin görevlerini en etkin ve verimli bir şekilde nasıl yapacaklarına dair organizasyon içerisindeki görevleri tanımlamaktadır.
- Etkileşimci liderler izleyenlerinin yaratıcı veya yenilikçi özelliklere sahip olmalarını beklememektedir. Dolayısıyla liderler tarafından istenen temel nokta; izleyenlerin yalnızca kendilerinden beklenileni yapmalarıdır.

Özet bir ifade ile etkileşimci liderlik anlayışı kapsamında lider ve izleyen arasında etkileşim, ikili ilişki ve diyalog daimi olarak ikinci planda bulunmakta; söz konusu liderlik tarzında yalnızca izleyenlerin kendilerine verilen görevleri kusursuz bir şekilde yapmaları beklenmektedir. Bu bakımdan etkileşimci liderlik tarzı felsefesi; klasik teori anlayışının günümüze olan yansıması olarak değerlendirilebilmektedir.

D. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci liderlik tarzı kapsamında liderin uzun vadeli bakış perspektifleri bulunmamakta olup tamamen iş ve iş süreçleri ile ilgilenmektedir.

Etkileşimci liderler, genel itibarıyla organizasyon dâhilinde yürütülen faaliyetlere ilişkin pasif bir pozisyonda bulunmaktadır. Bu durumdaki liderler sadece bir netice olması veya herhangi bir problemin ciddi bir hal alması durumunda devreye girmektedir.¹⁹⁶

İzleyenlerin; belirlenen görevleri istenilen şekilde yerine getirmeleri, izleyenler tarafından temel standartlara uygun bir şekilde performans gösterilmesi ve bunun kaliteli bir şekilde devamlılığının sağlanması hususları etkileşimci liderliğin belli başlı özellikleri olup diğer temel özellikler kısaca aşağıda açıklanmıştır:

- Etkileşimci liderler, izleyenlerinin beceri ve kabiliyetleri vasıtasıyla kusursuz bir şekilde neler yapabileceğine odaklanmaktadır.

¹⁹⁶ Tülay Güzel ve Yılmaz Akgündüz, “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi** , Cilt:9 Sayı:2, 2011, s.284.

- Etkileşimci liderler; izleyenleri ile olan etkileşiminde etkin ve verimli bir şekilde performans gösterenlere zam, terfi vb. ödüller verirken; tam tersi bir şekilde performans sergileyenlere cezai yaptırımlar uygulayabilmektedir.
- Etkileşimci liderler; izleyenlerinin göstermiş oldukları tavır ve davranışlar ile neyi amaçladıklarının farkına varmakta ve istenilen performansın gösterilmesi durumunda onların beklentilerinin gerçekleşmesi doğrultusunda harekete geçmektedir.
- İzleyenler verilen görevleri gerçekleştirmek için istek ve arzu gösterirlerse; etkileşimci liderler, izleyenlere isteklerini ne şekilde ele alacaklarını açıklamaktadır.
- Etkileşimi liderler; izleyenlerinin yaratıcı ve yenilikçi özellikler gösterme durumunu pek fazla dikkate almamakta olup sadece kendilerinden istenilenleri yapmalarını beklemektedir.

Bu kapsamda etkileşimci liderlik tarzının etkinliği; izleyenler tarafından gösterilen performansın kontrol edilmesi suretiyle çalışanlara yönelik herhangi bir ödül vaadi veya cezanın caydırıcılığı ile motivasyon üzerindeki etkisine bağlı bulunmaktadır.

E. Etkileşimci Liderliğin Fonksiyonları

Organizasyonun var olan amaçları, yürütülen faaliyetlerin çeşitliliği, çalışanların profilleri, yönetim stratejisi gibi hususlar etkileşimci lider pozisyonunda olan lider tarafından ortaya konulacak olan fonksiyonların oluşmasına etki etmektedir. Etkileşimci liderler her durum ve koşul dahilinde herkese hitap edebilen farklı fonksiyonlar göstermelidir. Bu bağlamda etkileşimci liderliğin fonksiyonları aşağıda açıklanmıştır:¹⁹⁷

- Hedef belirleme fonksiyonu: Lider bireyler tarafından gruplar tarafından yürütülmekte olan faaliyetlere ilişkin doğru amaç ve hedefler belirlenerek söz konusu hususlar ilgili grup üyelerine açık bir şekilde ifade edilmelidir.
- Plan tasarlama fonksiyonu: İfade edilen amaç ve hedefler doğrultusunda lider birey bir plan çizelgesine sahip bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile amaç ve hedeflerin

¹⁹⁷ Suat Karaküçük, **Rekraasyon, Boş Zamanları Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s.252.

gerçekleşebilme için bu yönde ortaya konulan bütün faaliyetler söz konusu planda yer almaktadır.

- Tatbikat fonksiyonu: Çelişkili olarak da görülebilen bu fonksiyon dahilinde lider kişi tarafından astlarının sorumluluk duygusunun gelişebilmesi için onlara yetki verilmesi söz konusudur. Bu şekilde bir uygulama gerçekleştirildiği takdirde lider kişi grubun yürütmekte olduğu faaliyetlerden geri kalabilmekte veya pasif anlamda nitelendirilebilmektedir.
- İdare etme fonksiyonu: Bu fonksiyon kapsamında lider birey bütün grup üyelerinin yönetimi anlamında kontrolü her zaman kendisinde tutma stratejisini uygulamalıdır.
- Denetleme fonksiyonu: Bu fonksiyon dahilinde ise lider kişi tarafından organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda performans gösteren grup üyelerinin tavır ve davranışlarının takip edilmek suretiyle denetlenmesi söz konusudur.
- Uzmanlık fonksiyonu: Lider bireyler, yürütülen faaliyetlere ilişkin yeterli düzeyde bilgi birikimine sahip olmalıdır. Sahip olduğu becerileri uygulama, herhangi bir durum karşısında hakimiyet kurma, bilgi ve deneyimlerini aktarma hususlarında yetkin olmalıdır.

Sonuç olarak etkileşimci liderlerin sahip olduğu beceri, kabiliyet ve özellikleri kullanmak suretiyle devreye aldığı uygulamalar; organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemli bir faktör olan çalışan gruplar ve iş süreçleri üzerinde önemli birçok fonksiyon görevi görmektedir.

VII. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmacılar tarafından yürütülen çeşitli çalışmalar neticesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları sistematik ve boyutsal olarak incelenmiştir.

Söz konusu araştırmalar neticesinde dönüşümcü liderlik tarzı anlayışında liderler; daha çok değişim, gelişim ve dönüşüm odaklı uzun dönemli ve geniş perspektifli bir bakış açısı sergilerken etkileşimci liderlik tarzı anlayışı dâhilindeki liderlerin daha gelenekçi bir tutum ile davranış sergiledikleri ve dönüşümcü liderler gibi izleyenlerin yaratıcı ve yenilikçi özellikler göstermesine veya kendileri adına gelişim kaydetmeleri hususunda pek bir kaygı duymadığı söylenebilmekte olup liderler daha çok organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışanların kendilerinden istenileni yapmalarını beklemektedir.

Bahsi geçen iki farklı liderlik tarzının nihai odak noktası da organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin tamamlanması, performansın etkin bir şekilde artması ve motivasyonun yükselmesidir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklılıklar iki farklı anlayışa sahip lider bakış açısıyla aşağıdaki çizelgede açıklanmıştır:¹⁹⁸

Çizelge 3 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Olması muhtemel sorunlar meydana gelmeden önce tahmin edilmektedir.	Sorunlarla karşılaşıldıktan sonra soruna ilişkin çözüm arayışına girilmektedir.
Herhangi bir durum ile ilgili yeni bir fikir veya çözümün uygulanabilir hale gelmesi adına organizasyona ilişkin yapıyı ve izleyenlerini bu anlamda bütünleştirmek istenilir. Bu sebepler dönüşümcü liderler yenilikçi olarak nitelendirilmektedir.	Organizasyonel yapı radikal bir şekilde değişikliği uğratılmaz ve mevcut yapıyı korumacı bir yaklaşım söz konusudur. Dolayısıyla bu liderler daha çok planlama ve politika yöneticisi şeklinde görülmektedir..
Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda motivasyon araçları veya diğer liderlik uygulamalarının icrasında lider ve izleyenleri etkileşim içindedir. Yalnızca organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi değil aynı zamanda izleyenlerin arzu ve istekleri ile birlikte gelişimleri de önem ifade etmektedir.	Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi hususunda lider tarafından ödül ve ceza uygulamalarına başvurulmaktadır. Lider ve izleyenleri yalnızca hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında etkileşim içine girmekte bu durumda haricinde izleyenlerin kişisel istek ve gelişimleri etkileşim için söz konusu olmamaktadır.
Organizasyon içinde bireysellik değil grup motivasyonu ve ekip için faydalı olan ihtiyaçlar gözetilmektedir.	Bireysel olan istekler motivasyonu artırma hususu gözetilerek karşılanmaktadır.
Liderler tarafından gösterilen tavır, davranış ve yaklaşımlar; karşılaşılan sorunlara izleyenlerin de müdahale edebilmesini sağlama ve üretkenliği artabilmesi için izleyenlerin kendilerini ifade edebildiği bir yapı inşa etmek üzerinedir.	Lider tarafından gösterilen tavır, davranış ve yaklaşımlar organizasyonda var olan mevcut yapıyı koruma ve izleyenlerin performanslarını yükseltmeye yöneliktir.

¹⁹⁸ Şeyda Seren İntepeler ve Veysel Karani Barış, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi”, **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt:9 Sayı:2, 2018, s.99, Jülide Kesken ve Nazlı Ayşe Ayyıldız, “Liderlik Yaklaşımında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 8 Sayı: 2, 2008, s.733.

VIII. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ, MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE MOTİVASYON TÜRLERİ

A. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Psikoloji disiplininin temel dallarından biri olan motivasyon kavramına ilişkin bugüne kadar birçok tanımlamalarda bulunulmuştur. Latince “movere”, Fransızca ve İngilizcede “motivation”, Almancada ise “motiv” şeklinde yer alan motivasyon kavramı harekete/eyleme geçirme veya hareketlendirme anlamına gelmektedir.¹⁹⁹ Diğer bir ifade ile herhangi bir olay ile karşılaşıldığında duruma ilişkin bir istek yaratma, bir davranış değişikliği yaratma veya davranışa yöneltme/yönlendirme gibi anlamlarının bulunduğu söylenebilmektedir. Türkçe’de ise motivasyon kavramı genel itibarıyla güdü ve güdülendirme kavramları ile ilintili olup herhangi bir duruma ilişkin bireyleri harekete geçiren güç olarak ifade edilmektedir.

Motivasyon kavramı; organizasyonlar açısından oldukça önemli olup bu bağlamda kavrama ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde motivasyon kavramına ilişkin bazı tanımlamalar aşağıda açıklanmıştır:

- Motivasyon; herhangi bir konuda bir bireyin veya bir organizasyonun amaçlarına yönelik olarak kişileri harekete geçirecek olan içsel enerjinin aktif bir hale getirilmesi sürecidir.²⁰⁰
- Motivasyon; bir bireyden beklenen ve istenilen davranışların gösterilebilmesi ve yapmakta olduğu çalışmalarına yön verebilmesi için ilgili kişilerin güdülerinin harekete geçirilmesi durumudur.²⁰¹

¹⁹⁹ Yaşar Aktaş, **Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dora Yayıncılık, Bursa, 2005, s.113.

²⁰⁰ Sırrı Akbaba ve Arzu Aktaş, “İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 21, 2005, s.22.

²⁰¹ Şermin Şenturan, **Örnek Olaylarla Organizasyonel Davranış**, Beta Basımevi, İstanbul, 2014, s.21.

- Motivasyon; herhangi bir organizasyona yönelik bir çalışma ortamının hazırlandığı, organizasyon dâhilinde yer alan çalışanların ihtiyaçlarının giderildiği ve aynı zamanda ilgili kişilerde çaba yaratma sürecidir. ²⁰²
- Motivasyon; bireylerin amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri için ilgili bireylerde istek yaratarak harekete geçirme durumudur. ²⁰³
- Motivasyon; bireylerin kendilerinde mevcut olan heves, istek ve arzu ile amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçmeleridir. ²⁰⁴
- Motivasyon; çalışan bireylerin organizasyonun hedefleri doğrultusunda kendilerinden beklenen işleri beklenen nicelik ve nitelikte yapılması sürecidir. ²⁰⁵
- Motivasyon; belirli bir hedefe odaklı bir eylem yaratma ve söz konusu eylemin devamlılığını sağlama sürecidir. ²⁰⁶
- Motivasyon; çalışanları organizasyonun hedefleri ile bütünleştiren ve bu bağlamda onları ikna ve yönlendirme kapsamında icra edilen davranışlar bütünüdür. ²⁰⁷
- Motivasyon; çalışanların organizasyon süreçleri kapsamında verimli bir şekilde performans göstermesini açıklamakta olan iç ve dış enerjilerin bütünüdür. ²⁰⁸
- Motivasyon; bireyin göstermiş olduğu eylemlerine ve bu anlamdaki başarılarına daimi olarak yön veren bir süreci ifade etmektedir. ²⁰⁹

Kısaca motivasyon; herhangi bir organizasyon dâhilinde yürütülen faaliyetlerin istenilen şekilde neticelenmesini sağlamak adına faaliyeti icra edecek kişilerde istek, çaba ve güç yaratma sürecidir.

²⁰² Salih Güney, **Organizasyonel Davranış**, age., s.315.

²⁰³ Tamer Koçel, age., s.619.

²⁰⁴ Tayfun Yapar, “Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, 2005, s.5.

²⁰⁵ Hüseyin Fazlı Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4 Sayı: 14, 2005, s.69.

²⁰⁶ Yılmaz Akgündüz, “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası”ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt: 9 Sayı:20, 2013, s.133.

²⁰⁷ Ufuk Selen, “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2016, s.37.

²⁰⁸ Ali Şahin, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, 2004, s.525.

²⁰⁹ Çiğdem Mercanloğlu, “Organizasyonlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4 Sayı:1, 2012, s.48.

B. Motivasyonun Önemi

1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Organizasyonların amaç ve hedeflerini istenilen şekilde sonuçlandırabilmesi için vazgeçilmez olan temel unsur insan kaynağıdır. Söz konusu amaç ve hedefleri benimsemeyen ve içselleştirmeyen çalışanların hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde performans göstermesi mümkün olmamaktadır. Çalışanlar için hedeflerin ortak hale getirilmesi bu anlamda büyük önem arz etmektedir. Çalışanların isteklerinin karşılanması, bireysel olarak ilgi görmeleri, karşılaşılan problemlere çözüm odaklı yaklaşım gösterilmesi ilgili bireylerin motive olmalarını sağlamakta olup bu durum çalışanların ortaya koyacakları performans ve verimliliğe önemli derecede katkı verecektir.

Belirli olan herhangi bir amaç doğrultusunda çalışanların harekete geçebilmesi, verimlilik göstermesi için çalışma ortamının uygun bir şekilde tasarlanması ve ilgili bireylerin desteklenmesi gerekmektedir.²¹⁰ Çalışanlara yönelik sağlanacak motivasyon ile bireylerin kendilerine olan güvenlerinde anlamlı bir artış söz konusu olmakta ve bu durum ile birlikte çalışanlar mevcut görevlerini en iyi nicelik ve nitelikte gerçekleştirmek üzere büyük gayret göstermektedir.

Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen bir çalışma neticesinde çalışanlara yönelik olarak uygulanan motivasyon uygulamalarının çalışanların %97'lik diliminin verimliliklerine; organizasyona olan bağlılıklarının artması hususunda ise %92'lik bir bölümünde etki sağladığı belirtilmiştir.²¹¹

Diğer yandan, çalışanlara yönelik olarak uygulanacak olan motivasyon süreci ve bu anlamda devreye alınacak motivasyon araçları çalışan bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla motivasyon anlamında kullanılan araçların kullanım durumları anlamında bir standart bulunmamakla olup yöneticilerin tarafından çalışanlara yönelik bireysel anlamda ilgi gösterilmelidir.²¹² Özet olarak; çalışanların organizasyonun hedefleri doğrultusunda yürütülen faaliyetlere ilişkin

²¹⁰ Kamil Aksoy, "Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, 2018, s.5.

²¹¹ Önder Barlı ve Üstün Özen, "Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12 Sayı:2, 2008, s.439.

²¹² A. Sinan Ünsar vd., "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12 Sayı:1, 2010, ss. 250-252.

etkin ve verimli bir şekilde performans gösterebilmeleri için motivasyon unsuru büyük önem ifade etmekte ve bu anlamda çalışanların kişisel özellikleri ve ihtiyaçları gözetilerek uygun motivasyon araçlarının kullanılması gerekmektedir.

2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticilerin asli görevlerinden birisi organizasyonların hedeflerini belirlenen ölçüde gerçekleştirebilmek için sahip olunan kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamaktır. Bu kapsamda en temel unsurlardan birisi ise insan kaynağıdır. Söz konusu çalışanlara organizasyonun amaç ve hedeflerinin benimsetilmesini sağlamak, bireylerin kişisel ihtiyaç ve beklentilerini gözetmek, karşılaşılan problemlere ilişkin çözüm odaklı yaklaşım sergilemek ve tüm bu hususlarda gerekli gayreti göstererek çalışanları motive edecek tavır, davranış ve uygulamalarda bulunmak yöneticilerin etkinliğini ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin temel sorumlulukların arasında; çalışanlara yönelik verimliliğin artırılması, organizasyon ile çalışanların birlik ve bütünlük sağlanabilmesi adına motivasyon süreci ve motivasyon araçlarına hakim olmaları gerekmektedir.²¹³ Diğer yandan çalışanların motivasyonlarının sağlanabilmesi adına organizasyon yapısının doğru ve uygun bir şekilde inşa edilmesi, ilgili görev ve görev alanlarının iyi tanımlanarak buna bağlı görev dağılımlarının yapılması, adil bir rekabet ve organizasyon ortamının sağlanması çalışanların motivasyonu adına önemli hususlar olup bu hususlara ilişkin yöneticilerin rolü büyük önem arz etmektedir.

Ayrıca motivasyon sadece çalışanların ihtiyaçlarının giderilerek beklentilerinin karşılanması ve bu şekilde performansının artırılması değil aynı şekilde yöneticilerin de maruz kalması gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonun beklenen sonuçları elde edebilmesi için çalışan ve yöneticilerin motivasyon unsuru kapsamında karşılıklı olarak motive bir şekilde eş güdümlü hareket etmeleri gerekmektedir.

Özetle yöneticiler tarafından çalışanların motivasyonlarının sağlanması durumunun hem çalışanlar için hem de organizasyon için büyük bir öneme sahip olduğu bilinmeli ve motivasyon araçlarının hangi şartlar altında ne şekilde kullanılacağı konusunda bilinç sahibi olunması gerekmektedir. Yöneticilerin ve

²¹³ Salih Güney, age., 2017, s.332.

organizasyonun başarı gösterebilmesi bakımından motivasyonun önemli bir etkisi bulunmaktadır.

3. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi

Organizasyonların amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi çalışanların organizasyonun misyon ve vizyonu ile bütünleşerek bu doğrultuda performans göstermesi ile doğrudan ilişkili bir durumdur. Dolayısıyla motivasyon doğrudan olmasa da dolaylı olarak organizasyonlar için büyük önem ifade etmektedir.

Organizasyonun amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde ortaya konulan motivasyon araç ve uygulamaları ile birlikte çalışanların etkililiği ve verimliliği artmakta ve bu bağlamda başarılı bir performans göstermekte olan çalışanlar organizasyona önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.²¹⁴

Motivasyonun herhangi bir organizasyona yönelik sağladığı katkılar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:²¹⁵

- Organizasyon adına sosyo-ekonomik anlamda refah seviyesi yükselmektedir.
- Öncelikli olarak çalışanların dolayısıyla organizasyonun verimliliğinde artış meydana gelmektedir.
- Organizasyon, yönetici ve çalışanların birlik ve bütünlüğü sağlanmaktadır.
- Çalışanların iş tatmininde artış olmakta ve bu durum organizasyon adına fayda sağlamaktadır.
- Organizasyonun vermekte olduğu mal veya hizmet kalitesi artmaktadır.
- İnsan kaynakları planlaması adına daha güvenilir verilere ulaşılmaktadır.
- Çalışanlar adına eğitim hususuna yönelik ihtiyaç belirlenebilmekte ve mali boyut tespit edilebilmektedir.

Özet olarak, üst düzey yönetim kademelerince organizasyon; motivasyon ve motivasyon araçlarının etkin bir şekilde kullanılabilir olduğu kapasiteye sahip kılınmalıdır. Söz konusu yeterliliğe sahip olamayan organizasyonlar, mevcudiyetlerini sürdürülebilir bir hale getiremeyecek ve rekabet üstünlüğü

²¹⁴ Ayşegül Karadavut, “İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Avrasya Üniversitesi, 2018, s.22.

²¹⁵ Çiğdem Mercanlıoğlu, age., ss. 47-48, Oylun Çolak Alsat, “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisini Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.8.

sağlayamayacaktır. Dolayısıyla doğru ve etkin bir şekilde yürütülen motivasyon süreci; organizasyon dâhilinde yürütülen faaliyetlerin niteliğine katkı sağlamakta, çalışanların ücret, terfi, ödül ve benzeri imkanlar bulabilmesine imkan tanımakta ve hedefler doğrultusunda yüksek, etkin ve verimli bir performans gösterilmesine olanak tanımaktadır.

C. Motivasyon Süreci

Motivasyon, kendiliğinden var olan veya gelişebilen bir husus değil birtakım gereklilikler neticesinde değerlendirilecek bir husustur.

Motivasyon fizyolojik ya da psikolojik ihtiyaçlardan ortaya çıkan dürtülerin amaca ulaşmak için harekete geçmesini ele alan bir süreçtir. Motivasyon sürecini incelerken yapı taşı olarak dürtü, ihtiyaç ve aksiyon alma ilişkisini anlamak gerekmektedir.²¹⁶ Bireyin motivasyonu ansızın ortaya çıkan bir durum değildir, motivasyon bir süreç gerektirir. Bu süreç ihtiyaç duyma, ortam arama, seçenek arama, sınama, tatmin olmak üzere altı basamaktan oluşmaktadır. Söz konusu basamaklar aşağıda açıklanmıştır:²¹⁷

İhtiyaç Duyma: Kişilerin fizyolojik ve psikolojik olarak dengede tutan etkenlerden herhangi biri kaybolduğunda kişinin dengesi bozulmaktadır. Bu etken yerine konmadıkça kişi dengeye ulaşamaz ve dengeye gelme çabası kişide gerilimi arttırmaktadır. Bu yüzden kişi kendisini dengeye getirecek bir unsura ihtiyacı duymaktadır.

Ortam Arama: Bazı istekler ve ihtiyaçların karşılanması için içinde bulunulan zaman, durum veya mekân uygun değildir. Kişi ihtiyacını giderebilmek için uygun koşulları aramaktadır.

İstek: Uygun ortam oluştuğunda ihtiyaçlar isteklere dönüşür. Kişinin giderilmesini istediği ihtiyacını, çalıştığı kurumla uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. İstek farkına varılmış ihtiyaçlardır.

²¹⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior An Evidence-Based Approach**, McGraw Hill Irwin, New York, 2011, p.157.

²¹⁷ Polat Tunçer, “Organizasyonlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, 2013, Sayı:88, 2013, s.103.

Seçenek Arama: Bu aşamada bireyin algısı önemli olup birey istekleri doğrultusunda tatmin olmanın yollarını aramaya başlamaktadır. Kurumdaki ortam uygunluğu seçenek bulmayı da kolay hale getirmektedir.

Sinama: Bu basamakta isteği karşılarken ortaya konacak olan hareketin sinaması yapılmaktadır.

Tatmin: Bu motivasyonun son basamağıdır. Bu basamakta kişi isteklerini doğru bir biçimde giderdiyse tatmin olur ve içindeki dengesizlik durumu sona ermektedir. Eğer tatmin olamadıysa yeniden motive edilmeye muhtaçtır.

Kişiler amaçlarına yönelik davranış gösterir ve buna göre hareket etmektedirler. Amaç ise kişilerin doyuma ulaştıramadıkları ihtiyaçlarından ortaya çıkmaktadır. Kişi ihtiyacı ortaya çıktığında bu ihtiyacı ortadan kaldırmak için davranışını şekillendirir ve ortaya koymaktadır. Kişi ortaya koyduğu davranışlarının sonucunda eğer tatmin oldu ise artık amacına ulaşmıştır.

D. Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar

Motivasyon hususunu daha iyi bir şekilde anlamlandırabilmek için konuya ilişkin kavramları bilmek önem arz etmektedir. Bu kapsamda; motivasyon ve motivasyon sürecine ilişkin ihtiyaç, dürtü, güdü, başarı güdüsü, bağlanma güdüsü, yarışma güdüsü ve güç güdüsü kavramları aşağıda açıklanmıştır.²¹⁸

1. İhtiyaç

İhtiyaç; bireyin fizyolojik ve psikolojik anlamda dengesinin bozulması suretiyle meydana gelen bir eksiklik durumudur. Kişiler arasında farklılık gösterebilen ihtiyaç durumu bireyi harekete geçirmek adına önemli bir unsurdur. İnsanlar ihtiyaç durumlarını giderebilmek adına eylemde bulunmak istemekte ve bu doğrultuda sonuç elde edebilmek adına ilgili kişilerde güç meydana getirmektedir.

²¹⁸ Salih Güney, **Liderlik.**, age., s.257, Eren Erol, age., ss.531-533, Keith Davis, age., s. 33, Orhan Aydın, **Güdüler ve Duygular: Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2003, s.199, İbrahim Ethem Başaran, **Organizasyonel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Bilim Kitap Kirtasiye, Ankara, 2000, s.71, Keith Davis, age., s.34, Salih Güney, **Liderlik.**, 2020, s.258, Kadir Varoğlu ve Ramazan Aktaş, **Askerî Liderlik**, KHO Yayını, Ankara, 1987, s.260, Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık, İstanbul, 1991, s.251.

Organizasyonlar açısından düşünülürken ise çalışanlar tarafından organizasyonlara yönelik olumsuz bir durum meydana geliyor olmasının temel sebepleri olarak çalışanların çözölemeyen sorunlarının ve karşılanmayan ihtiyaçlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanların kişisel istek ve ihtiyaç durumlarının devamlı olarak gözetilmesi ve üst yönetim kademeleri tarafından söz konusu duruma karşı bir hassasiyet gösterilmesi organizasyonların başarıları için oldukça önemli bir husustur.

2. Dürtü

Herhangi bir bireyin bedensel olarak duyduğu ihtiyaçlarının kişiyi harekete geçirme durumuna dürtü denilmektedir. Bireylerin davranışlarının gelişimi açısından güdüden önce gelmekte olan dürtü; diğer bir ifade ile güdünün tetikleyici unsuru olarak görölmektedir. Dürtü kavramı, bireyin biyolojik olarak ihtiyaç duyması sebebiyle bürünmüş olduğu psikolojik durumu ifade etmektedir. Söz konusu ihtiyacın karşılanması amacıyla ilgili bireyde meydana gelen itici güç, dürtü olarak ifade edilmektedir.

3. Güdü

Bir bireyin herhangi bir amacı gerçekleştirmek üzere bireyin hareket geçmesi ve hareket esnasındaki davranışlarına etkililik sağlayan güç, güdü olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile güdü; bireyi bir davranış eylemine götüren, yönlendiren ve bu durumun sürekliliğine ilişkin belirleyici olan doğuştan veya sonradan kazanılan içsel bir güç olarak belirtilmektedir.

Özetle; bireyi uyarak ihtiyacın karşılanması üzere bireyde hareket etme gücüne neden olan davranış güdü olarak tanımlanabilmektedir.

4. Başarı Güdüsü

Karşılaşılan zorlukları aşma, ilerleme ve gelişime ilişkin istek duyma durumuna başarı güdüsü denilmektedir. Başarı güdüsünde temel husus bireyin mevcudiyetinde var olan bir güdü ile yürütölen herhangi bir faaliyeti istenilen şekilde yapıyor olmasıdır.

Organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi doğrultusunda çalışanların başarı güdüsüne sahip bireyler olması; önem arz eden bir durum olmakla birlikte

başarı, bireyin performanslarını doğrudan olumlu etkileyerek yaşanan sorunlar karşısında çözüm odaklı bir anlayışı beraberinde getirmektedir.

5. Bağlanma Güdüsü

İnsanların diğer bireylerle ilişki kurma dürtüsü bağlanma güdüsü olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu bağlanma güdüsü ağırlıklı olan kişilerde arkadaşlık ve dostluk kurma ihtiyacının daha sık meydana geldiği gözlemlenmekte olup ilgili bireylerde diğer insanlar tarafından ihtiyaç duyulma, aranılma, övgü duyma ve saygı bekleme gibi davranışlar da görülmektedir.

6. Yarışma Güdüsü

Bireylerin motive olabilmesi açısından önemli faktörlerden bir diğeri de yarışma güdüsüdür. Yarışma güdüsünün var oluşu bireyin performansının artmasına yardımcı olmakta ve olası bir başarısızlık durumunda karşılaşılabileceği problemlere karşı uyaran işlevi görmektedir.

Çocukluk çağında yarışma duygusu aşılana bir birey; yetişkin döneminde de söz konusu duyguyu yaşama ihtiyacı duymakta, sürekli olarak yarışma içerisinde olmak istemekte ve mutluluğu yarışma ile yaşamaktadır.

7. Güç Güdüsü

Güç güdüsü; diğer insanların göstermiş olduğu tavır ve davranışları denetleyebilme ve bu duruma karşılık olarak şahsi davranışlarını istenildiği üzere yapılabilmeye durumunu ifade etmektedir.

Diğer bir ifade ile güç güdüsü; bireyin etrafına yönelik bir üstünlük ve hâkimiyet alanı kurabilme isteğidir. Söz konusu dürtüye sahip bireyler; diğer insanlara kıyasla daha atılgan, girişimci ve tartışmacı davranışlar gösterebilmektedir. Dolayısıyla güç güdüsü; organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından önem arz etmekte olup çalışanlarına davranışları ve performanslarına olumlu anlamda etki etmektedir.

E. Motivasyon Türleri

Motivasyon oluşum şekline veya bireyde motivasyonun yaratılış usulünün kaynağına göre farklı şekillerde tasnif edilmektedir.

Motivasyonun kişinin kendisi, işi ve kurumuyla olan ilişkisinin sonucu olarak ortaya çıkan bir durum olduğu görülerek yapılan tanımlamaların üç temel bileşen içerdiği görülmektedir. Bunlar; harekete geçme, bir duruma yönlendirme ve devamlılığı sağlama olarak sıralanabilir.²¹⁹

Motivasyonla ilgili çalışmaların sonucunda işletmelerde yapılan araştırmaların bir kısmı da çalışanları motive eden araçlar hakkında bilgi toplamak olmuştur. Motive edici faktörler konusunda pek çok görüş ileri sürülmüştür. Bunların içinde motivasyon araçlarını içsel ve dışsal motivasyon olarak ayıran bir görüş de mevcuttur. Bu görüşe göre para ve sosyal getiriler gibi çalışanları motive eden dışsal motivasyon unsurlarının yanı sıra kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek gibi motivasyonu etkileyen içsel motivasyon unsurları da bulunmaktadır.²²⁰ İçsel motivasyon, bir ödül durumu olmadan kendiliğinden ortaya çıkar. Dışsal motivasyon ise performansın devamı için fiziki bir ödül ile ortaya çıkarılan bir durumdur.²²¹ Bu iki motivasyon kaynağı değerlendirilirken zıt olarak değil, birbirlerinin yardımcı, tamamlayıcısı olarak değerlendirilmektedir.²²² Bu kapsamda motivasyonu etkileyen unsurlar iki başlık altında değerlendirilmiş olup bu hususlar içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere aşağıda açıklanmıştır:

1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonu etkileyen ya da dışarıdan düzenleyen kontrol durumu mevcut değildir. İçsel motivasyon bireyin kapasitesini ortaya çıkarmak üzere bireyi etkileyen faktörlerdir.²²³ İçsel motivasyonda yaşanan doyum iş kaynaklıdır. İçsel motive olmuş bir çalışan için yapılan işin eğlenceli olması ve merak uyandırması yeterlidir. Doğumdan itibaren merak ve keşfetme duygusu ile gelişen insan, herhangi bir ödüle gerek duymaksızın davranışlarını ortaya koyar. Kendiliğinden gelişen bu motivasyon yönelimi, insanın psiko-sosyal ve bilişsel gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Kişinin kabiliyeti; bilgi ve ilgisi doğrultusunda yaptığı işler aracılığı ile

²¹⁹ R.M. Steers et al., "The Future of Work Motivation Theory", **Academy of Management Review**, Vol.29 No.3, 2004, p.379.

²²⁰ Nigel Bassett-Jones and Geoffrey Lloyd, "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?", **Journal of Management Development**, No. 24, 2005, p.30.

²²¹ Ruth Kanfer, "Motivation theory and industrial and organizational psychology", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, No.1, 1990, p.78.

²²² Ensar Balkaya ve M. Kürşad Timuroğlu, "Organizasyonsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi", **U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9 Sayı: 2, 2016, s.96.

²²³ Arthur P. Brief and Ramon J. Aldag, "The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity", **Academy of Management Review**, Vol.2 No.3, 1977, pp.496-497.

gelişir. Yenilik, aktiviteler ve yeni bir şeyler ortaya koyma sadece hayatın ilk yıllarında değil her döneminde kişinin kendisini iyi hissetmesi için gereklidir.²²⁴ Bu nedenle içsel motivasyon kişinin kendisinden kaynaklıdır ve motivasyon için önemli bir unsurdur.

Yapılan işin sonunda bir ödül ile karşılaşılıyor ve işin kendinden doğan bir ödül ortaya çıkıyorsa bu içsel motivasyon faktörleriyle açıklanır.²²⁵ İçsel motivasyon faktörleri; kişinin ihtiyaçları ile ilgili olup; onun kişisel ihtiyaçlarına ve kariyerine katkı sağlamaktadır.²²⁶ İçsel motivasyonu yüksek olmayan çalışanları ücret, ikramiye gibi dışsal faktörlerle motive etmek kolay olmayacaktır.²²⁷ Bir çalışanı içsel olarak motive eden faktörler aşağıda açıklanmıştır: ²²⁸

- İşin değişik, merak uyandırıcı ve zorlayıcı olması: Kişi yaptığı işi kolay ya da çok basit görüyorsa, işi kendine uygun bulmayarak içsel motivasyonu düşük bir şekilde çalışmaktadır. Burada kişinin zor işleri yapması içsel motivasyonunu arttırsa da çok zor nitelikli yapamayacağı işleri yapması da olumsuz etki yaratabilmektedir. Verilen hedefin ulaşılabilir olması gerekmektedir. Zor hedefler performansı arttırırken aynı zamanda içsel motivasyonu da ortaya çıkarmaktadır.
- İşte bağımsız olma: Çalışanın karar alabilmesi ve inisiyatif kullanmasıdır. Sorumluluk verilirken karar alma yetkisi verilmeyen çalışanlar arada kalarak düşük performans gösterebilmektedir. Bir çalışan işinde bağımsız değil ise o çalışanın içsel motivasyonu olumsuz etkilenmektedir.
- Çalışan için iş önemi: Çalışanların işlerini önemli bulmaları ve yararlı hissetmeleri içsel motivasyonu arttıran bir etken durumundadır.

²²⁴ Richard M. Ryan and Edward L. Deci, "Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions", **Contemporary Educational Psychology**, Vol.25 No.1, 2000, pp.56-57.

²²⁵ P. Karen Murphy and A. Alexander, "A motivated exploration of motivation terminology", **Contemporary Educational Psychology**, Vol.25 No.1, 2000, p.28.

²²⁶ Chong-Guang Wu et. al., "An empirical analysis of open source software developers' motivations and continuance intentions", **Information & Management**, Vol.44. No.3, 2007, p.254.

²²⁷ Hasan İbicioğlu vd., "Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel Ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5 Sayı:9, 2014, ss.101-102.

²²⁸ Hayrettin Ertan, "Organizasyonsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008, ss.31-35.

- İşe dâhil olma ve becerilerini kullanma: Çalışanın işini severek ve benimseyerek yapması; işin içinde daha çok bulunmasına, bununla birlikte sahip olduğu becerileri kullanabilmesi de içsel motivasyonunun artmasına neden olacaktır.
- Sorumluluk: Çalışanın yerine getirmesi gereken yükümlülüklerdir. Yetki devri de yapılarak verilen sorumluluk ile çalışanın içsel motivasyonu olumlu yönde etkilenebilmektedir.
- Çeşitlilik: Klasik yönetim anlayışının getirdiği iş basitleştirme; monotonluğa ve çalışanın sıkılmasına sebep olmaktadır. Monotonluğun önüne geçmek için iş zenginleştirme ve rotasyon yapılması çalışanın içsel motivasyon düzeyini arttıracaktır.
- Yaratıcılık: Çalışanların iş alanlarında özgür bir şekilde hareket etmelerinin sağlanması ve yaratıcılıklarının desteklenmesi içsel motivasyonu arttıracaktır.
- Geri-bildirim: Performans ile ilgili yapılan geri bildirimler çalışanlar için oldukça önemli olup motivasyonu etkileyen faktörlerdendir. Ancak olumlu geri bildirimler olumsuz geri bildirimlerden daha fazla içsel motivasyonu arttırmaktadır. Bu nedenle yöneticinin daha çok çalışanın olumlu davranışlarını geri bildirim olarak vermesi çalışanın içsel motivasyonu olumlu bir şekilde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

İçsel motivasyonu artmış olan çalışan, işinde daha isteklidir. Bununla birlikte gösterilen performans neticesinde ortaya çıkarılan iş daha nitelikli olacaktır. İçsel olarak motive olmuş bir çalışan düşük ücret olsa bile daha yüksek ücret alabileceği bir işe yönelmek yerine bulunduğu kurumda kalma eğilimindedir. Bu durum ise ilgili organizasyona maliyet avantajı sağlamaktadır. Bununla birlikte nitelikli eleman kaybı yaşanmayacağı için organizasyonun hizmet/ürün kalitesi artacaktır. İçsel olarak tatmin olmayan bir çalışanın dışsal olarak motive olması ise oldukça zordur.

2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon ise ödül yada cezadan kaçınmak için gerçekleştirilen davranışlardır. Çalışanın yaptığı için bir karşılığı var ve çalışan bunun sonucunda somut olarak bir şeyler elde ediyor ise bu durumda dışsal motivasyondan söz edilebilmektedir.²²⁹ Dışsal motivasyonun sosyal ve örgütsel olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Arkadaşlık, çalışanlar arası ilişkiler, yardımlaşma, yönetici

²²⁹ P. Karen Murphy and A. Alexander, age., p.28.

davranışları motivasyonun sosyal boyutunu oluştururken; ücret, terfi iş güvencesi gibi araçlar motivasyonun örgütsel boyutunu oluşturmaktadır.²³⁰

Bir çalışana dışsal anlamda motive eden faktörler aşağıda açıklanmıştır: ²³¹

- Çalışma Koşulları: Herzberg'in hijyen faktörleri içerisinde yer alan çalışma koşulları yeterli olmadığında çalışanların iş tatmini düşmektedir. Yöneticiler tarafından dışsal motivasyon arttırılmak istendiğinde çalışma koşulları iyileştirilmelidir.
- Ücretlendirme: Çaba, tecrübe, eğitim gibi kavramların sonucu olarak görülen bir kavramdır. Çalışanın yaptığı işe denk olmadığını düşündüğü ücret karşısında dışsal motivasyonu düşecektir. Adil ve çalışanın beklentisine cevap veren ücretlendirme politikası çalışanların dışsal motivasyonunu yükseltecektir.
- Şirket İmajı: Şirket dışarıdan iyi bir imaja sahip olduğunda çalışanlar da buranın bir üyesi olmaktan gurur ve mutluluk duyar. Şirketlerin imajı müşteri, tedarikçi ve hissedarlarına güven verirken çalışanların dışsal motivasyonunu da arttıracaktır.
- İş Güvencesi: İnsan yapısı gereği sürekliliği sever, yeni bir durum karşısında ise strese girerek kaygı düzeyi artar. Kişi işinde az kazansa dahi devamlılık ister. Bu nedenle iş ararken ya da bir işte çalışırken önemseydiği bir unsurda iş güvencesidir. İş güvencesi; iş tatmini sağlayan ve dışsal motivasyonu etkileyen bir unsurdur.
- Terfi: Organizasyon içinde pozitif anlamda yer değiştirme olan terfi, bir üst pozisyona gelme anlamında kullanılır. Terfi performansına göre ve adaletli bir şekilde yapılırsa organizasyon içi rekabeti arttıracaktır. Eğer çalışan için terfi istenen bir durum ise çalışma ve kendini geliştirme isteği ile birlikte çalışan bireyin motivasyonu yüksek olacaktır.
- Sosyal Durum: Organizasyonda kişiler arası ilişkiler motivasyonu etkileyen faktörlerdendir. İş arkadaşları ile olan iletişim, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları iş motivasyonunu etkilemektedir.
- Statü: Bireylerin herhangi bir toplum veya bir organizasyon ortamında işgal ettikleri mevki, yer veya pozisyonudur. Statü bireyleri çalışma dünyasında motive edici unsurlardan biri durumundadır.

²³⁰ Clifford J. Mottaz, "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", **The Sociological Quarterly**, Vol.26 No.3, 1985, p.366.

²³¹ Hayrettin Ertan, age., ss.37-41, Salih Güney, age., 2020, s.6.

IX. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YARARLANILAN MOTİVASYON TEKNİKLERİ, KURAMLARI, ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER VE MOTİVE ETMEDE ETKİLİ OLAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

A. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Teknikleri

Lider bireyler tarafından izleyenlerin organizasyonun amaç, hedef ve değerleri etrafında birleştirilmesi ve bu doğrultuda gerekli performans sürecinin meydana gelebilmesi için ilgili kişilerde motivasyon yaratılması ve bu gerekliliğin sağlanması adına çeşitli tekniklerin kullanılması gerekmektedir.

İnsanlar yaşamları süresince anlamlı anlamsız birçok davranış sergilemekte ve sürekli olarak bir hedefe yönelmektedir. Yapısı gereği yeni şeyleri merak etmekte ve yeni şeylere sahip olmak istemektedir. Bu sahip olma, bir şeyleri yapabilme, bir yere ait olma istekleri hiçbir zaman bitmeyecektir. Bu istekler doğrultusunda kimi zaman bir üye kimi zaman da bir lider olacaktır. Her bir davranışının temelinde istek ve amaç bulunmaktadır. İsteği yerine getirilen insanlar; kendisinin ve dâhil olduğu grubun hedeflerini yerine getirmek için büyük bir azimle çalışmaktadır. Bu sebeple lider olan kişi çalışanlarını doğru ve yakından tanımalı, çalışanlarının davranışlarını incelemeli ve elde ettiği bilgiler doğrultusunda çalışanlara yönelik motivasyon artırıcı seçenekler hazırlayıp bu seçenekleri zamanı geldiğinde gecikmeden yerine getirmelidir.²³²

1. Gözdağı

Herhangi bir organizasyon dahilinde yürütülen faaliyetlere ilişkin çalışan birey tarafından yeterli seviyede ve istenilen şekilde performans gösterilememesi durumunda ilgili kişiye karşı kötü bir şekilde davranış geliştirme ve korkutma yolu ile yaklaşım gösterilmesi gözdağı olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu teknik kapsamında çalışanlara yönelik sürekli bir şekilde denetim ve kontrol süreci

²³² Füsun Karaman, **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik**, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s. 28.

bulunmaktadır. Süreç boyunca çalışan bireylere sürekli bir eksiklik ve kusur aranmakta ve bu durum bireylere dayatılmaktadır. Yöntem; bazı kısıtlı ve zor zamanlarda olabilmekte fakat genel itibarıyla sakıncalı olarak görülmektedir. Bahse konu sakınca şu şekildedir:²³³

- Bireyler maruz kaldıkları bu teknikten kurtulmak adına farklı davranışlar sergilemektedir.
- Bireylerde kaygı ve strese neden olmaktadır.
- Söz konusu yönetime maruz kalanların haricinde diğer bireylere de olumsuz etki etmektedir.
- Bireyler söz konusu tekniğin uygulayıcılarına karşı düşmanlık besleyebilmektedir.
- Yöntemin uygulanması, çalışma ortamında cezalandırıcı bir hava oluşturmaktadır.

Bu yöntemi eğitim kurumlarında tercih etmek oldukça sakıncalıdır. Çünkü öğrencilerin korku ve gözdağı ile değil sevgi ile yetiştirilmesi son derece önemlidir. Onlarda görülecek bir eksiklik ve hata karşısında yapıcı geri bildirimlerde bulunulmalı ve doğru davranışın ne şekilde olduğu hususunda yardımcı olunmalıdır.²³⁴

Sonuç olarak lider bireyler tarafından bahse konu teknik genel itibarıyla tercih edilmemekte ve bu tekniğin beraberinde getireceği olumsuz sonuçlar bilinmektedir. Lider bireyler gözdağı tekniği kullanılarak elde edilebilecek olası istenilen sonuçları kendilerinde var olan etkileme ve ikna kabiliyetleri ile sağlayabilmektedir. Dolayısıyla lider bireylerin etki uyandırarak çalışan bireyleri ikna etmeleri ilgili kişilerde daha büyük azim ve istek uyandırmaktadır.

2. Ceza ve Ödül

Ödül ve ceza uygulamaları, organizasyonun personel yönetim süreçlerinde hassasiyetle kullanılması gereken bir tekniktir. Ödül uygulamaları istenilen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için önemli bir etken olup aynı zamanda gerçekleşmesi istenmeyen durumlara karşı önleyici bir etken durumundadır.²³⁵

Ceza uygulamaları da herhangi bir organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda uygun bir şekilde devreye alınmalıdır. Şahsi bir

²³³ Salih Güney, age., 2020, s.262, İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, ss.150-151.

²³⁴ Salih Güney, age., 2020, s.262.

²³⁵ Salih Güney, age., 2020, s.263.

amaç uğruna ceza uygulamaları tercih edilmemelidir. Dolayısıyla söz konusu uygulamaya başvurulduğunda cezaya maruz kalan bireyde bu durum adil bir şekilde karşılanılabilir olmalıdır.

İnsanlar her zaman ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını gidermek istemişlerdir. Bu ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullanılan en önemli obje paradır. Bu sebeple insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için her zaman paraya ulaşmaya çalışmaktadır. Bu da sistematik olarak çalışma hayatında maaş kavramını doğurmakta ve maaş kavramı da en önemli motivasyon kavramları arasına girmektedir.

İnsanların emeğinin karşılığını alması, aldığı ücretin emeğine denk olduğunu bilmesi; kişinin iş devamlılık azmini ve üretkenliğini arttıracaktır. Paydaşlarından daha az ücretle çalıştığını bilmek kişinin iş motivasyonunu düşürürken alacağı küçük bir zam bile ona motivasyon kaynağı olacaktır. Tam tersi durumda olup aldığı maaşın emeğine denk olduğunu bilenlerde ise artık ücret sorun olmayacak ve kendilerini çok daha rahat bir şekilde işlerine vereceklerdir. Buradaki maddi nitelikte olan motivasyon aracının yerini; takdir edilmek ve seçim haklarının olması gibi uygulamalar almaktadır.²³⁶ Maddiyatın bu derece önemli olduğu bir yerde yöneticiler çalışanların çalışma koşullarını iyileştirip zamlarla güdülemektedir.²³⁷

Çalışma yaşamında lider konumundaki bireyler tarafından çalışanların performansları yakından takip edilmeli ve işini istenilen şekilde yapanlar uygun bir şekilde ödüllendirilip motivasyonları artırılmalıdır. Çünkü çabasının fark edilip takdir gördüğünü gören kişilerde iş azmi ve verimliliği artacaktır. Ödül uygulamaları ise çalışanlara özgü onların ihtiyaçlarına göre olmalıdır. Bunun için de liderlerin çalışanlarla iş dışı etkinlikler yapıp çalışanları çok iyi tanıması ve iyi bir ihtiyaç analizi oluşturup uygun ödüller belirlemesi gerekmektedir. Bu ödüllerden bazılarını zam, görevde yükselme, seçim hakkı ve kararlara katılma sıralayabiliriz.²³⁸ Maaş arttırımı uygulamasında da performans büyük bir etken olmalı ve ilgili kriterler çalışanlar tarafından bilinmelidir. Bu şekilde gelirini arttırabileceğini bilen kişi iş motivasyonunu ve azmini arttırıp performanslarını en üst seviyeye yükseltebilirler.²³⁹ Dolayısıyla yöneticiler tarafından ödüle veya cezaya dayalı motivasyon tekniklerine

²³⁶ Hüseyin Sercan, age., s.126.

²³⁷ Brain Tracy, **Leadership**, AMACOM Publishing, New York, 2014, p.29.

²³⁸ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Akademi Yayınları, İstanbul, 2006, s.62.

²³⁹ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Adım Ofset / Matbaacılık, Konya, 2006, s.86.

başvurulurken performansın etkin ve sürdürülebilir bir şekilde sağlanabilmesi için söz konusu teknik kapsamında doğru uygulamalar yapılması önem ifade etmektedir.

3. Yarışma ve Rekabet

Bir çalışma ortamında çalışanlar; işlerini yapmak için motive olduklarında en iyi şekilde performans gösterebilmektedir. Bir işin en iyi şekilde yapılma hususu işe ilişkin yüksek performans gösterilmesi anlamı taşıırken aynı zamanda işle ilgilenen diğer bireylerden de daha iyisinin yapılması anlamı taşımaktadır. Söz konusu işin diğer çalışanlara kıyasla daha iyi bir şekilde tamamlama gayretinin gösterilmesi rekabet ortamını kendiliğinden getirmektedir. Oluşan rekabet ortamına bireyin kendinden gelen başarıma duygusu etken olurken; takdir görme, çalışma şartlarında iyileştirilme isteği, maddi veya manevi ödüller de rekabet ortamının oluşmasına büyük etki sağlamaktadır. Bu sebeple rekabet içsel bir motivasyon süreci olarak başlamakta ve sonrasında oluşan maddi ve manevi etkenler ile dışsal motivasyon sürecine evrilmektedir. Bu bağlamda çalışma ortamında rekabetin teşvik edilmesi; hem çalışanların gelişimine hem de işe ilişkin beklenen çıktının kalitesine olumlu anlamda etki edeceği için lider pozisyonunda olanların söz konusu hususa hassasiyet göstermesi oldukça yararlı olacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin farkında olarak gösterdikleri çaba veya doğal bir şekilde gelişen rekabet ortamı; bireysel ve organizasyonel yapının gelişimi açısından oldukça faydalı olabilmektedir.²⁴⁰ Ancak unutulmamalıdır ki rekabet ortamı iyi dizayn edilmediği çalışma ortamlarında çalışanların gayreti farklı bir durum oluşturup anlamsız bir yarış ortamı meydana gelebilmektedir. Bunun yaşanması durumunda ise çalışma ortamı ve çalışanların ilişkileri olumsuz anlamda etkilenip ilgili kişilerde motivasyon seviyesinin düşebileceği değerlendirilmektedir.

4. Ayrıcalıklar Tanıma

Alt sınıflardan üst sınıflara geçiş durumu oldukça yöneticilerin öğrencilere yönelik birtakım sorumluluk ve imtiyaz tanınmasının ilgili bireylerde kişiliğin gelişimine katkı sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda sorumluluk ve yetki sahibi olan öğrenci bulunduğu konumu idrak edecek ve hem öğretmenlerine hem de yöneticilerine karşı nasıl bir davranış sergilenmesi gerektiğini daha etkin bir şekilde

²⁴⁰ Salih Güney, age., s.478.

öğrenmiş olacaktır.²⁴¹ Dolayısıyla yukarıda bahsi geçen olay dikkate alındığında ast düzeyde olan bireylere yöneticileri tarafından doğru bir şekilde tanımlaması yapılan yetki ve sorumluluk verilmesi durumunda ilgili kişilerin hem kendilerini anlamlandırabilmelerine hem de yönetici pozisyonunda bulunanların anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

5. Meslek ve Kurumu ile Özdeşleşme

İnsanlar sosyal bir yapının içinde olduğu için devamlı insan veya insanlarla iletişim halinde olmaya, istemli veya istemsiz olarak bir gruba dâhil olma eğilimlidirler. Bu durum aidiyet hissinden gelmekte ve kişi kendisini bir grubun üyesi olarak gördüğünde motivasyonu artmaktadır. Çünkü bir amaç için bir araya gelmiş olan kişilerin gücü tek kişinin gücünden daha fazladır.²⁴² İnsanların fizyolojik ihtiyaçları çok önemli bir vazgeçilmezdir. Bu durum giderildiğinde ister istemez diğer ihtiyaçlar ve vazgeçilmezler boy göstermekte ve değer görmek, anlaşılma da bir vazgeçilmez haline gelmektedir. Aynı ortamı paylaştıkları insanlar veya grubun üyeleri tarafından ve hatta ortamın lideri tarafından kişinin vazgeçilmez ve değerli olduğunu hissetmeye ihtiyacı vardır. Çalışanların bunu bilmesiyle yüksek seviyede motivasyon sağlanmış olacak ve üstlenilen görev daha istekli bir şekilde yerine getirilecektir. Bu şekilde liderlerin çalışanların kendilerini değerli hissedecekleri bir kurum kültürünü inşa etmesi hem organizasyon hem de çalışanlar için oldukça önemlidir.²⁴³ Dolayısıyla organizasyon dâhilinde çalışmakta olanların hedeflere yönelik istenilen performansları gösterebilmeleri, amaç ve hedefleri benimseyebilmeleri adına işe ve meslek ve kuruma karşı yönelik aidiyet duygusunun var olması oldukça önem arz etmektedir.

B. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Kuramları

Motivasyon kavramına ilişkin alanyazında birçok bilimsel çalışma yapılmış ve söz konusu alana ilişkin birtakım kuramlar geliştirilmiştir.

²⁴¹ Salih Güney, age., 2020, s.263.

²⁴² Hüseyin Sercan, age., s.122.

²⁴³ Nurullah Aksel, “Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun, 2016, s.59, Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 479.

Rekabet üstünlüğü arayışının artması ve bu durumun sürdürülebilir olmasının büyük önem arz etmesi sebebiyle organizasyonların bu rekabet ortamında insan kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekliliği meydana gelmiş ve motivasyon hususuna ilişkin yapılan çalışmalar yoğunluk kazanarak bu doğrultuda farklı fikirler öne sürülmüştür. Motivasyon kavramına ilişkin bir kuram dâhilinde öne sürülen tekniklerin ne şekilde hangi durumlarda devreye alınacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla motivasyon kuramları; organizasyonların mevcut çalışanlarına ne şekilde bir davranış çerçevesi oluşturulması gerektiği ve hedefler doğrultusunda nasıl motivasyon sağlanacağı hususunda destek sağlama işlevi görmektedir.²⁴⁴

Özet olarak motivasyon alanında yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan kuram ve modeller; başta organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesinde büyük önem ifade etmektedir. Buna ek olarak ilgili çalışmalar; çalışanların performanslarına olumlu yönde etki etmek amacıyla onların motivasyon seviyelerinin yükselebilmesi için nasıl bir yaklaşım gösterilmesi gerektiği yönünde belirleyici rol oynamaktadır.

1. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Süreç Motivasyon Kuramları

Kapsam teorilerinin ifade ettiği hususların yetersiz kaldığı durumlar süreç kuramları kapsamında ele alınmıştır. Süreç kuramları, birey tarafından sergilenen herhangi bir davranışın başlangıcından sonuna kadar olan değişikliklere odaklanmaktadır. Motivasyonu bilişsel açıdan incelemekte olan süreç kuramları, her ne kadar bireysel anlamda farklılıklar söz konusu olsa da motivasyon sürecinin bireylere ilişkin aynı şekilde işlediğini ifade etmektedir. Dolayısıyla süreç kuramları kapsamında birbirinden farklı etmenlerin bir araya gelerek bireyi nasıl yönlendirdiği üzerine çalışılmaktadır.²⁴⁵

Kapsam kuramları; bireyin davranışlarını, karşılanamayan ihtiyaçlar üzerinden daha içsel faktörlere dayandırırken süreç kuramları ise bireylerin çevresel faktörler ve söz konusu faktörleri algılama biçimleri ile süreklilik gösteren davranış ve tepkilerini değerlendirmektedir. Diğer bir ifade ile bireyin bir davranışı tekrar

²⁴⁴ Hümeysra Palak, “Covid-19 Pandemisinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İBB Darülaceze Müdürlüğü Üzerinde Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2022, ss.11-12.

²⁴⁵ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, age., s.209.

yapması veya yapmaması durumu ne şekilde ve nasıl sağlanır sorusuna cevap aranmaktadır.²⁴⁶ Süreç kuramları kapsamında yürütülen çalışmalar neticesinde çalışma dâhilince incelenen kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

a. Vroom'un beklenti kuramı

Bireyin kendisine yararı olacağını bildiği bir amaç için bilinçli davranış sergilediğini söyleyen Vroom, bireyin ödül ya da kazanç sağladığı davranışlarını tekrarlamak istediğini, istenmeyen sonuçlara neden olan davranışlardan uzak durduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile bireylerin farklı davranış opsiyonlarına ilişkin vereceği kararlar ilgili davranışın neticesinin arzulanma derecesi ile ilintilidir.²⁴⁷

Vroom tarafından kuram kapsamında bireylerin motivasyonlarının sağlanması durumunun ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olmadığı; bireyler tarafından ortaya konulan davranışların neticesinde alınan ödül uygulamalarının önem ifade ettiği belirtilmiştir. Beklenti kuramında çalışanların kendilerine sunulan seçeneklerden kendilerine en uygun olanı seçecekleri belirtilmektedir.²⁴⁸

Kuram kapsamında motivasyonu belirlemekte olan üç temel faktör bulunmakta olup bunlar; beklenti, değer ve araçsallıktır. Motivasyon ise bu üç faktörün çarpımı (Motivasyon = Beklenti x Değer x Araçsallık) olarak ifade edilmekte olup söz konusu faktörler aşağıda açıklanmıştır:²⁴⁹

Beklenti; bireyin yürütmekte olduğu faaliyete ilişkin göstermiş olduğu performansa bir karşılık bekleme durumudur. Beklenti 0 ile +1 arası bir olasılık değerine sahiptir. Bireyin yürüttüğü faaliyete ve o faaliyetin sonucuna karşı olan inanma durumu ne kadar yüksek ise söz konusu +1 değerine yaklaşılacak; aksi bir durumda ise o değer 0'a yakın olacaktır.

Değer; bireyin faaliyete ilişkin göstermiş olduğu çaba neticesinde elde edeceği ödülü isteme seviyesi, ödüle verilen önemi ifade etmektedir. Birey başarma, takdir

²⁴⁶ İsmet Barutçugil, age., s.377.

²⁴⁷ Göksel Ataman, age., s.453.

²⁴⁸ Füsün Karaman, age., s.46.

²⁴⁹ Mehmet Nasih Tağ ve Burak Çetinkaya, "Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven Ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:15 Sayı:3, 2019, ss.861-862, Hüseyin Izgar, **Endüstri ve Organizasyon Psikolojisi**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2003, s.107.

edilme, terfi alma, ek ücret gibi sonuçları elde edebilmek için tavır ve davranışlarını değiştirebilmektedir. Dolayısıyla değer; birey tarafından ortaya konulan performans sonucunda karşılaşılabileceği sonucu isteme veya kaçınma durumunun ölçüsü olarak değerlendirilmektedir. Eğer işin neticesindeki çıktı kişi tarafından arzulanıyor ise pozitif değere; söz konusu sonuç istenmiyor ise negatif değere sahip olunmaktadır. Bu kapsamda ilgili değer pozitif veya negatif olabilmekte; değer negatif ise olumsuz motivasyon, sonuçtan kaçınma meydana gelmektedir. Valens değeri negatif ise sonuç istenmiyor ve sonuçtan kaçınma durumu söz konusudur. Değer sıfır ise motivasyon oluşmamakta; pozitif olduğunda ise motivasyon gerçekleşebilmektedir.

Araçsallık; işe yönelik gösterilen etkin performansın ödül ile neticelenmesi durumudur. Gösterilen çabanın sonucunda birinci ve ikinci düzeyde çıktılar meydana gelmektedir. Birincil ve ikincil çıktılar arasındaki algılanan bağ araçsallık olarak ifade edilmektedir. Birincil çıktılar kapsamında üretkenlik, işe devamlılık gibi bir işte elde edilen performans ölçütleri bulunmaktadır. İkincil çıktılar ise birinci düzey çıktılara bağlı olarak elde edilen içsel ve dışsal ödüllerdir. Bu kapsamda araçsallık; ödül için bireyler tarafından gösterilen performansın ne kadar gerekli olduğuna dair inanç durumudur.

Vroom'a göre bireyin yürütmekte olduğu faaliyetler esnasında göstermiş olduğu performansı ödül beklentisi ile doğrudan ilintilidir. İyi nitelikli bir performans durumunun istenen ödüle ulaştıracağına inanan bireyler yoğun bir çalışma temposu içine gireceklerdir. Bir başka deyişle ödüle ulaşabileceğine inanan bireylerin motivasyonu daha yüksek olacaktır. Bu sebeple kuram üç ilişki üzerine yoğunlaşmış olup söz konusu ilişkilere ilişkin tanımlamalar aşağıda açıklanmıştır.²⁵⁰

Çaba – performans ilişkisi; gösterilen bireysel çabanın performansı arttıracığına dair olasılıktır.

Performans – ödül ilişkisi; bireyin gösterdiği performans sonucu ödüle sahip olacağı inancıdır.

Ödül – kişisel hedefler ilişkisi; elde edilen ödüllerin bireyin hedeflerine, ihtiyaçlarını tatmin etmesi, ödülün çekiciliğidir.

²⁵⁰ Stephen P. Robbins and Timothy Judge, **Organizational Behavior**, Pearson, Prentice Hall, 2009, p.197.

Bu kapsamda; çaba ve performans arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmakta olduğu, yüksek performansın ödülü, ödülün ise beraberinde takdir edilme ihtiyacını karşılamakta olduğu değerlendirilmektedir.

b. Edwin Locke'nin amaç kuramı

Edwin Locke tarafından ortaya konulan amaç kuramı, bireyler tarafından sergilenen davranışın sebebini bilinçli amaca ve niyete dayandırmaktadır. Kuram kapsamında bireyin iş başarısı durumunun, birey tarafından belirlenen amaçlar dâhilinde önemli seviyede etkilendiği ifade edilmektedir. İlgili kuram dâhilinde; belirsizlik ve kolaylık ifade eden hedefler yerine gerçekleştirilmesi daha zor olan hedeflerin iş başarısını arttıran önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir. Yeterli beceriye sahip olan birey için çelişki içermeyen bir amaç ve söz konusu amacın zorluk seviyesi iş performansını aynı seviyede etkilemektedir. Dolayısıyla amaç ile iş başarısı arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ifade edilebilmektedir. Bireyin işe yönelik tatmini bakımından zor nitelikli hedefler daha yüksek bir performans ve sürdürülebilirlik durumu gerektirmekte ve bu durum hedefin gerçekleşmesine yönelik bireye daha yüksek motivasyon sağlamaktadır. Başarı elde etme duygusu da nitelikli amaçlara sahip olmak suretiyle bu amaçlar doğrultusunda çaba göstererek her seviyede problemin üstesinden gelerek gösterilen yüksek performans sayesinde ortaya çıkmaktadır.²⁵¹ Amacın zor ancak ulaşılabilir olması çalışanların gösterdikleri çabayı ve iş boyu performansını maksimize etmesini sağlamaktadır. Yüksek içsel ve dışsal sonuçları olan amaçlar başarıyı beraberinde getirmektedir. Amacın açık ve belirgin olması, zor ancak ulaşılabilir olması, amaca bağlı olmak ve amacı kabul etmek iş performansını ve motivasyonunu etkilemektedir.

Kuram kapsamında meydana gelen davranışın iki temel bilişsel belirleyicisi bulunmaktadır: Bu belirleyiciler; değerler ve amaçlardır. Bilinçli bir şekilde birey tarafından bir sonuç için çaba gösterilen husus amaçlardır. Değerler ise bireyin herhangi bir işi yapma isteğini o yöne yönelten faktörlerdir. Dolayısıyla bir birey, sahip olduğu değerleri doğrultusunda bir işi yapmaya yönelmektedir. Belirlenen amacı gerçekleştirmek bireylere; motivasyon, başarı ve iş tatmini sağlamakta; amacı gerçekleştirememek ise hayal kırıklığı ve düşük seviyede motivasyona sebebiyet vermektedir.

²⁵¹ Edwin A. Locke and Gary P. Latham, "New directions in goal setting theory", **Current Directions in Psychological Science**, Vol.15 No.5, p. 266.

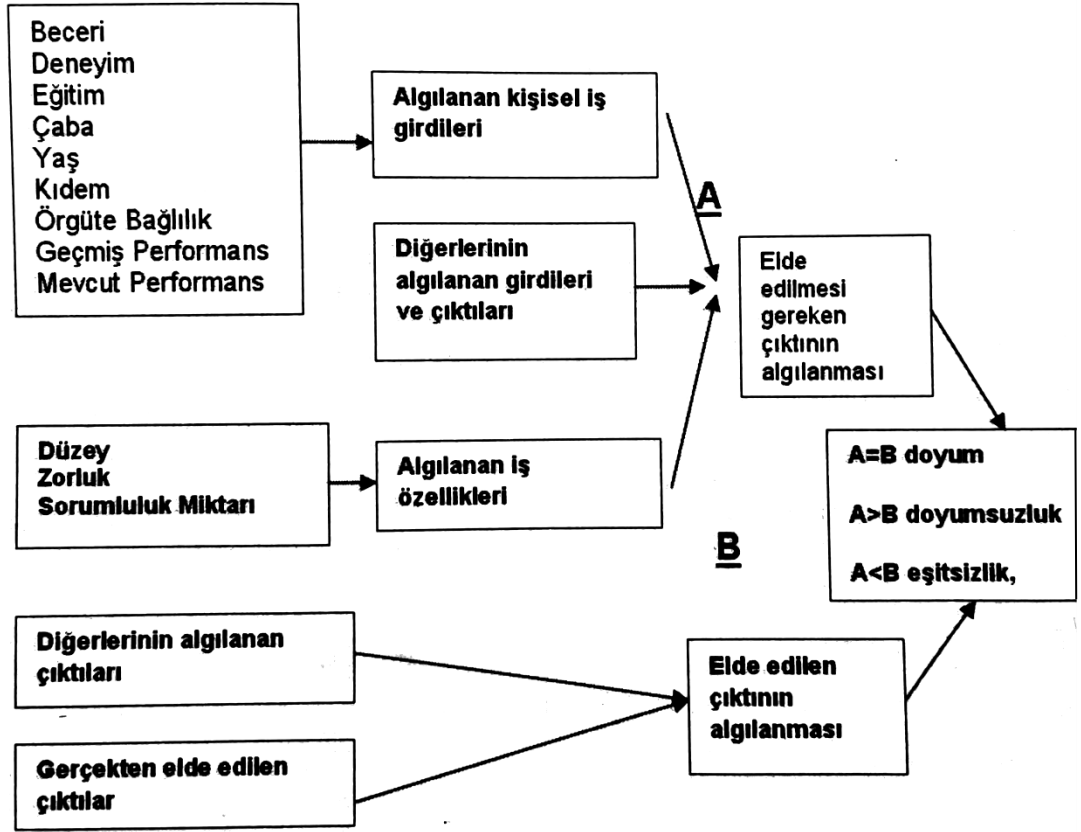
c. Lawler ve Porter'ın beklenti kuramı

Edward Lawler ve Lyman Porter tarafından şekillendirilen beklenti kuramı; Vroom'un motivasyon kuramı ile benzer nitelikte olup ilgili kuramın üzerine birkaç eklemede bulunulması ile ortaya çıkmıştır. Çaba, değer ve beklenti tanımlamalarının Vroom'un kuramı ile aynı olmasına karşın bu kuramda, bireyin yüksek çaba ve gayret göstermesinin her zaman için yüksek performansla sonuçlanmayacağı ifade edilmektedir. Birey oldukça yüksek seviyede çaba gösteriyor olsa da yüksek performans sergileyebilmesi için bilgi ve yetenek anlamında da yetkin bir seviyeye sahip olması gerekmektedir.²⁵² Bu sebeple bilgi ve yetenek, rol algılamaları gibi kavramlar da kuram kapsamında yer almaktadır.

Söz konusu kuram kapsamında aşağıda sunulan şekilde görüleceği üzere; çalışan bireylerin görevleri gereği yaptıkları işe yönelik olan tatmin duygusu; hedefler neticesinde beklenen çıktı ve gösterilen performans sonrasında elde edilen çıktı ile mukayese edilerek belirlenmektedir. Elde edilmesi gereken hedeflenen çıktı; bireylerin beraberlerinde getirmiş olduğu beceri, deneyim, eğitim, çaba, yaş, kıdem, organizasyona bağlılık, geçmiş ve mevcut performans gibi girdiler ile algılanan iş özellikleri kapsamında yer alan düzey, zorluk ve sorumluluk miktarı ile diğerlerinin algılanan girdi ve çıktıları tarafından meydana gelmektedir. Elde edilen çıktı ise; çalışanlar bireyler tarafından elde edilen çıktılar ile diğerleri tarafından algılanan çıktılar toplamında belirlenmektedir. Bu kapsamda eğer çalışanlar; elde edilmesi gereken çıktılara kıyasla daha az istenilen çıktı elde ederse bu noktada çalışanlar tarafından doyumsuzluk; elde edilmek istenilen çıktılara ulaşıldığında tatmin; elde edilmek istenilen çıktılardan daha fazla çıktı ile karşılaşıldığında ise suçluluk duygusuna kapılarak söz konusu durumdan rahatsız olmaktadır.²⁵³

²⁵² Tamer Koçel, age., ss.652-653.

²⁵³ F. Saal and P.A. Knight, **Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice**, Pacific Grove California, Brooks/Cole Pub. Co., 1988, pp.306-307.



Şekil 5 Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'a göre çalışanlar işe yönelik olarak göstermiş oldukları performans neticesinde kendileri için bir ödül belirlemektedir. Gösterilmiş performans karşılığında işe veya organizasyona ilişkin sağlanan katkı doğrultusunda ödül alan bir birey tarafından kendisine verilen ödül ile diğer çalışanlara verilen ödül kıyasa tabii tutulmaktadır. Bu durumda birey almış olduğu ödül ile beklenti içerisinde olduğu ödülü kendisince uygun buluyor ise birey tatmin olacak aksi olması durumunda ise birey memnuniyetsizlik duyacaktır. Lawler ve Porter modelinde ödüller; içsel ve dışsal olarak iki şekilde değerlendirilmektedir. İçsel olarak nitelendirilen ödüller; bireylerin başarı elde etme isteği ve yaratıcılık göstererek mevcut işini en nitelikli ve mutlu bir şekilde gerçekleştirmesinden dolayı verilen ödüllerdir. Dışsal ödüller ise çalışan bireylere organizasyonlar tarafından verilmekte olan ücret, prim, tatil gibi ödülleri ifade etmektedir. Bireyler bahsi geçen her iki ödül türünden de istifade etmek istemektedir. Söz konusu kuramı uygulamak isteyen yöneticiler tarafından çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir şekilde

belirlenmesi, çalışanlara yönelik bireylerin alanları ve yeteneklerine uygun bir biçimde eğitimler verilmesi, ödüllerin hakkaniyetli olarak sunulması gerekmektedir.

d. Harold Kelley'in atıf kuramı

Harold Kelley tarafından geliştirilen atıf kuramı kapsamında motivasyon durumu açısından bireylerin davranışlarının kaynağı yani nedeni üzerinde durulmaktadır. Birey davranışının sebepleri genel itibarıyla kesin olarak bilinemediğinden söz konusu davranış, çevresel faktörlerin algılanmasına atfedilir. Dolayısıyla atıf kuramının temel dayanağı; bireylerin etrafındaki olayların sebeplerini bilme istekleri ve dolayısıyla buna yönelik bilgi aramaları hususudur. Diğer bir ifade ile bireyler, çevrelerinde gerçekleşmekte olan durumları anlamak ve ilgili durumları anlamlandırmak istemektedir. Meydana gelen olayların anlamlandırılabilmesi ve sebeplerinin anlaşılması durumu, bireylerin başarıya yönelik ihtiyaçlarını arttırarak onların bu anlamda eyleme geçmelerini sağlamaktadır.²⁵⁴

Bu kuram kapsamında bireyler, göstermiş oldukları davranışları sosyal çevrelerine veya bireysel özelliklerine dayandırmaktadır. Kelley, bireylerin davranışlarına ilişkin güdülenme durumlarının hangi faktörlerden etkilendiğini tespit etmeye çalışmıştır. Bu kuramda, bireylerin çevrelerinin nedensel durumunu kavramaya çalıştıkları belirtilmektedir. Süreç teorilerinde, güdünün nasıl meydana geldiği ve bu durumda kişisel özelliklerin etkisinin ne olduğu üzerinde durulmaktadır.²⁵⁵

Bireyler karşılaştıkları durumları belirli bir kalıp çerçevesinde değerlendirerek yaşanan durumların nedenlerini kendilerine göre anlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bireylerin dış çevrelerini anlaması; yaşamış oldukları durumlara ilişkin yaptığı atıflar, hususi olarak da deneyimlediği olumsuz durumlara karşı yaptığı yüklemelere göre belirgin bir hale gelmektedir. Sosyal psikologlar günümüzde, bireylerin rutin süreçlerinde meydana gelen ve çeşitlilik gösteren olaylara ilişkin durumları algılama hususunda önemli bir seviyeye gelmişlerdir. Ampirik ve teorik düzeyde yürütülen bu çalışmalar “yükleme ya da atıf kuramı” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kuram kapsamında, bireyler atıfta bulunmak suretiyle

²⁵⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.141.

²⁵⁵ Öznur Özkan Tektaş vd., “Akademik Atıf Tarzı: Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 21 Sayı:1, 2010, ss. 17-18.

yaşanacak olumsuz durumlardan kendilerini sakınmaktadır. Söz konusu olumsuz durum, farklı bir bireye veya herhangi bir şeye yüklendiğinde birey kendisini vicdanen rahatlatmış olmakta, kendisini aldatmış olsa bile bu duruma kendisini inandırmaya devam etmesi durumu ruhen kendisini iyi bir şekilde hissetmesini sağlamaktadır.²⁵⁶

Sonuç olarak atıf kuramı; bireylerin davranışlarının karmaşık bir yapıda olduğunu, söz konusu davranışların algılanabilmesinin ve anlamlandırılabilmesinin önemini motivasyon açısından değerlendirmektedir.

e. Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı

Motivasyon konusunda ortaya konulan bir diğer kuram ise Skinner tarafından geliştirilmiş olan davranış düzeltme ve güçlendirme kuramıdır. Bahse konu kuram davranışsal bir kuram olup, temeli sonuçlara göre şekillenmeye dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile kuram kapsamında; bireylerin amaçlarının davranışlara yön vermesi ve söz konusu davranışların ödüllendirilmesi durumunun ilgili davranışlarda bir tekrar sağlayacağı ifade edilmektedir. Bireylerin ödüllendirilmeyen davranışları ise bir zaman sonra yeniden tekrar etmemektedir. Fakat bu noktada önemli olan husus; ödüllendirilmeyen davranışa yönelik herhangi bir ceza uygulamasının olmaması gerekliliğidir. Bu kuram dahilinde bireylerin motive olmaları; sergilenen davranışlar sonucunda meydana gelmektedir.²⁵⁷

Davranış düzeltimi, bireyler tarafından sergilenen davranışların sonuçları doğrultusunda bireylerin motive edilmesi fikrini temel almaktadır. Yine bu kapsamda ilk etapta bireylerin davranışlarına bakılmakta ve davranış sonucunda davranışa ilişki bir düzeltme uygulaması söz konusudur. Herhangi bir davranışın çıktısı birey tarafından istenilecek düzeyde ise o davranış güç kazanmakta; aksi durumda ise ilgili davranış istenilen seviyede olmadığından davranış zayıflamaktadır.²⁵⁸

Davranış düzeltimi hususunun en belirgin avantajı diğer kuramlara kıyasla bilimsel analizlere daha uygun bir durumda olmasıdır. Ayrıca bu kuram kapsamında devreye alınacak uygulama sürecini başlatmak için düzeltmeye tabi olacak

²⁵⁶ Serpil Şahin, “Örgüt İkliminin Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021, s. 67.

²⁵⁷ Salih Güney, age., 2020, s. 278.

²⁵⁸ Keith Davis, age., s. 83, Salih Güney, age., 2020, s. 278.

davranışın kesin bir tanımının yapılmış olmasının, hangi uyarının ilgili sonuçlara sebep olacağı ve bu durumların içinde bulunulan koşullar altında nasıl sürdürülebilir bir hale getirileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Bahse konu uygulama kapsamında dikkat edilmesi gereken hususlar ise aşağıda açıklanmıştır:²⁵⁹

- Birey davranışlarına yönelik olabildiğince olumlu pekiştirme yapılmalıdır.
- Ceza verilmesi durumu yalnızca olağandışı durumda yapılmalıdır.
- Tekrarı istenmeyen davranışlara karşı ilgi gösterilmemelidir.
- Doğru görülen bir davranış ve o davranışa ilişkin pekiştirme arasındaki zaman minimum seviyeye indirilmelidir.
- Şartlar oluştuğu takdirde sık bir şekilde davranış pekiştirmesi yapılmalıdır.

Sonuç olarak; bireylerin amaçlarının iyi bir şekilde anlaşılması suretiyle amaca yönelik gerçekleştirilen ve istenilen seviyede olan davranışların etkin ve doğru bir şekilde ödüllendirilmesi ile istenilen performans durumunun sağlanması adına bireylerin davranışlarının düzeltilmesi veya doğru davranışlarının pekiştirilmesi hem bireyler hem de organizasyonlar için oldukça önem ifade etmektedir.

f. Davranış şartlandırması yaklaşımı

Davranış şartlandırma yaklaşımı klasik ve operant olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır.

- **Klasik Şartlandırma:** Klasik şartlanma kuramı Ivan Pavlov tarafından geliştirilen bir kuramdır. Kuram dâhilinde klasik şartlanmanın uyarıcılar tarafından gerçekleştiği ifade edilmektedir. Pavlov deneyinde; bir köpeğe yemek verirken aynı anda zil çalmaktadır. Bu durum sürekli olarak tekrarlandığında aradan geçen bir süre sonra zilin çaldığı esnada köpeğe yemek verilmemekte fakat köpeğin bu duruma rağmen yemek aradığı tespit edilmiştir. Söz konusu durum klasik şartlanma olarak ifade edilmiştir.²⁶⁰
- **Edimsel - Operant Şartlandırma :** Skinner tarafından geliştirilen davranış şartlandırması kuramı; davranışların sonuçlarını değerlendirmektedir. Diğer bir adı ile edimsel koşullanma olarak da

²⁵⁹ Salih Güney, age., 2020, s. 279.

²⁶⁰ Tamer Koçel, age., s.630.

ifade edilen yaklaşımda bireylerce karşılaşılan durumların sonuçlar tarafından koşullandığı belirtilmektedir.²⁶¹

Öğrenme kuramları kapsamında da yer alan şartlanma kuramı bireyin yaşamış olduğu herhangi bir olay sonucunda ilgili davranışının tekrar edip etmeyeceği hususunu ifade etmektedir. Kurama göre bireyin tekrarlaması istenilen davranış pekiştirilmelidir. Pekiştirme ise olumlu pekiştirme ve olumsuz pekiştirme olarak 2 şekilde ele alınmaktadır. Olumlu pekiştirme; olumlu olan davranışın ödüllendirilmesidir. Olumlu pekiştireçler; ortama dâhil edildiklerinde davranışın tekrarlanma sıklığı artmaktadır. Olumsuz pekiştirme; bir işin yapılabilmesi için ortamdaki olumsuz durumun kaldırılmasıdır. Ceza ise bireye istediği bir şeyin verilmemesi veya istemediği bir şeyin verilmesidir. Ceza uygulaması, davranışı ortadan kaldırmaz, bu durum bireyin davranışını baskılasa da davranışın sona ermesini sağlamamaktadır. Davranışçı kurama göre birey herhangi bir sebepten ötürü ortaya çıkan bir davranışının sonucunda karşılaştığı tepkiye göre davranışını tekrarlayıp tekrarlamayacağını belirler. Sonuca göre birey; davranışını tekrarlar veya tekrarlamaz. İşine geç kalan bir çalışan yöneticisi tarafından gösterilen tepkiye göre bu durumu sürdürme ya da bırakma girişiminde bulunur. Birey; tarafından sergilenen davranışa ilişkin mutlu olma durumu veya haz veren bir sonuç ile karşılaşma gerçekleşiyor ise ilgili davranış durumunda devamlılık söz konusu olmaktadır. Aksi bir durumda ise birey ilgili davranışa karşın bir uzaklaşma yaşayacak ve bu davranışı bir daha tekrarlamayacaktır.²⁶² Bu gibi durumlarda ise yöneticiler tarafından çalışanların performanslarına yönelik olarak verilen pekiştireçler ile motivasyonun sağlanması gerekmekte olup söz konusu durum motivasyon için büyük önem arz etmektedir.

g. Adams'ın eşitlik kuramı

Adams tarafından ortaya konulan eşitlik kuramı; Lawler ve Porter'ın Beklenti kuramı oldukça benzer yönlerde sahiptir. Söz konusu kuram; Lawler-Porter modelinin içsel ve dışsal ödül tanımları modelin temelini teşkil etmektedir.

Adams tarafından geliştirilen kuram kapsamında çalışanlar buldukları organizasyonda kendilerine yönelik adil ve eşit bir şekilde davranılmasını

²⁶¹ Göksel Ataman, age., s.451.

²⁶² İsmet Barutçugil, age., s.377.

beklemekte ve söz konusu beklenti ilgili kişilerin motivasyon düzeylerini etkilemekte olduğu değerlendirilmektedir. Adams'a göre bireyin ihtiyaçlarına göre tatmin olma durumu ve yürüttüğü faaliyetlere ilişkin performans seviyesi, algılamış olduğu eşitlik ya da eşitsizlik durumu ile ilişkilidir. Birey; göstermiş olduğu çaba ve ortaya koyduğu performansı diğer çalışanlar ile kıyaslamakta ve kıyaslama neticesinde elde ettiği sonuçları diğer çalışanların elde ettiği sonuçlarla mukayese etmektedir. Bu durumda birey eğer aynı işe ilişkin diğer çalışanlara göre daha az nitelikte bir ödülle karşılaşıyorsa memnuniyetsiz olacak, aksi bir durumda ise suçluluk duygusu içerisinde olacaktır.²⁶³ Eşitlik durumu çalışan bir bireyin gösterdiği çabaya ilişkin karşılaştığı sonucun diğer çalışanların elde ettiği sonuçlara denk ya da yakın olduğu durumlarda gerçekleşmektedir.

Bireyin kendini mukayese etmiş olduğu kişiler ile arasında bir fark bulunması durumunda çalışanlar, söz konusu durumu eşitlemek adına birtakım tavır davranışlar gösterecektir. Birey bu durumda moral bozmak, diğer çalışanların çabasını azaltmak, işten kaçma, iş devamlılığında azalma gibi davranışlar sergileyebilmektedir. Birey, söz konusu eşitsizlik durumunun üstesinden gelemediği takdirde ise işi bırakabilmektedir.²⁶⁴ Dolayısıyla yöneticiler tarafından adalet duygusu ile gösterilecek eşitlikçi bir yaklaşım; çalışanların bu hususta rahatsız olmalarının önüne geçerek işe ve organizasyona yönelik olumsuz tavır ve davranışlar sergilemelerinin engellenmesi sağlanacaktır.

2. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Kapsam Motivasyon Kuramları

Kapsam diğer adıyla içerik kuramları; bireyi herhangi bir davranışa yönlendiren unsurların anlaşılması üzerine odaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile astlarının davranışlarının kaynağı üzerinde hâkimiyet kurabilen bir lider; ilgili kişilerin problemlerinin giderilmesi veya ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için nelere ihtiyaç duyacağını bilebilmekte ve astlarının beklenen şekilde davranış gösterebilmelerini sağlayabilmektedir.²⁶⁵ Bu kapsamda çalışma yaşamına ilişkin istifade edilen kapsam motivasyon kuramları aşağıda açıklanmıştır:

²⁶³ Tamer Koçel, age., s.654.

²⁶⁴ Ibid.

²⁶⁵ Tamer Koçel, age., 2020, s.621.

a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Motivasyon kuramları arasında en çok ön plana çıkan kuramlardan biri "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"dır.

Maslow'un yürütmüş olduğu çalışmalar neticesinde ortaya çıkarılan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında; bireylerin göstermiş olduğu veya gösterecekleri davranışların temelinde hiyerarşik bir düzen içerisinde bulunan ihtiyaçların yer aldığı ifade edilmektedir. Motivasyon kavramını detaylı ve sistemli bir şekilde inceleyen bu kuramı, ilk olması açısından önem ifade etmekte olup ilgili kuram kapsamında ne sürülen iki varsayım mevcut bulunmaktadır.²⁶⁶ Söz konusu hususlardan birincisi ihtiyaçlardır. Birey tarafından gerçekleştirilen tüm davranışların kaynağında ihtiyaçların giderilmesi durumu bulunmakta olup kişi ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla kişinin ihtiyaçları davranış anlamında belirleyiciliği olan en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile bireyin göstermiş olduğu davranışlar ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir.²⁶⁷ İkinci husus ise ihtiyaç durumlarının bir silsile şeklinde devamlılık sağlıyor olmasıdır. şöyle ki; ilgili kuramın en belirgin özelliklerinden biri, bireyin ihtiyaç durumlarının sıralı bir şekilde ilerliyor olmasıdır. Bireyi nceki basamakta yer alan ihtiyacı karşılanmadan bir sonraki ihtiyaç durumuna geçememe durumu söz konusudur.²⁶⁸

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kapsamında ihtiyaçlar 5 başlık altında sınıflanmıştır. Bu kurama göre kişi en alttan en st düzeye kadar hiyerarşik olarak sıralanan beş temel ihtiyacıny doyuma ulaştırmayı istemektedir. Bunlar; fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ve takdir edilme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ifade edilmektedir. Bahsi geçen kurama göre ihtiyaçlar bir piramitte aşağıdan yukarıya doğru sıralı bulunmaktadır. Bir basamaktaki ihtiyacın giderilmesini müteakip diğer basamaktaki ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bir basamakta karşılanan ihtiyaç diğer basamaktaki ihtiyacın oluşmasında etkili bir rol oynamaktadır. İhtiyaçların sıralı bir şekilde ilerlemesinden sebeple bir aşama önceki basamakta yer alan ihtiyaç karşılanmadan bir aşama sonraki basamakta yer alan ihtiyaca ilişkin motivasyon ile ilgili bir durum

²⁶⁶ Hümeyra Palak, age., s.12.

²⁶⁷ Belgin Aydıntan, **İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar)**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2021, s.121.

²⁶⁸ Memet Zencirkıran ve Aşkın Keser, **Organizasyonel Davranış**, Dora Basım, Bursa, 2018, s.200.

oluşmamaktadır.²⁶⁹ Bu kapsamda ilgili kurama ilişkin ihtiyaçların sıralandığı şekil aşağıda belirtilmiş ve açıklanmıştır:



Şekil 6 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Fizyolojik ihtiyaçlar; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı kapsamında yukarıda belirtilen ihtiyaçlar, bütün canlılar için ihtiyaçtır. İnsanlar ise hayatları sürecince yukarıdaki söz konusu ihtiyaçların giderilmesi adına birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır.

Bu ihtiyaçlar; yemek yemek, su içmek, barınmak, ısınmak, uyku, cinsellik, giyinme gibi hayatın olağan akışında sürekli var olan ve devamlılık arz eden ihtiyaçlardır. Söz konusu ihtiyaçlar, doğuştan gelmekte olup bireylerin en temel ihtiyaçları durumundadır. Biyolojik olarak yaşamın devamlılığı adına fizyolojik ihtiyaçların zamanında ve tam bir biçimde karşılanması gerekmektedir. Dolayısıyla ilk etapta bu ihtiyaçların karşılanması önem arz etmektedir. Çalışma hayatında ise maaş ya da ücretlendirme bu ihtiyaçların karşılanmasında etkili olmaktadır.²⁷⁰ Temel ihtiyaç olarak tanımlanan fizyolojik ihtiyaçların belli ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar bağımsız olup insan vücudunun belli bir bölümündeki eksiklik olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu ihtiyacın giderilmesi için sürekliliğinin olması

²⁶⁹ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.205.

²⁷⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Organizasyonel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.138.

gerekmektedir. Bununla birlikte fizyolojik ihtiyaçlar giderilmeden diğeri ihtiyaçların ortaya çıkması beklenmemektedir.²⁷¹

Güvenlik ihtiyacı; bireyin fiziksel ihtiyaçlarının giderilmesi sonrasında herhangi bir tehlikeli durum ve benzeri koşullara karşı korunma ve barınma durumlarını ifade eden ihtiyaç durumudur. Diğeri bir ifade ile fizyolojik olarak ihtiyaçlarına karşılamış olan birey; bir sonraki seviyede güvenlik ihtiyacını karşılamaya yönelik tavır ve davranış sergileme eğilimindedir. Güvenlik anlamında duyulan ihtiyaçların fizyolojik ihtiyaçlara göre belirgin bir farkı bulunmakta olup fizyolojik ihtiyaçlar doğuştan gelen ihtiyaçlar iken güvenlik ihtiyacı ise sonradan öğrenilen ihtiyaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁷² Güvenlik ihtiyacı bireyin yoksunluk ve tehditten uzak durma isteğidir. Bu konuda birey, fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayıp bedensel olarak kendini tehlikeli durumlardan uzak tuttuğunda huzurla yaşamını devam ettireceğini düşünmektedir. Bu sebeple buradaki ihtiyaçlar tehlikeden, yoksun olma durumundan kaçınmaya yöneliktir. Bu ihtiyaçlar; yaşlılık, hastalık, işyerinde kaza geçirme ya da işsiz kalma durumunda bireyin biyolojik olarak yaşamını devam ettirebilmesi gibi ihtiyaçlardır. Aynı zamanda bireyin geleceğini güvence altına alma amacı ile sosyo-ekonomik güvenlik ihtiyacı da önem arz etmektedir.²⁷³ Bireysel emeklilik uygulamaları, özel sağlık sigortaları, iş sürekliliğini sağlamaya yönelik yapılan anlaşmalar ve emeklilik bireyin güvenlik ihtiyacını karşılamaya yönelik yapılan en temel uygulamalardır.

Ait olma ve sevgi ihtiyacı; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının üçüncü basamağında yer almakta olup ilgili ihtiyaç fizyolojik ve güvenlik anlamındaki ihtiyaçlarının giderilmesinden sonra belirmektedir. Maslow; bireylerin sosyal bir varlık olduğunu, temel ihtiyaçları karşılanan bireyin bu süreç itibarıyla iş birliği, başkaları tarafından kabul edilme, bir gruba katılım sağlama gibi sosyal ihtiyaçların da giderilmesi gerekliliğini belirtmektedir.²⁷⁴ Dolayısıyla bireyin bahsi geçen basamaktaki ihtiyaçlar dâhilinde; sevmek, sevgi görmek, birine veya bir şeye ait olma hissi, ilgilenilmek, sosyal ilişkiler kurmak ve herhangi bir gruba aidiyet gibi

²⁷¹ Saime Oral ve Zeynep Kuşlvan, "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, 1997, s.98.

²⁷² Hümevra Palak, age., s.14.

²⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, age., s.138.

²⁷⁴ Deniz Yaşar Konur, "İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.31.

hususlar söz konusudur. Bireylerin fiziksel ve güvenlik ihtiyacını karşıladıktan sonra aile kurma, arkadaş ortamına dâhil olma çocuk sahibi olma gibi karşılıklı ilişki kurma ihtiyacı durumları anlamında da bir gereklilik duymaktadır.²⁷⁵ Ayrıca bireyler herhangi bir ortama yeni dâhil olmaları durumunda ilgili ortamda kabul görme isteğinde bulunmakta ve oraya ait olma hissiyatı duymaktadır. Bu nedenle çalışma hayatında oluşan formal ve informal gruplar, bireylerin aidiyet ihtiyaçlarını karşılamaları adına önem ifade etmektedir. Yönetim kademesi veya yöneticiler, söz konusu bu ihtiyacı tespit ederek daha önceden meydana gelen informal grupları kendi amaçlarına doğru yönlendirmek için çaba göstermeli ve çalışanların ihtiyaçları kapsamındaki aidiyet duygusu durumu ile ilgili doğru bir değerlendirme ve uygulama yapmalıdır. Organizasyon içinde düzenlenen çeşitli etkinlikler söz konusu ihtiyaçların giderilmesi için tasarlanmakta ve çalışanların değerli hissetmeleri adına iyi bir yöntem olarak kullanılmaktadır.²⁷⁶ Dolayısıyla, organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların etkin performans gösterebilmeleri ve söz konusu amaç ve hedefleri benimseyebilmeleri için yöneticilerin çalışanlarda var olan ait olma ve sevgi ihtiyacının giderilmesine yönelik uygulamalarda bulunması önem arz etmektedir.

Saygı ve takdir edilme ihtiyacı; ihtiyaçlar hiyerarşisinin bu basamağında yer almakta olan söz konusu ihtiyaç iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. Bunların ilki, bireyin kendine ilişkin duyduğu saygı ihtiyacıdır. Bu kapsamda yer alan hususlar; bireyin özgüveni, birey tarafından kendine duyulan inanç, başarılı olmak, rekabetçi bir kişiliğe sahip olma, herhangi bir işin üstesinden gelebileceğine inanma, kişisel olarak yeterli hissetme, belirli bir işte uzmanlaşma, bağımsız ve özgür olma benzeri durumlardır. İkincisi olarak ise bireylerin diğer insanlar tarafından saygı görmesi ve takdir edilme ihtiyacıdır. Aynı zamanda prestij ve statü sahibi olma, sahip olunan statünün bilinir olması, kendine yönelik olan önemin diğer insanlar tarafından kabul edilmesi ve değer görmesi, diğerler bireylerden üstün olma, güçlü olma ve yeterli hissetme gibi ihtiyaç durumları da ilgili kapsam içerisinde yer almaktadır.²⁷⁷ Bu basamakta öz saygı geliştiren birey; yeterlilik, kendine güvenme, güç gibi duygularını geliştirmiş olur. Bu ihtiyacın baskılandığı ve giderilmediği durumlarda

²⁷⁵ Fikret Doğan, “Motivasyon ve Organizasyonsel Bağlılık”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, ss.14-15.

²⁷⁶ Deniz Yaşar Konur, age., s.31.

²⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, age., s.139.

yetememe, çaresiz kalma, aşağılanma gibi duygular ortaya çıkmış olur. Kendine duyulan saygının özünde bireyin ilgi ve yeteneklerinin olduğu belirtilmektedir.²⁷⁸ Dolayısıyla yöneticilerin izleyenlerini söz konusu ihtiyaçlar kapsamında doğru analiz etmesi hem kişilerin beklentilerinin karşılanarak motive edilmesi hem de organizasyonun hedefleri açısından oldukça önemlidir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; söz konusu hiyerarşi basamağında yer alan bireyin kendi içindeki gizli gücün farkına varması, bireysel olarak kendini geliştirme ve yaratıcılığını ifade etme ihtiyacıdır. Bu kapsamda belirtilen ihtiyaçların her birey tarafından giderilmesi söz konusu değildir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanabilmesi için bireylerin daha alt basamaklarda yer alan bütün ihtiyaçlarını gidermiş olması gerekmektedir; çünkü sadece sosyal ve psikolojik anlamda belirli ihtiyaçlarını karşılayabilmiş olan bireyle bahse konu bu basamağa erişim sağlayabilmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacına ilişkin bireylerin bütün potansiyellerini en üst düzeyde tutmak suretiyle herhangi bir faaliyeti yürütürken mevcut bilgi birikimi, yetenek ve becerilerini ortaya koyması söz konudur.²⁷⁹

Çalışanlar iş ortamında yeteneklerini gösterme potansiyelini kullanma konusunda her zaman fırsat bulamayabilmektedir. Profesyoneleşmiş organizasyonlarda yetenekli olan çalışanlar bu fırsata daha çok erişebilmektedirler.²⁸⁰ Personelin yetenek ve becerisine uygun, potansiyelini ortaya çıkarmayı sağlayacak, yaratıcılığını gösterecek, kişisel gelişimine katkı sağlayacak işlerde kullanılması bu ihtiyacın tatminine yardım edecektir. Bu ihtiyacın özünde; bütün ihtiyaçlarını karşılamış olan bireyin içinde oluşan huzursuzluk ve memnuniyetsizlik yatmaktadır. Kişi kendine uygun bir alanda en iyiyi sunamadığını düşündüğü sürece içindeki bu duygu durumu devam edecektir.²⁸¹ Maslow tarafından ortaya konulan ihtiyaçlar hiyerarşisi bütün insanları kapsamasına rağmen kendini gerçekleştirme ihtiyacı her bireyde farklı bir şekilde kendini göstermektedir. Bu ihtiyaç farklı şekillerde ortaya çıkabileceği gibi, her birey bu durumu eşit miktarda da hissetmeyebilmektedir. Bireyin bu ihtiyacı hissetmesi için fiziksel ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidermiş, sosyal anlamda kendini bir konuma getirmiş, iyi bir iş ihtiyacını karşılamış olması

²⁷⁸ Fikret Doğan, age., s.15.

²⁷⁹ Deniz Yaşar Konur, age., s.32.

²⁸⁰ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981, ss.18-19.

²⁸¹ Toker Dereli, **2000'li Yıllarda İşyeri Çalışma Düzeni ve İnsan Kaynakları Planlaması**, MESS Yayını, Ankara, 1995, s.110.

gerekmektedir.²⁸² Maslow bu basamakta bireyin gerçek özgürlüğüne kavuştuğunu söylemektedir. Özgüveni yüksek, kendine inanan bir kişi haline gelen birey, başarıma gücünü ortaya koyabilmektedir.²⁸³ Bu basamak kişinin bütün potansiyelini ortaya koyduğu, bütün yeteneklerini kullanarak en iyisini başarmayı istediği basamaktır. Bu basamaktaki çalışanlar buldukları işletmelere önemli derecede katkı sunmaktadır.²⁸⁴

İhtiyaçlar hiyerarşisinde bireyin motivasyon unsurları incelenmiş olsa da, çalışanları iş yerinde motive edici unsurlar üzerinde çalışma yapılmamıştır. Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinde iş motivasyonu üzerine doğrudan bir çalışma yapmamıştır. Genel çerçeve halinde bakıldığında çalışanların hangi motivasyon araçlarıyla tatmin olacağı Şekil 6'da gösterilmiş olup bu veriler kişiden kişiye, toplumdaki topluma değişmektedir.²⁸⁵

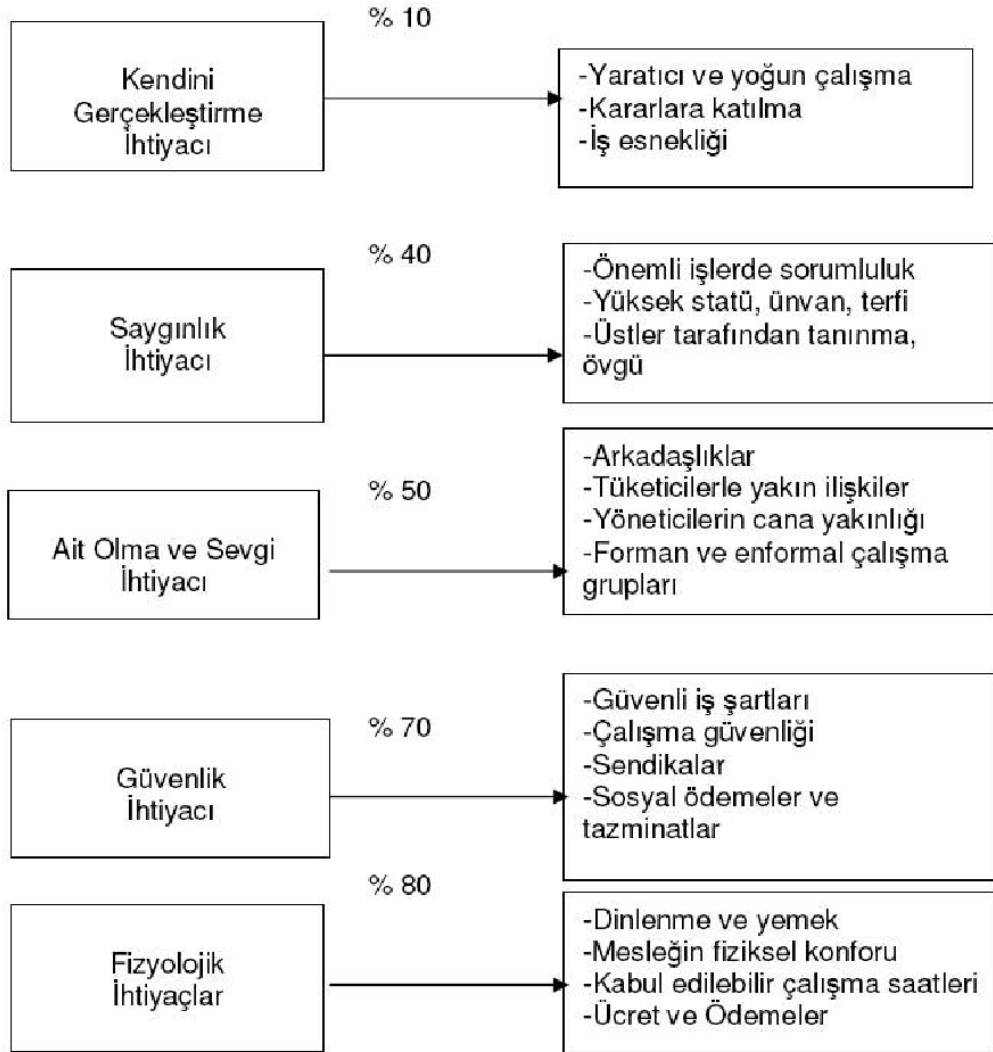
²⁸² Toker Dereli, **Organizasyonel Davranış**, Mentş Kitabevi, İstanbul, 1995, s.156.

²⁸³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, age., ss.140-141.

²⁸⁴ Salih Güney, age., s.227.

²⁸⁵ Saime Oral ve Zeynep Kuşlvan, age., ss.99-100.

Tatmin Olma Yüzdeleri



Şekil 7 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Tatmin Olma Yüzdeleri

Şekil 7'ye bakıldığında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde tatmin oranları farklılık gösterse bile üst basamaklara erişme oranının az olduğu açıkça görülmektedir. Bir başka deyişle pek çok kişi bu ihtiyaç düzeyine erişememiştir. Bu sebeple çalışanların ihtiyaçlarında belirgin düzeyde etkisi görülme bile bu ihtiyaç her bireyi ilgilendirmektedir. Çünkü her birey; istekleri ve yetenekleri doğrultusunda çalışma hayatına girmek istemektedir. Bu durum bize birçok kişinin üst düzeye çıkamadıkça alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamaya devam ettiklerini ve potansiyellerinin çok az bir kısmını kullandıklarını dolayısıyla tam anlamıyla özgürleşemediklerini göstermektedir.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı; iş motivasyonuna direkt olarak uygulamasa da, bu kuram genel bir çerçeve olarak yöneticiler tarafından kullanılabilir. Yöneticilerin her çalışanın farklı ihtiyaçları olduğunu ve her bir çalışanı aynı motivasyon unsurlarının motive etmeyeceğini bilerek hareket etmesi, gerekmektedir.²⁸⁶ Burada önemli olan yöneticinin çalışanın ihtiyaçlarının farkında olması ve bu ihtiyaçları işletmenin amaçlarıyla ortak bir çatı altında buluşturarak gidermesidir. Bir organizasyonda yüksek düzeyde verimlilik hedefleniyorsa çalışanın kendini geliştirme basamağında bulunması gerekmektedir. Potansiyelini kullanan, içindeki gizli gücü açığa çıkarmak için bütün çabasını ortaya koyan çalışanlar için uygun ortam oluşturularak bireyin ihtiyaçlarını gidermesi ve bireyin mutlu, kendine güvenli ve verimli olması sağlanmaktadır.

b. Herzberg'in çift etmenler kuramı

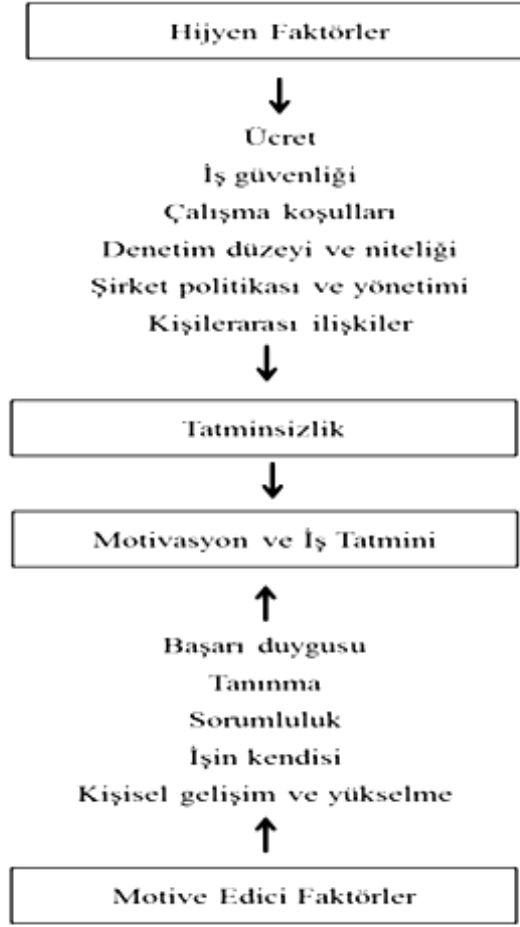
Kapsam kuramları dâhilinde yer alan bir diğerkuram da çift etmenler kuramıdır. Söz konusu kuram; 1950'li yıllarda Herzberg ve arkadaşları tarafından 200 kişinin oluşturduğu muhasebe ve mühendis araştırma grubuna yönelik sorulan “İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?” sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar tarafından yürütölen çalışmalar neticesinde, en tatmin edici unsurlar olarak iş ile ilgili unsurları, en az tatmin olunan unsurları ise yine iş ile ilgili olanlar haricinde ücret, yan haklar, çalışma koşulları gibi unsurları sıralanmıştır. Söz konusu kuramın diğerkbir adıyla “çift etmenler kuramı” olarak ifade edilme sebebi ise kuram dâhilinde bulunan faktörlerin aralarındaki etkileşimden kaynaklanmasıdır.²⁸⁷

Herzberg tarafından yapılan araştırma neticesinde ilgili kuram iki farklı faktöre ayrılarak ele alınmıştır. Söz konusu faktörler motive edici ve hijyen faktörler olmak üzere aşağıdaki şekilkapsamında açıklanmıştır.²⁸⁸

²⁸⁶ Oğuz Onaran, age., ss.25-26.

²⁸⁷ Tamer Koçel, age., s.737.

²⁸⁸ Pınar Süral Özer, ve Tayfun Topaloğlu, **Motivasyonda Kapsam Kuramları: Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Akademik Yayıncılık, 2008, s.11.



Şekil 8 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Hijyen faktörler; çalışanların işten ayrılmasına veya işe yönelik iş tatmini açısından bir tatminsizliğe neden olabilecek unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bir organizasyona ilişkin motivasyonun eksik olması yönünde bir tespit bulunmuş ise gerek duyulan performans ve dolaylı olarak motivasyon için ilgili organizasyonda hijyen faktörler konusunda herhangi bir ihtiyaç durumunun giderilmesi gerekmektedir. Söz konusu ihtiyaçlar ise ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkilerdir. Fakat motivasyon sağlamaya yönelik sadece hijyen faktörlerin ele alınması çalışanların motivasyonunu artırma noktasında yetersiz kalabileceği ve söz konusu faktör kapsamında yer alan kriterlere ilişkin destek sağlanması beklenen

performansın gösterilmesi için etkisinin az olduğu değerlendirilmektedir.²⁸⁹ Herzberg tarafından ise hijyen faktörlerine ilişkin ihtiyaçlarının giderilmesinin işe yönelik tatmin durumuna katkı sağladığı fakat bu anlamda motive edici bir etkisinin bulunmadığı ifade edilmiştir.²⁹⁰

Kuram kapsamında ele alınan diğer bir faktör olan motive edici faktörler ise başarı duygusu, takdir, ilerleme, işin kendisi, kişisel gelişim ve sorumluluk unsurları olarak ifade edilmektedir. Herzberg tarafından söz konusu bu unsurlara yönelik sağlanacak motivasyonun bireyleri yüksek seviyede olumlu etkileyeceği; aksi durumda ise büyük anlamda bir doyumsuzluğun yaşanacağı değerlendirilmiştir.²⁹¹ Dolayısıyla kuram dâhilinde yöneticiler tarafından hijyen faktörlere yönelik yapılacak olumlu uygulamalar motivasyon sürecinin yaratılması için önemli bir etken olduğu ve işe yönelik bir tatmin duygusu sağladığı söylenebilmektedir. Burada önemli olan husus yöneticilerin bireylerin motivasyon sürecine hazır hale getirildikten sonra motive edici unsurlar doğrultusunda uygulamalarda bulunmasıdır.

c. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

David McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı dâhilinde; bireylerin toplum içinde yaşaması ve kendileri dışındaki bireylerle bir arada olma zorunluluğu nedeniyle meydana gelen bireylerin sosyal ihtiyaçları üzerine teşkil edilen bir kuramdır. Kuram kapsamında bireyler; yaşamları süresince birtakım ihtiyaçlar duymaktadır. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramını diğer kuramlardan ayrı tutan husus ise ihtiyaçların yalnızca doğuştan gelmediği, sonradan öğrenme yolu ile ortaya çıkan ihtiyaçların da olduğunun ifade edilmesidir. Bireyler hayatları boyunca elde ettikleri deneyimler ışığında söz konusu ihtiyaçların farkına varmaktadır. Başarma İhtiyacı Kuramında ihtiyaçlar üç ayrı boyutta ele alınmaktadır. Bu ihtiyaçlar; ilişki kurma ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak belirtilmekte olup ilgili kavramlar aşağıda açıklanmıştır:

Başarı ihtiyacı; herhangi bir faaliyeti etkili bir şekilde yapabilme, ortaya çıkan sorunlara çözüm üretebilme ve kompleks işlerin üstesinden gelebilme, risk alma ve

²⁸⁹ Hüseyin Sercan, **Etkili Motivasyon Yöntemleri**, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s.9.

²⁹⁰ F. J. Landy, and J. M., Conte, **Work In The 21st Century, An Introduction to Industrial And Organizational Psychologh**, USA: Wiley, 2010, pp.370-371, Esra Zeynel, "Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Organizasyonsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2014, s.59.

²⁹¹ Keith Davis, age., ss.67-68.

yüksek bir tempo ile çalışabilme ile ilgili olan istektir.²⁹² Başarı ihtiyacı duyan bireyler herhangi bir faaliyeti en iyi nitelikte yürütmek ve faaliyete ilişkin bütün bilgi birikimi ve potansiyelini yansıtmaya isteği ve arzusundadır.

İlişki kurma ihtiyacı; birlikte yaşanılan bireylerle çatışma ortamı oluşturmadan, arkadaşlık dostluk ilişkisi kurarak hayatını sürdürme ihtiyacıdır.²⁹³ Sosyal bir varlık olan insanın bulunduğu topluluk içinde sıcak bir ortam kurmak istemesi, başka bireyler ile birlikte organizasyonlara katılma ve sıcak ilişkiler içinde olma arzusudur.

Güç ihtiyacı; bireyin çevresindekileri etkisi altına alma, kontrol etme, egemenlik kurma isteğiyle ortaya çıkan bir ihtiyaçtır.²⁹⁴

Bu ihtiyaçların içinde en büyük motivasyon faktörü olarak başarı ihtiyacı görülmektedir. Başarı ihtiyacı her bireyde aynı değildir, bazı insanlar başarılı olmak için çok istekli olurken bazıları için ise bunun önemi yoktur.

Yapılan araştırmalar sonucunda başarı ihtiyacı ve iş başarısı arasında doğru orantının olduğu saptanmıştır. Başarı ihtiyacı yüksek bireylerin iş başarılarının da yüksek olmasıyla beraber kişisel başarı ihtiyaçları da yüksektir. Bu kişiler yürütmekte oldukları işleri birilerine beğendirmek için değil kendilerini iyi hissetmek için en başarılı şekilde yaparlar. Çalışma arkadaşlarını liyakat ve uzmanlık alanlarına göre seçerek kusursuzluk üzerine çalışmaktadırlar. Bağımsız karar almakta, işi akışına değil belirli standartlar doğrultusunda yürütmektedirler. Kısa vadeli sonuç ve planlardan uzak, daha orta ve uzun vadeli büyük hedeflere yönelik hareket etmektedir. Somut veriler ve geri bildirim başarı ihtiyacı yüksek insanların ilerlemesinde önemlidir.²⁹⁵ Bununla birlikte her toplumun başarı ihtiyacı farklıdır. Toplumların başarı motifini bireylerin başarıya duydukları ihtiyaç belirlemektedir. Bazı toplumlarda başarı ihtiyacına sahip kişi sayısının fazla olması o toplumun ekonomik olarak daha çabuk toparlanması ve kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Güç ihtiyacı yüksek olan kişiler ise etrafındaki bireyleri yönetmek ister ve bu durumdan memnuniyet duymaktadır. McClelland; güç kavramını kişisel çıkarlar için kullanılan kişisel güç, topluluğun faydası için kullanılan sosyal güç olarak tanımlamıştır. Kurum içinde sosyal güç yapıcı etki gösterirken, kişisel güç yıkıcı etki

²⁹² Hümevra Palak, age., s.18.

²⁹³ Ibid.

²⁹⁴ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s.340.

²⁹⁵ Halil Can, **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1985, ss.66-68.

gösterebilmektedir.²⁹⁶ Bu ihtiyaçlar her bireyde aynı düzeyde hissedilmediğinden organizasyon yönetimi tarafından çalışanların ihtiyaçlarına yönelik pozisyonlarda çalıştırılması motivasyonu arttıracaktır. Çalışanların ihtiyaçları belirlenir ise seçme ve yerleştirme işlemleri de ihtiyaçlara göre yapılabilir. Bu şekilde, çalışanlar motive olmak için ihtiyaçları olan ortamda olacağından, bilgi ve yeteneklerini en üst düzeyde kullanarak organizasyon için maksimum fayda sağlayacaklardır.²⁹⁷ Dolayısıyla kişilerde mevcut ihtiyaçların sadece doğuştan kaynaklanmaması ve bu bağlamda ilerleyen süreçler içerisinde kişide yeni ihtiyaç ve beklentilerin oluşabilme durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Başarı güdüsü dâhilinde daha büyük hedeflerin gerçekleştirilebileceği ve bu durumun hem çalışanlar hem de organizasyonlar adına önemli katkılar sağlayacağı unutulmaması gereken bir husus olarak değerlendirilmektedir.

d. Alderfer'in V.İ.G. kuramı

Clayton Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinden yola çıkılarak geliştirilmiş olan ERG kuramı, var olma (existence), ilişkide bulunma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçları üzerine teşkil edilmiştir. Var olma ihtiyacı, yeme, içme, ücret, iş ve iş koşulları gibi unsurları; ilişkide bulunma ihtiyacı aile arkadaşlık, ast-üst ilişkilerini; gelişme ihtiyacı ise kişinin kendini gerçekleştirme, organizasyonel bağlılık ve üretkenlik gibi unsurları kapsamaktadır. ERG kuramı; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi bireylerin ihtiyaçlarının bir piramit şeklinde sıralandığını ortaya koymaktadır. Söz konusu kuram, ihtiyaçlar hiyerarşisi ile benzerlik gösteriyor olsa da birtakım farklılıklar da mevcut bulunmaktadır. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde ihtiyaçları temsil eden basamaklar arasında dikey yönlü bir hareket söz konusu iken, ERG kuramında aşağı doğru bir hareket de söz konusudur. ERG kuramı kapsamında üst basamakta yer alan bir ihtiyaç karşılanmamış ise, birey bir alt basamakta yer alan ihtiyacın giderilmesine yönelik davranışta bulunacaktır. Bu durum; bireylerin mevcut yetenek ve ihtiyaçlarına göre değişmekte olup üst seviyede yer alan ihtiyacın giderilmesi esnasında yaşanan bir sorun, alt seviyede yer alan ihtiyacın giderilmesi arzusunun da

²⁹⁶ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.377.

²⁹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, age., s.148.

etkilemektedir. Bu kapsamda kuram dâhilinde yer alan ihtiyaçlar aşağıda açıklanmıştır.²⁹⁸

Var olma ihtiyaç; en alt seviyede bulunan ve hayatını devam ettirme ile ilgili olan ihtiyaçlardır. Yemek yemek, güvenlik gibi durumlar bu ihtiyaçın içinde yer almaktadır. Var olma ihtiyaç; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlar olarak tanımladığı ihtiyaç kategorisine girmektedir.

İlişki içinde olma ihtiyaç; diğer bireylerle birlikte olma ve sosyal ilişki ihtiyaç, arkadaşlık, dostluk, gruba dâhil olma gibi istekleri içinde barındırmaktadır ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde yer alan ait olma ve sevgi ihtiyaçına denk gelmektedir.

Gelişme ihtiyaç; kişinin kendini geliştirmesi, yeteneklerini en üst düzeyde ortaya çıkarmak istemesi ile ilgili bir ihtiyaç durumudur. Bireyin kendini en iyi şekilde ifade etmesi, kapasitesini ortaya çıkarması, yeni yeteneklerini keşfetmesi ile ilgili olan bu ihtiyaç Maslow'un kendini gerçekteştirme ihtiyaç ile benzerdir.

Alderfer'in kuramının Maslow'un kuramından farkı, ihtiyaçlar arasında kesin sınırlar bulunmamasıdır. Bir üst seviyedeki ihtiyaçlar giderilemediğinde birey alt düzeydeki ihtiyaçına yönelecektir. Bu nedenle Maslow'da bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğerine geçme 'doyum-ilerleme' olarak tanımlanmasının yanı sıra Alderfer doyumsuzluk sonucu geri dönüşü 'engelleme-gerileme' olarak ortaya koymuştur.²⁹⁹

C. Çalışanları Motive Edici Faktörler

Herhangi bir faaliyetin yapılabilmesi için gerekli olan motivasyon sürecini etkilemekte olan birçok faktör vardır. Söz konusu faktörler birbirleriyle rakip değildir tam tersine birbirlerine yönelik tamamlayıcı etkiye sahiptirler.³⁰⁰ Ayrıca çalışanlara yönelik olarak uygulanan her motivasyon faktörü her bireyi aynı seviyede motive etmemektedir. Birey tarafından konuya verilen önem ile motivasyon faktörlerinin etkileri paralel olarak değişkenlik gösterebilmektedir.

²⁹⁸ İsmet Barutçugil, age., s.376.

²⁹⁹ Suna Tevrüz vd., **Davranışlarımızdan Seçmeler: Organizasyonel Yaklaşım**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.73.

³⁰⁰ Stephen P. Robbins and Timothy Judge age., p.227.

Bu kapsamda çalışanlara yönelik motive edici faktörler; ücret ve ücret artışı, teşvik primi, ödüller, izin, terfi, insani yaklaşım ve çalışanların birbirleri ile ilişkileri başlıklarında aşağıda açıklanmıştır.³⁰¹

1. Ücret ve Ücret Artışı

Ücret ve ücret artışı hususu bireylere ekonomik anlamda katkı sağladığı gibi aynı zamanda bireylerin toplumdaki saygınlığı ve statüsü üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Ücret unsuru, çalışanların yapmış oldukları iş ve bu iş doğrultusunda göstermiş oldukları performans karşılığında elde ettikleri maddi bir değer olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca ücret, sadece kişinin geçim kaynağı olarak görülmemeli; aynı zamanda sosyal hayat seviyesine yönelik bir etkisi olduğu unutulmamalıdır. Bu kapsamda çalışanların ücret düzeylerine ilişkin bir artış yaşanması durumunda ilgili kişilerde işe ve kişiye yönelik bir tatmin duygusu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla ücret artışı motive edici ekonomik faktörler arasından en üst seviyede etkiye sahip olmakla birlikte bu husus çalışanların işi yönelik olarak beslediği olumlu veya olumsuz duyguları da etkilemektedir.

2. Teşvik Primi

Organizasyonlar çalışanlara normal koşullarda aldıkları ücret haricinde belirli dönemlerde ek bir ücret vererek bu durumu motive edici bir faktör olarak kullanabilmektedir. Çalışanların yürütülmekte olan faaliyete ilişkin her bir birim fazla performans çıktısı göstermesi karşısında ilave bir ek ücret alması söz konusu olup bu uygulama teşvik primi olarak nitelendirilmektedir.

3. Ödüller

Çalışan bireyler göstermiş oldukları performans sonrasında herhangi bir şekilde ödüllendirilmesi durumu hem ilgili çalışanlar hem de ödül almayan fakat potansiyel olarak ödül alabilecek olan çalışanlar için oldukça önemlidir. Bu durum kişilere yönelik motive edici bir husus olacak olup aynı zamanda organizasyona da ciddi

³⁰¹ Abdulrahim Yıldırım ve Erkan Turan Demirel, Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı: Elazığ Banka Çalışanları Örneği, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Elazığ, 2015, Cilt: 25 Sayı: 2, s.154, İsmet Barutçugil, age, s.458, İsmet Barutçugil, age., s.452, Hüseyin Sevinç, “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8 Sayı:39, 2015, s.958, Hamdiye Uygun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s.80, Salih Güney, age., 2020, s.38.

katkılar sağlanmış olacaktır. Parasal ödüller, yüksek seviyede performans gösteren ve beklenen sonuca karşın yeterli performansı gösteren çalışanlara verilmekte olan ödüllerdir. Söz konusu parasal nitelikteki ödüller çalışanların performanslarına olumlu yönde etki sağlarken ödüllendirme yapılırken, ödülün gösterilen performansla ve bütün çalışanlar için eşit koşullar altında ve doğru zamanda verilmesine özen gösterilmelidir. Bahsi geçen parasal nitelikli ödüller arasında sıklıkla başvurulan unsur ikramiyedir. Maddi değer taşıyan ödüller haricinde manevi anlamı olan takdir, teşekkür vb. gibi ödüller de sıklıkla tercih edilmekte ve uygun görülen çalışanlar diğer çalışanlar nezdinde takdir takdir belgesi, anı objesi vb. şekillerde ödüllendirilerek motive edilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından verilecek ödüller ile çalışanların göstermiş oldukları performans arasında doğru bir denge tesis edilmelidir. Sürdürülebilir ve eşitlikçi bir yaklaşım altında gerçekleştirilmeyen bir ödüllendirme sistemi çalışanların motivasyonlarına yönelik olumsuz etkiler meydana getirebilmektedir.

4. İzin

Psiko-sosyal bir faktör olarak ele alınabilecek temel etkenlerden birisi de izin durumudur. Bireylerin çalışma hayatlarının haricinde aile, arkadaş ilişkileri de bulunmakta ve söz konusu çalışan bireyler çalışmaya ayırdıkları zaman dışında bu alanlara yönelim göstermektedir. Bu durumun haricinde çalışma saatleri dışında çalışma hayatına ilişkin konularla ilgilenmek istemeyen çalışanlar da hobi ve diğer sosyal alanlara yönelmeyi tercih etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanların özel hayatlarına saygı göstermesi önem ifade etmekte olup onların hobi ve ilgi alanları ile meşgul olması durumunun çalışanlarda işe yönelik bir istek ve organizasyonel bağlılık hususlarında olumlu bir etki yaratacağının bilinmesi gerekmekte ve çalışan bireylerin kısa ve uzun süreli izin ihtiyaçları uygun bir şekilde planlanmalı, doğru bir değerlendirme ve adil bir uygulama neticesinde izin kullandırılmalıdır.

5. Terfi

Terfi ve kariyer olanakları, çalışan bir bireyin henüz çalışmaya başlamadan önce dikkat etmekte olduğu bir husustur. Çalışan bireyler, organizasyon tarafından kendilerinin yükselme olanaklarının net olarak tanımlanmasını beklemektedir. Dolayısıyla söz konusu beklenti doğrultusunda çalışanların organizasyon içerisinde

terfi ve kariyer olanağı bulabilmesi ilgili kişilerde motivasyon ve performans artırıcı bir etken olarak değerlendirilmektedir. Çalışan bireylerden bazıları için terfi ve kariyer olanakları maddi anlamda nitelendirilmekte; bazıları için statü, saygınlık gibi hususlar ön plana çıkmaktadır.

6. İnsani Yaklaşım

Organizasyon dahilindeki bütün faaliyetlerde insani değerlerin dikkate alındığı bir davranış durumunun olması oldukça önemli bir gerekliliktir. Liderliğin temel taşlarından biri de organizasyon içerisinde birtakım değerler çerçevesinin oluşturulması hususudur. Bahse konu değerler evrensel nitelikte olmalı ve çalışan bireylerin temel hakları ve özgürlüklerini içermelidir. Dolayısıyla yürütülen bütün faaliyetler belirtilen değerler üzerinden gerçekleşmeli; çalışan bireylerin onur, haysiyet ve kişisel değerlerine önem verilmelidir.

7. Çalışanların Birbirleri ile İlişkileri

Organizasyon kapsamında çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına uyum sağlaması gerekmekte; aksi bir durumda kişi ve organizasyonun başarı durumu olumsuz anlamda etkilenebilmektedir. Dolayısıyla bu anlamda çalışanlar arası ilişkilerin en iyi düzeyde tesis edilmesi hem çalışan bireyleri motive ederek iyi performans gösterilmesini sağlayacak hem de bireyler arası çatışma yaşanması ve organizasyon içerisinde olumsuz bir hava oluşmasını engelleyecektir.

D. Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları

İnsanlar doğuştan bir şeylere ihtiyaç duyarlar. Bir şeylere ihtiyaç duyma hali artmakta ve daha çeşitli hale gelmektedir. Ekonomik değerler ile maddi veya manevi tüm ihtiyaçları karşılanacağı düşünülmektedir. Bu ekonomik değer; çalışma ve üretim yoluyla sağlanır. Bu nedenle iş insan yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bahse konu evrede iktisadi bir karşılık bulma ihtiyacı, içinde bulunulan zaman dilimindeki müspet ya da menfi olarak ortaya çıkan durumlar ve ifa ettikleri faaliyetlere entegrasyonları, işe bağlılıklarına ve memnuniyetlerine mutlak surette tesir edecektir. Bu anlamda motivasyon hususu, çalışma hayatındaki en önemli unsurlardan biridir. Bireyin meslek hayatındaki motivasyonu; çalışma isteği ve hedeflere ulaşmadaki tutarlılığı, organizasyonun verimliliği için büyük önem

taşımaktadır. Günümüzün küresel iş dünyasında herhangi bir şirketin başarısı, çalışanlarının hedeflerine olan bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Çalışma isteği yeterli düzeyde değilse organizasyonun başarıya ulaşması ve hedeflerine ulaşması zorlaşmaktadır.³⁰² İş motivasyonu, yöneticilerin organizasyonda faaliyette bulunan bireylerin tesirli çalışma kontrollerini geliştirmek amacıyla hayata geçirdikleri kılavuzlardan biridir. Duyguları harekete geçirilerek motive edilmiş kişiler, erişilmek istenen hedeflere karşı hassastır ve dolayısıyla işine konsantre olmaktadır.³⁰³

Özet olarak çalışanları motive etmek amacıyla istifade edilen ve yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yürütülen davranış gereklilikleri aşağıda açıklanmıştır.³⁰⁴

- Yöneticiler tarafından çalışanlara ilişkin sorumluluk alma ve verme ile verimli çalışma olanakları sağlanmalıdır.
- Yöneticiler tarafından çalışanların motivasyonunun sürekli olarak yüksek tutulmasına ilişkin uygulamalarda bulunulması ve buna yönelik organizasyon içinde güven ortamı tesis edilmelidir.
- Yöneticiler tarafından çalışanların motivasyonuna yönelik maddi ve manevi anlamda farklı faktörleri kullanabilme bilgi ve tecrübesine sahip olunmalıdır.

³⁰² İsmail Bakan, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2011, s.253.

³⁰³ Quratul-Ain Manzoor, "Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness", **European Journal of Business and Management**, Vol:3 No:1, 2012, p.40.

³⁰⁴ Sefa Çetin, vd., "Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kastamonu, 2017, Cilt:19 Sayı:4, ss.40-41.

X. YÖNTEM VE BULGULAR

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde herhangi bir organizasyonun rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi, planlanmış faaliyetlerin istenilen şekilde gerçekleştirilmesi ve bu durumun sürdürülebilir olması büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda söz konusu amaç ve hedeflerin, stratejik planlamaların ve geleceğe bakışın dolayısı ile misyon ve vizyon ifadelerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmekte ve bu gereksinim için doğru bir insan kaynağı yönetimi anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi halde herhangi bir çalışanın amaç ve hedefler doğrultusunda görev tanımı kapsamında yapılması gereken durumlar karşısında motivasyon bulamaması ilgili organizasyon için büyük bir tehlike teşkil etmektedir.

Günümüzde modern yöneticiler, çalışanlarının motivasyonunu sağlamak ve organizasyona bağlılığı artırmak için gerekli çalışmaları ve çabaları yapmak zorundadır. Birincisi, çalışan motivasyonunu artırmak için yöneticilerin, çalışanların sadece bir üretim faktörü olduğu anlayışını bir kenara bırakmaları gerekmekte; diğer bir ifade ile yöneticiler; çalışanların sadece ekonomik organizasyonlarda değil, aynı zamanda çalışanların sosyal yönlerinde ve işletmede ekonomik ihtiyaçların yanı sıra farklı psikolojik ve sosyal beklenti ve ihtiyaçları karşılamak için çalıştıklarını dikkate almalıdırlar. Çalışan motivasyonunu sağlamak ve organizasyona yönelik bağlılığı artırmak girişimcilerin sosyal sorumluluğudur.

Bu çalışmanın amacı da, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonlarına etkisi incelemek ve çalışma sonucunda personelinin daha aktif ve motive edilmiş, işletmeye bağlı bir şekilde yönetmek isteyen yöneticilere hangi davranışları yapıp hangi davranışlardan kaçınması gerektiği hususlarında yol gösterici olmak; işletmeye uzun vadede olumlu etkiler sağlamaktır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ve uygulamalarının çalışanların motivasyonu üzerinde ne gibi etkilerinin olacağı değerlendirilerek bu kavramların bir

arada kullanılıp birbiri arasındaki ilişki incelenerek alanyazına yeni bir bakış açısı getirileceğinden çalışma önem kazanmaktadır.

B. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Bu araştırmanın modeli nicel araştırma yöntemi modellerinden biri olan betimleyici araştırma modelidir. Betimleyici araştırmalarda temel amaç var olan durumu ortaya çıkarmaktır. Esasta olan, verilerin değerlendirilmesi yapılarak verileri birleştirmek, düzenlemek ve profil oluşturmaktır.³⁰⁵ Tarama modelleri, geçmiş ve şimdiki durumları açıklamak için tasarlanmış araştırma modelleri şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya konu olan bir olay, birey veya nesne, onu kendi bağlamında tanımlamaya dayanır.³⁰⁶ Bu sebeple bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır.

Uygulanan ölçeğin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, çalışma süresi, kurumda geçirilen süre) ilişkin sorular yer almıştır.

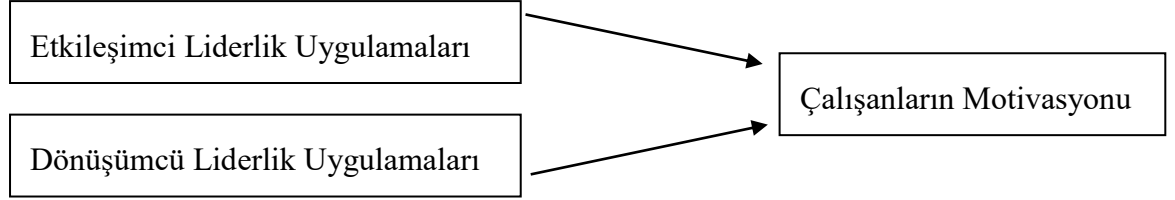
Anketin ikinci bölümünde, kamu sektörü çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarını belirlemek üzere Dönmez (2014) tarafından tasarlanan ve 32 maddeden oluşan “**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği**” kullanılmış olup üçüncü bölümünde, motivasyon faktörünü ölçmek için Çivilidağ ve Şekercioğlu(2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanan “**Çok Boyutlu İş Motivasyonu**” ölçeğinden yararlanılmıştır.³⁰⁷

³⁰⁵ Necla Çömlekçi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Anlamlılık Sınamaları**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2001, s.28.

³⁰⁶ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.77.

³⁰⁷ Seval Dönmez, “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stillerini Ölçen Likert-Tipi Ölçek Geliştirilmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014, ss.95-97, Aydın Çivilidağ, ve Güçlü Şekercioğlu, “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması”, **Mediterranean Journal of Humanities**, 2017, Cilt:7 Sayı:1, s.156.

Bu kapsamda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların motivasyonuna olan etkisine ilişkin oluşturulan araştırma deseni aşağıda sunulmuştur:



C. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örnekleme belirlenirken, seçkisiz örneklem yöntemlerinden olan uygun örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evreni; İstanbul ili Bakırköy ilçesinde ortaöğretim düzeyinde öğretmenlik görevi yapan kamu çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda ilgili çalışanlara 350 anket dağıtılmış olup bunlardan 225 anket yanıtlanarak araştırma sonuçlara söz konusu yanıtlar üzerinden yapılmıştır.

Bu araştırma; betimleyici özellikler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasını hedeflediği için ilişkisel tarama modelinde desenlenecektir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişip değişmediğinin ve var olan değişimin nasıl olduğunun belirlendiği modeldir.³⁰⁸ Veri toplama araçlarından anket çalışması kullanılacak olup elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmesini müteakip bulgular elde edilecektir.

D. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınınan hipotezler aşağıda yer aldığı şekildedir.

Hipotez 1:

H₀: Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz.

Hipotez 2:

³⁰⁸ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2020, s.114.

H₀: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz.

Hipotez 3:

H₀: Katılımcıların motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz.

Hipotez 4:

H₀: Etkileşimci liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi yoktur.

Hipotez 5:

H₀: Dönüşümcü liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi yoktur.

Hipotez 6:

H₀: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında pozitif bir ilişki yoktur.

Hipotez 7:

H₀: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında pozitif bir ilişki yoktur.

E. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizlerine, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın verileri elde edilirken, çalışanlara “**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği**” ile “**Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği**” ölçeklerinde yer alan ifadelerle birlikte sosyo-demografik soruları uygulanmıştır. Bu bölümde; ölçeklere yönelik iç tutarlılık analizi, araştırmaya dâhil olan çalışanların demografik profili, betimsel analiz, korelasyon analizi, regresyon analizi ve fark testleri (bağımsız örneklem *t* testi ve tek yönlü varyans analizi) yer almaktadır.

1. İstatistiksel Analiz

Tüm veriler SPSS 26.0 paket programında analiz edilmiştir. Betimsel analiz kapsamında katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Verilerin normal dağılımı için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görüldüğü için değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi ile test edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi %95 güven aralığında hesaplanmıştır.

2. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Ankete katılan çalışanlar 225 kişi olup tüm katılımcılar sorulara eksiksiz cevap verdikleri için verilen tamamı kullanılmıştır. 225 katılımcının yaş, cinsiyet, toplam hizmet süreleri, kurum hizmet süreleri ve medeni durumu ile ilgili olarak verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 4 Demografik Değişkenler - Yaş

Değişken	N	%
Yaş		
21-26 yaş	44	19,6
27-35 yaş	141	62,6
36-50 yaş	40	17,8
Toplam	225	100,0

Çizelge 4'ten de anlaşıldığı üzere çalışanların 44'ü (%19,6) 21-26 yaş, 141'i (%62,6) 27-35 yaş, 40'ı (%17,8) 36-50 yaş grubunda olduğu görülmüştür.

Çizelge 5 Demografik Değişkenler - Cinsiyet

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	106	47,1
Erkek	119	52,9
Toplam	225	100,0

Çizelge 5'ten de anlaşıldığı üzere çalışanların 106'sı (%47,1) kadın ve 119'u (%52,9) erkektir.

Çizelge 6 Demografik Değişkenler – Toplam Hizmet Süresi

Değişken	N	%
Toplam Hizmet Süresi		
1-5 yıl	128	56,8
6-10 yıl	59	26,2
11-15 yıl	21	9,4
15 yıl ve üzeri	17	7,5
Toplam	225	100,0

Çizelge 6'dan de anlaşıldığı üzere çalışanların 128'i (%56,8) 1-5 yıl, 59'u (%26,2) 6-10 yıl, 21'i (%9,4) 11-15 yıl, 17'si (%7,5) 15 yıl ve üzeri süredir toplam hizmet sürelerinin olduğu görülmüştür.

Çizelge 7 Demografik Değişkenler – Kurum Hizmet Süresi

Değişken	N	%
Kurum Hizmet Süresi		
1-7	191	84,9
8-23	34	15,1
Toplam	225	100,0

Çizelge 7'den de anlaşıldığı üzere çalışanların 191'i (%84,9) 1-7 yıl, 34'ü (%15,1) 8-23 yıl süre ile ilgili kurumda çalıştığı görülmüştür.

Çizelge 8 Demografik Değişkenler – Medeni Durum

Değişken	N	%
Medeni Durum		
Bekar	124	55,1
Evli	101	44,9
Toplam	225	100,0

Çizelge 8'den de anlaşıldığı üzere çalışanların 124'ü (%55,1) bekar, 101'i (%44,9) evlidir.

3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Cronbach alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri şöyledir:³⁰⁹

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

³⁰⁹ Niyazi Karasar, *age.*, ss. 190-191.

Bu kapsamda anket sorularının güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin çizelge aşağıda açıklanmıştır:

Çizelge 9 Anket Sorularının Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analiz Sonuçları	Cronbach alfa	Çarpıklık	Basıklık
Etkileşimci Liderlik Ölçeği	0,698	0,856	0,124
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0,954	-0,475	0,848
Motivasyon Ölçeği	0,821	-0,763	-0,444

a. Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları

Normal dağılıma varsayımını sağlamak amacı ile değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları analiz edilmiştir. Bu kapsamda verilerin dağılımının -1,96 ile +1,96 arasında olduğu tespit edilmiş olup söz konusu dağılımın normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

4. Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Testleri

Bu başlık altında cinsiyet ve medeni durum için bağımsız örneklem t test; yaş, toplam hizmet süresi ve kurum hizmet süresi tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiş olup aşağıda bulgulara yer verilmiştir.

a. Cinsiyete İlişkin t Testi sonuçları

Bu araştırmada normallik varsayımı sağlandığı için tüm değişkenlerin cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t test analizi ile incelenmiştir. Yapılan analizin bulguları incelendiğinde etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. [$t_{(223)} = -0,007$; $p > 0,05$]

Dönüşümcü liderlik uygulamaları, cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşturmuştur. Bu kapsamda erkeklerin dönüşümcü liderlik uygulamaları algılarına ilişkin skorları istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. [$t_{(223)} = -2,594$; $p < 0,05$] Bunun nedeni; toplumsal olarak genel itibarıyla erkeklerin liderlik becerilerine daha çok vurgu yapılması görülebilir. Söz konusu özelliklerin genel olarak erkeklerle ilişkilendirilmesi gibi bir yaklaşım söz konusudur ve bu durum erkek çalışanların dönüşümcü liderlik özelliklerine daha çok odaklanmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca çalışma yaşamında erkek lider sayısının fazla olması, erkek liderlik özelliklerinin daha fazla beğenilmesine ve erkeklerin bu özelliklere daha çok

odaklanmasını sağlayabilmektedir. Erkek liderlerin davranışları ve liderlik tarzları; erkek çalışanları etkileyerek dönüşümcü liderlik algısını artırabilmekte olduğu değerlendirilmektedir.

Çizelge incelendiğinde motivasyon algılarına ilişkin cinsiyete göre anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. [$t_{(223)}= 2,989$; $p < 0,05$] Bu kapsamda kadın çalışanların motivasyon algılarına ilişkin skorları istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni olarak toplumumuzda sosyal ve kültürel anlamda kadınların iş yaşamında daha fazla sorumluluk alması ve çaba göstermesi gerekliliği görülebilir. Dolayısıyla bu beklenti kadınların motivasyon algılarına doğrudan etki edebilir. Bunun yanı sıra kadınların eğitim ve istihdam olanaklarının daha sınırlı olduğuna dair bir inanış mevcuttur ve bu durum kadınların mevcut kariyerlerine daha sıkı tutunmaları anlamında motivasyon algılarını arttırıcı bir etken olarak değerlendirilebilir. Kadınların dönüşümcü liderlik algılarının düşük olmasına karşın motivasyon algılarının daha yüksek çıkmasının sebebi ise kadınların genel itibarıyla içsel motivasyon kaynaklarına daha fazla bağlı olabilme durumudur. Kadınlar kişisel değerlerine, amaç ve kişisel hedeflerine yönelik daha güçlü bir bağlılık hissiyle motivasyonlarını artırabilirler. Yine aynı şekilde karşılaşılan sorun ve stres durumlarında çözüm üretme ve direnç gösterme anlamında erkeklere göre farklı stratejiler izleyebilirler ve bu durum kadınların motivasyon algılarını yükseltebilmektedir.

Dolayısıyla kadınlar ve erkekler arasında motivasyon algısı üzerinde doğal farklılıklar olabilir. Biyolojik, sosyal, kültürel veya psikolojik anlamdaki etkenler, cinsiyet özelinde motivasyon algısında farklılıklara neden olabilmektedir. Bu kapsamda toplumsal olarak cinsiyet rollerine yüklenen anlamlar veya cinsiyetle ilişkili beklentiler motivasyon algısında farklılıklar yaratabileceği değerlendirilmektedir. Tüm bu farkları gösteren bulgular Çizelge 10'da sunulmuştur.

Çizelge 10 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Motivasyonlarının Cinsiyete Göre *t* Testi Sonuçları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	Sh _x	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>p</i>	Ortalama Farkı
Etkileşimci Liderlik	Kadın	106	13,349	4,054	0,393	-0,007	0,994	
	Erkek	119	13,353	3,852	0,353			
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	106	79,849	18,070	1,755	-2,594	0,010	-6,529*
	Erkek	119	86,378	19,505	1,788			
Motivasyon Toplam	Kadın	106	107,217	14,472	1,406	2,989	0,003	6,292*
	Erkek	119	100,924	16,823	1,542			

* $p < 0,05$

b. Medeni duruma ilişkin *t* testi sonuçları

Bu araştırmada normallik varsayımı sağlandığı için tüm değişkenlerin medeni durum açısından farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem *t* test analizi ile incelenmiştir. Yapılan analizin bulguları incelendiğinde dönüşümcü liderlik uygulamalarına ilişkin medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. [$t_{(223)} = -2,594; p > 0,05$] Motivasyona ilişkin de medeni durum özelinde anlamlı fark oluşmamıştır. [$t_{(223)} = 2,989; p > 0,05$]

Çizelge incelendiğinde etkileşimci liderlik uygulamalarının medeni duruma göre anlamlı bir fark oluşturduğu saptanmıştır. [$t_{(223)} = 2,885; p < 0,05$] Bu kapsamda bekâr çalışanların etkileşimci liderlik uygulamaların ilişkin skorları istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bu durumun nedenleri aşağıda değerlendirilmiştir:

Evli çalışanların iş yaşamı dışında ailesine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu bağlamda evli çalışanların; iş ve iş dışındaki sosyal yaşam arasında bir denge kurma gerekliliği söz konusudur. Bahse konu sorumluluklar kapsamında çalışma ortamında gerekli performansın gösterilebilmesi için yöneticileri tarafından evli çalışanların beklentilerinin gözetilmesi önem ifade etmektedir. Beklenen ilginin yöneticiler tarafından gösterilememesi durumu ilgili çalışanların etkileşimci liderlik algılarının düşük olmasına yol açtığı değerlendirilmektedir. Bekar çalışanların ise bahsi geçen hususlarda evlilere göre büyük sorumluluklara sahip olunmaması sebebi ile daha fazla iş ve kariyer odaklı bir yaşam içerisinde olması ve bu durumun bekarlar tarafından kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabileceği

değerlendirildiğinden bekar çalışanların söz konusu liderlik tarzına karşı algılarının daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Bu bulgu ile ilgili istatistiksel bilgilere Çizelge 11’de yer verilmiştir.

Çizelge 11 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Motivasyonlarının Medeni Duruma Göre *t* Testi Sonuçları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	Sh \bar{x}	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>p</i>	Ortalama Farkı
Etkileşimci Liderlik	Bekar	124	14,024	3,723	0,334	2,885	0,004	1,499*
	Evli	101	12,525	4,059	0,404			
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	124	82,815	19,800	1,778	-0,424	0,672	
	Evli	101	83,901	18,244	1,815			
Motivasyon Toplam	Bekar	124	102,057	14,586	1,310	-1,910	0,057	
	Evli	101	106,139	17,468	1,738			

* $p < 0,05$

c. Kurum hizmet süresi durumuna ilişkin *t* testi sonuçları

Bu araştırmada normallik varsayımı sağlandığı için tüm değişkenlerin kurum hizmet süresi açısından farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem *t* test analizi ile incelenmiştir. Çizelge incelendiğinde dönüşümcü liderlik uygulamalarına ilişkin kurum hizmet süresine göre anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir. [$t_{(223)} = 1,886$; $p > 0,05$] Motivasyona ilişkin kurum hizmet süresi bakımından anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan analizin bulguları incelendiğinde etkileşimci liderlik uygulamalarının kurum hizmet süresine göre anlamlı bir fark oluşturduğu saptanmıştır. [$t_{(223)} = 4,800$; $p < 0,05$] Bu kapsamda 1 ve 7 yıl arasında çalışan bireylerin etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin skorları istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedenleri aşağıda açıklanmıştır:

İşe yeni başlayan veya görece daha kısa süre ile ilgili kurumda çalışmakta olan bireylerin işlerine yönelik yüksek bir tutku içerisindedir. Dolayısıyla söz konusu çalışma süresi içerisinde olan bireylerin etkileşimci liderlik uygulamalarına yönelik algıları bu nedenle 8 ve daha fazla süre ile çalışanlara göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile daha uzun süre ile çalışanların kuruma ve işe yönelik bir alışkanlık kazanması söz konusudur ve ilgili bireyler söz konusu hususlarda herhangi bir yönlendirme veya direktife ihtiyaç

duymamaktadır. Bu sebeple daha az süre ile çalışanların aksine etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin algılara daha düşük durumda olduğu değerlendirilmektedir. Bu bulgu ile ilgili istatistiksel bilgiler Çizelge 12’de yer verilmiştir.

Çizelge 12 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Motivasyonlarının Kurum Hizmet Süresine Göre *t* Testi Sonuçları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	Sh _k	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>p</i>	Ortalama Farkı
Etkileşimci Liderlik	1-7 yıl	191	13,859	3,977	0,288	4,800	0,000	3,359
	8+ yıl	34	10,500	2,107	0,361			
Dönüşümcü Liderlik	1-7 yıl	191	84,298	19,452	1,407	1,866	0,063	
	8+ yıl	34	77,706	15,976	2,740			
Motivasyon Toplam	1-7 yıl	191	103,204	15,699	1,136	-1,522	0,129	
	8+ yıl	34	107,735	17,575	3,041			

* $p < 0,05$

5. Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Testleri

a. Yaş durumuna ilişkin ANOVA testi sonuçları

Bu araştırmada normallik varsayımı sağlandığı için tüm değişkenlerin yaş açısından farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Yapılan analizin bulguları incelendiğinde etkileşimci liderlik uygulamaları ve motivasyonun yaşa göre anlamlı bir fark oluşturduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 13’de sunulmuştur.

Çizelge 13 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüştürücü Liderlik ve Motivasyon Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans)

N, Ort. ve SD Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SD	Var. K.	KT	SD	KO	F	p
Etkileşimci Liderlik	21-26 yaş	44	13,773	2,341	G. Arası	275,156	2	137,578	9,538	0,000
	27-35 yaş	141	13,894	4,391	G. İçi	3202,107	222	14,424		
	36+ yaş	40	10,975	2,616	Toplam	3477,262	224			
Dönüştürücü Liderlik	21-26 yaş	44	80,614	23,498	G. Arası	553,667	2	276,833	0,759	0,470
	27-35 yaş	141	84,454	19,521	G. İçi	81015,782	222	364,936		
	36+ yaş	40	82,200	10,029	Toplam	81569,449	224			
Motivasyon	21-26 yaş	44	100,296	10,452	G. Arası	4604,010	2	2302,005	9,641	0,000
	27-35 yaş	141	102,291	17,159	G. İçi	53008,212	222	238,776		
	36+ yaş	40	113,475	13,485	Toplam	75612,222	224			

* $p < 0,05$

Çizelge 13’de belirtilen bu anlamlı farklılığın hangi grup lehine olduğunu saptamak için Bonferroni testine başvurulmuştur. Aşağıdaki Çizelge 14’te etkileşimci liderlik ve motivasyon için yaşa göre anlamlı farklılığın hangi grup lehine olduğuna ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Çizelge 14 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik ve Motivasyona İlişkin Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi (Bonferroni Testi)

Değişkenler	Yaş Durumu (A)	Yaş Durumu (B)	Ortalama Farkı	p
Etkileşimci Liderlik	36+ yaş	21-26 yaş	-2,798*	0,003
		27-35 yaş	-2,919*	0,000
Motivasyon	36+ yaş	21-26 yaş	13,180*	0,000
		27-35 yaş	11,184*	0,000

* $p < 0,05$

Çizelge 14 incelendiğinde 21-26 yaş aralığında olan katılımcıların etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin skorları 36 yaşından büyük olan çalışanlara göre

istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde 27-35 yaş aralığında olan katılımcıların etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin skorları 36 yaşından büyük olan çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedenleri aşağıda açıklanmıştır:

36 yaşından büyük çalışanlar genellikle daha fazla deneyime ve özgüvene sahip olması nedeniyle beceri ve bilgilerine dayanarak işlerini yönetme konusunda daha bağımsız hissedebilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin etkileşimci liderlik uygulamalarına olan ihtiyaçları daha az olarak değerlendirilebilmekte ve kendi beceri ve bilgilerine dayanarak işlerini yönetme konusunda diğer yaş gruplarına göre daha bağımsız hissedebilmektedirler. 36 yaşından büyük çalışanlar, işe ilişkin karşılaşılan sorun ve benzeri durumlarda daha önceden deneyim sahibi olabilmekte ve kendi sorunlarını çözmek veya hedeflere ulaşmak için daha az yönlendirmeye ihtiyaç duyabilmektedir. 36 yaşından büyük çalışanlar, yöneticiler tarafından ortaya konulan etkileşimci liderlik tarzı kapsamındaki uygulamalar yerine daha fazla özerklik ve esneklik isteyebilmekte ve kariyerlerinin orta veya ileri aşamalarında olduklarından daha fazla liderlik sorumluluğu alabilmektedir. Tüm bu nedenler dolayısıyla 36 yaşından büyük olanların etkileşimci liderliğe ilişkin algıları diğer yaş gruplarına göre istatistiksel olarak daha düşük olduğu değerlendirilmektedir.

36 yaşından büyük olan çalışanların motivasyona ilişkin skorları hem 21-26 yaş aralığında olan katılımcılara göre hem de 27-35 yaş aralığında olan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedenleri aşağıda değerlendirilmiştir:

36 yaşından büyük bireyler, genellikle kariyerlerinde ilerleme sağlayabilmiş, kariyerleri boyunca çeşitli zorluklarla karşılaşmış ve bunların üstesinden gelmişlerdir. Bu sayede kazanılan özgüven, daha yüksek bir motivasyon seviyesini desteklemektedir. Dolayısıyla söz konusu çalışanlar bu zamana kadar yaşanan deneyim ve başarı hissi ile daha büyük hedeflere ulaşma hususunda yüksek motivasyon algısına sahiplerdir. 36 yaşından büyük öğretmenler, genellikle daha fazla deneyim ve bilgi birikimine sahip olurlar. Bu deneyim ve bilgi çalışanların kendilerine güvenlerini artırabilmekte, öğrenci etkileşimi ve ilişki kurma konusunda daha yetkin olabilmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla söz konusu yaş grubundaki çalışanlar kendi beceri ve yeteneklerine olan güvenleriyle daha yüksek motivasyon seviyelerine sahip olabilmektedir. 36 yaşından büyük öğretmenler, genellikle

kariyerlerinde daha istikrarlı bir noktadadır. Uzun süre aynı okulda çalışmış olma durumu öğretmenlere iş güvencesi ve kariyer istikrarı sağlamakta ve bu durum söz konusu yaş grubundaki öğretmenlerin motivasyon algılarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

36 yaşından büyük öğretmenler, genç ve mesleğe yeni başlayan öğretmenlere rol model olma fırsatına sahiptirler. Bu durum, onların sorumluluk hislerini artırabilir ve mesleklerine olan bağlılıklarını güçlendirerek yüksek motivasyona sahip olmalarını sağlayabilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine kapsamında, bireyler kendilerini gerçekleştirme ihtiyacıyla motive olmaktadır. 36 yaşından büyük çalışanlar ise kariyerlerinde bir noktada olgunlaşmış olabilir ve artık daha fazla kişisel ve profesyonel hedeflerine odaklanma ihtiyacı duyabilirler. Kendi potansiyellerini gerçekleştirme arzusu ise söz konusu yaş grubundaki çalışanların motivasyon algılarına etki etmektedir.

36 yaşından büyük öğretmenler, genellikle işlerinin anlamını ve değerini daha fazla önemserler. Öğretmenliğin mesleki amaçlarını ve söz konusu işin topluma veya dünyaya sağladığı değeri daha derinden anlamaya başlarlar. Bu nedenle, işin anlamı ve değeriyle bağlantılı olarak motivasyon algısı etkilenebilmektedir.

36 yaşından büyük öğretmenler, genellikle kariyer yolculuklarının neredeyse son aşamalarındadır. Bu aşamada, kariyer hedefleri ve amaçları daha netleşmekte ve belirginleşen hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterebilmektedir. Bu durum ilgili bireylerin motivasyon algılarına doğrudan etki edebilmektedir.

36 yaşından büyük öğretmenler, öğrenci başarısı üzerinde daha fazla etkiye sahip olabilirler. Öğrencilerinin başarısını gözlemleyerek, bu başarıyı teşvik etmek ve desteklemek için motive olabilirler. Öğrenci başarısı üzerindeki olumlu etki, öğretmenlerin motivasyona ilişkin algılarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

36 yaşından büyük öğretmenler, öğrenci ihtiyaçlarını ve önceliklerini daha iyi anlama eğilimindedirler. Bu öğretmenler, öğrencilerin bireysel gereksinimlerine karşı daha duyarlıdır ve öğrencileri desteklemek için daha fazla çaba harcarlar. Öğrencilerin başarılarını görmek ve onlara yardımcı olmak, söz konusu yaş grubundaki öğretmenlerin motivasyona ilişkin algılarını artırabilir.

b. Toplam hizmet süresi durumuna ilişkin ANOVA testi sonuçları

Bu araştırmada normallik varsayımı sağlandığı için tüm değişkenlerin toplam hizmet süresi açısından farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Yapılan analizin bulguları incelendiğinde etkileşimci liderlik uygulamaları ve motivasyon puanlarının toplam hizmet süresine göre anlamlı bir fark oluşturduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 15'te sunulmuştur.

Çizelge 15 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik Ve Motivasyon Puanlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans)

	N, Ort. ve SD Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	Ort.	SD	Var. K.	KT	SD	KO	F	p
Etkileşimci Liderlik	1-5 yıl	128	14,148	3,757	G. Arası	224,143	3	74,714	5,076	0,002
	6-10 yıl	59	12,627	3,796	G. İçi	3253,119	221	14,720		
	11-15 yıl	21	12,429	4,996	Toplam	3477,262	224			
	15+ yıl	17	11,000	2,806						
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	128	81,766	19,725	G. Arası	1841,328	3	613,776	1,701	0,168
	6-10 yıl	59	87,627	21,624	G. İçi	79728,121	221	360,761		
	11-15 yıl	21	84,476	11,969	Toplam	81569,449	224			
	15+ yıl	17	78,412	4,542						
Motivasyon	1-5 yıl	128	100,281	14,952	G. Arası	4521,495	3	1507,165	6,274	0,000
	6-10 yıl	59	109,288	14,513	G. İçi	53090,727	221	240,230		
	11-15 yıl	21	104,095	20,169	Toplam	57612,222	224			
	15+ yıl	17	112,059	16,479						

* $p < 0,05$

Çizelge 15'te belirtilen bu anlamlı farklılığın hangi grup lehine olduğunu saptamak için Bonferroni testine başvurulmuştur. Aşağıdaki Çizelge 16'da etkileşimci liderlik ve motivasyon için toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılığın hangi grup lehine olduğuna ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Çizelge 16 Katılımcıların Etkileşimci Liderlik ve Motivasyona İlişkin Puanlarının Toplam Hizmet Süresine Göre İncelenmesi (Bonferroni Testi)

Değişkenler	Toplam Hizmet	Toplam Hizmet	Ortalama Farkı	p
	Süresi Durumu (A)	Süresi Durumu (B)		
Etkileşimci Liderlik	1-5 yıl	15+ yıl	3,148*	0,010
Motivasyon	1-5 yıl	6-10 yıl	-9,007*	0,002
		15+ yıl	11,778*	0,022

* $p < 0,05$

Çizelge 16'ya göre, 1-5 yıl arasında toplam hizmet süresine sahip olan katılımcıların etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin skorları 15 yıldan fazla hizmet süresine sahip olan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bu durumun nedeni aşağıda açıklanmıştır:

15 yıldan fazla süre çalışan öğretmenler genellikle daha fazla deneyime sahiptir ve bu nedenle liderlik tarzlarına karşı daha az bağımlı durumdadır. Yeni başlayan öğretmenler ise daha az deneyime sahip olduklarından, etkileşimci liderlikten daha fazla etkilenebilirler. Bu bağlamda mesleğinde yeni olan çalışanların etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin algıları istatistiksel olarak 15 yıldan fazla süre ile çalışma süresine sahip öğretmenlere göre yüksek bulunmuştur.

6-10 yıl arasında toplam hizmet süresine sahip olan katılımcıların motivasyona ilişkin skorları 1-5 yıl arasında toplam hizmet süresine sahip olan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bu durumun nedeni aşağıda açıklanmıştır:

6-10 yıl süre ile toplam hizmet süresine sahip çalışanlar, 1-5 yıl süreli ile çalışanlara göre daha uzun süre boyunca çalışma deneyimine sahip oldukları için genellikle daha fazla deneyim ve uzmanlık biriktirmiş olurlar. Bu deneyim ve uzmanlık, işleri hakkında daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmalarını sağlar. Dolayısıyla bu doğrultuda elde edilen özgüven bu katılımcıların motivasyon algılarının 1-5 yıl süre ile henüz mesleğinde yeni sayılabilecek çalışanlara göre daha yüksek bulunmasının nedeni olarak değerlendirilebilmektedir.

1-5 yıl arasında toplam hizmet süresine sahip olan katılımcıların motivasyona ilişkin skorları 15 yıldan fazla hizmet süresi olan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bu durumun nedeni aşağıda açıklanmıştır:

1-5 yıl arasında hizmet süresine sahip olan katılımcılar, mesleklerinde henüz yeni oldukları için işlerine yönelik olarak 15 yıldan fazla süre ile toplam hizmet süresine sahip olan çalışanlara göre daha hevesli ve daha fazla enerjiye sahiptir. Dolayısıyla bu durumun ilgili kişilerin motivasyon algılarının 15 yıldan fazla süre ile toplam hizmet süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek olmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.

6. Korelasyon Analizi

Çizelge 17 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Motive Olmama	–								
2. İçsel Motivasyon	,556**	–							
3. Dışsal Düzenleme Sosyal	-,096	-,517**	–						
4. Kişisel Düzenleme	,662**	,798**	-,400**	–					
5. Dışsal Düzenleme Maddesel	,240**	-,003	,495**	,056	–				
6. İççe Yansıtılan Düzenleme	,434**	,609**	-,088	,699**	,193**	–			
7. Motivasyon Toplam	,766**	,699**	,077	,795**	,522**	,780**	–		
8. Etkileşimci Liderlik	-,364**	-,213**	-,163*	-,311**	-,477**	-,285**	-,492**	–	
9. Dönüşümcü Liderlik	,251**	,284**	-,075	,354**	-,030	,274**	,298**	-,065	–

Not. ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Bu araştırmada etkileşimci liderlik uygulamaları ile katılımcıların motivasyonları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = -,492$, $p < 0,01$).

Bu araştırmada etkileşimci liderlik uygulamaları ile katılımcıların motivasyonunun alt boyutlarından dışsal düzenleme maddesel puanları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = -,477$, $p < 0,01$).

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik uygulamaları ile çalışanların motivasyonları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = ,298, p < 0,01$).

Bu araştırmada katılımcıların dönüşümcü liderlik ile motivasyonun alt boyutlarından kişisel düzenleme puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = ,354, p < 0,01$).

7. Regresyon Analizi

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan motivasyonun yordanmasına ilişkin yapılan regresyon analizinin sonuçları izelge 18 ve izelge 19'da sunulmuştur.

Çizelge 18 Etkileşimci Liderliğin alışanların Motivasyonlarını Yordamasına İlişkin Elde Edilen Değerler

Değişken	β	St. Hata	t	p
Sabit	130,601	3,304	39,532	0,000
Etkileşimci Liderlik	-2,001	0,237	-8,429	0,000

$r = -0,492, R^2 = 0,238, *p < 0,01$

Araştırmada gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonlarının anlamlı düzeyde yordayıcısıdır. Bu regresyon modeline göre etkileşimci liderlik toplam varyansın yaklaşık %24'n açıklamaktadır. ($\beta = -0,492, R^2 = 0,238; p < 0,01$). Bu açıklama düzeyi alanyazında yüksek düzeyde bir açıklama olarak belirtilmiştir.³¹⁰

³¹⁰ Nancy Leech et al., **SPSS for intermediate statistics: Uses and interpretation**, Lawrence Erlbaum, New York, 2008.

Çizelge 19 Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarını Yordamasına İlişkin Elde Edilen Değerler

Değişken	β	St. Hata	t	p
Sabit	83,045	4,591	18,089	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,250	0,054	4,657	0,000

$r = ,298$, $R^2 = ,085$, $*p < 0,01$

Araştırmada gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonlarının anlamlı düzeyde yordayıcısıdır. Bu regresyon modeline göre dönüşümcü liderlik toplam varyansın yaklaşık %9'unu açıklamaktadır. ($\beta = 0,298$, $R^2 = 0,085$; $p < 0,01$). Bu açıklama düzeyi alanyazında düşük düzeyde bir açıklama olarak belirtilmiştir.³¹¹

³¹¹ Ibid.

XI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonlar arasında rekabet üstünlüğünün günümüz dünyasında çok daha önemli bir hale gelmesi ile birlikte söz konusu yapıların birbirlerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri oldukça zor ve önemli bir husus haline gelmiştir. Dünyada teknolojik anlamda meydana gelen gelişim ve dönüşüm ile birlikte bilgi çağına geçiş yaşanmış ve toplumsal anlamda sanayi toplumu bilgi toplumuna evrilmiş olup bu durum toplum ve organizasyonlar nezdinde liderlik kavramına ilişkin bir dönüşümü gerekli kılmıştır. Şöyle ki; organizasyonlar amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yakalayabilmesi için yeterli bir insan kaynağına ve bu bireylerin göstereceği nitelikli performansa ihtiyaç duymaktadır.

İhtiyaç duyulan performansın istenilen bir şekilde gösterilebilmesi ve organizasyonun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için ilgili bireylerin yeteri kadar motivasyon kaynağına sahip olmaları gerekmektedir. Çalışan bireylere yönelik devreye alınacak liderlik uygulamaları bahsi geçen rekabet üstünlüğünü sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir kılmak için önem arz etmekte olup yöneticiler tarafından ihtiyaç duyulan performansın gösterilebilmesi için gerekli motivasyon kaynağını yaratmak adına uygun ve etkili bir liderlik tarzını benimsemesi oldukça önem arz etmektedir. Dolayısıyla motivasyon ve performans arasındaki bu etkileşim birçok çalışmada incelenmiş; bu durumun organizasyonlara olan etkisi ifade edilmiştir.

Bu çalışmanın temelinde; öncelikle liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve motivasyon kavramları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Bu açıklamalar doğrultusunda söz konusu çalışanlara yönetilen anket çalışması yolu ile elde edilen anket verileri IBM SPSS 26,0 programı ortamında yapılan analiz ile etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Söz konusu amaç doğrultusunda İstanbul ili Bakırköy ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenlere anket yöneltilmiş olup elde edilen veriler güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutularak verilen fark testleri (*t* testi, ANOVA testi)

korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin yüksek ve yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında yer alan liderlik tarzları incelendiğinde; etkileşimci liderlik anlayışı kapsamında lider ve çalışan bireyler arasında iletişim, koçluk ve destek faaliyetleri; organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda istenilen çıktının alınması hususuna göre arka planda kalmaktadır. Diğer bir ifade ile etkileşimci liderlik anlayışı dâhilinde çalışanların kendilerine verilen iş, görev ve benzeri durumlar karşısında sadece bekleneni yapmaları önemlidir. Bu bakımdan etkileşimci liderlik anlayışı; klasik teori anlayışının günümüze olan yansıması olarak değerlendirilebilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışında ise liderler daha çok değişim ve dönüşüm odaklı olup yaratıcı ve yenilikçi özellikler göstermekte olup çalışanlara yönelik onların güçlenmesi, beceri gelişiminin sağlanması ve özgüven anlamında destekleyici faaliyetlerin icra edilmesi söz konusudur.

Ankete katılan çalışanlar 225 kişi olup, katılımcıların tamamı anket sorularına eksiksiz cevap vermiştir. 225 katılımcının cinsiyet, yaş, toplam hizmet süresi, kurum hizmet süresi ve medeni durumu ile ilgili analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar kısaca özetlenecek olursa, çalışanların 44'ü (%19,6) 21-26 yaş, 141'i (%62,6) 27-35 yaş, 40'ı (%17,8) 36-50 yaş grubunda olduğu görülmüş olup bu çalışanların %47,1'i kadın (106 kişi) ve %52,9 ise erkek (119 kişi) katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların 128'i (%56,8) 1-5 yıl, 59'u (%26,2) 6-10 yıl, 21'i (%9,4) 11-15 yıl, 17'si (%7,5) 15 yıl ve üzeri süredir toplam hizmet sürelerinin olduğu görülmüş olup 191'i (%84,9) 1-7 yıl, 34'ü (%15,1) 8-23 yıl süre ile şu anki kurumda çalıştığı görülmüştür. Söz konusu çalışanların 124'ü (%55,1) bekar, 101'i (%44,9) evlidir.

32 sorudan oluşan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,956 olarak bulunmuştur. 19 sorudan oluşan Çok Boyutlu İş Motivasyonu ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,95 olarak bulunmuş olup her iki ölçek de yüksek güvenilirliktedir.

Korelasyon analiz çizelgesine göre etkileşimci liderlik ve motivasyon arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı düzeyde bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik ve

motivasyon arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumun nedenleri aşağıda değerlendirilmiştir:

Etkileşimci liderlik uygulamaları kapsamında amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi hususunda lider tarafından çalışan bireylerin kişisel istek ve gelişimleri işe yönelik beklenen çıktının elde edilmesi kadar önem ve değer görmemektedir. Söz konusu uygulamalar kapsamında gösterilen davranış ve yaklaşımlar genel itibarıyla mevcut yapıyı koruma ve izleyenlerin performanslarını yükseltmeye yöneliktir. Dolayısıyla bu hususlar doğrultusunda etkileşimci lider ve motivasyon arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderlik uygulamaları kapsamında ise yöneticilerin çalışanlarının kişisel gelişimleri ve beklentilerini önemsemesi söz konusudur. Bu doğrultuda yöneticiler tarafından gösterilen tavır, davranış ve yaklaşımlar sadece kurumsal amaç ve hedeflerin değil aynı zamanda çalışanların da amaç ve isteklerinin de önemsendiğini göstermektedir. Bunun dışında yürütülen faaliyetlere ilişkin çalışanların sürece dahil edilmesi, fikirlerinin önemsenmesi, hata yapılması durumunda yapıcı geri bildirimlerde bulunulması, saygı ve sevgi anlayışı kapsamında bir yönetici-çalışan ilişkisi ve iletişim ağının tesis edilmesi söz konusudur. Tüm bu hususlar; dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların motivasyonuna pozitif anlamda bir katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Son olarak araştırmanın bağımlı değişkeni olan motivasyon değişkeninin yordanmasına ilişkin yapılan regresyon analizi ise şu şekilde özetlenebilir: Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik uygulamaları neticesinde çalışanların motivasyonu anlamlı düzeyde yordanmakta olup bu model kapsamında etkileşimci liderlik motivasyonun %24'ünü; dönüşümcü liderlik ise motivasyonun %9'unu açıklamaktadır. Dolayısıyla yapılan analiz neticesinde bağımsız değişkenlerin motivasyon üzerindeki etki oranları bu şekilde olup motivasyon hususunun kompleks bir durum olduğu ve motivasyonun liderlik uygulamaları dışında birçok farklı faktörden etkilenebildiği unutulmamalıdır.

Araştırmaya sunulan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Hipotez 1:

H₀: Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz. (ret)

Hipotez 2:

H₀: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz. (ret)

Hipotez 3:

H₀: Katılımcıların motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz. (ret)

Hipotez 4:

H₀: Etkileşimci liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi yoktur. (ret)

Hipotez 5:

H₀: Dönüşümcü liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi yoktur. (ret)

Hipotez 6:

H₀: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında pozitif bir ilişki yoktur. (kabul)

Hipotez 7:

H₀: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların motivasyonları arasından pozitif bir ilişki yoktur. (ret)

Yapılan araştırma neticesi elde edilen bulgular değerlendirildiğinde kamu sektöründe görev yapmakta olan yöneticilere yönelik getirilecek en önemli öneri motivasyonu sağlamada uygulanan liderlik uygulamalarının etki ve önemine gerekli hassasiyeti göstermeleri gerekliliğidir. Çalışma kapsamında değerlendirilen dönüşümcü liderlik uygulaması, çalışanların motivasyonunu sağlamada öne çıktığı görülmektedir. Genel itibarıyla kamu sektöründe işe ilişkin herhangi bir faaliyetin istenilen bir şekilde neticelenmesi için ödülle şartlandırılmamış olması söz konusu olduğundan işe ilişkin farklı motivasyon kaynakları yaratılması gerekliliğini doğrulamaktadır. Çalışanların iş performanslarını denetlemek adına informal uygulamalar yerine daha belirgin ve mevzuat dâhilinde uygulamalarda bulunulmalıdır. Yöneticiler, çalışanlara yönelik doğru ve etkin bir şekilde işleyen iletişim kanalları tesis etmelidir. Bu kapsamda çalışanlara besleyici ve iyileştirici geri bildirimlerde bulunarak onların kurum adına ifade ettikleri önem vurgulanmalıdır.

Yöneticilerin çalışanların teknolojik anlamda yeterliliklerini bilmesi; değişim ve dönüşümün kurumda uygulanabilirliğini doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda

yöneticiler, çalışanların söz konusu husus dâhilinde yetkinliğini bilmeli; çalışanların ihtiyaçlarını doğru analiz etmeli ve yenilik anlamında çalışanları teşvik edici bir rol oynamalıdır.

Yöneticiler; çalışanların her birinin kamu yararına önemli hizmetler verdiğinin bilincinde olmalı ve onların gerek kişisel gerek iş anlamındaki ihtiyaçlarına önem vererek bu durumun çalışanlara ve kuruma mutlak fayda sağlayacağını bilmelidir. Kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda her çalışanın önemli bir rolü olduğundan hareketle herhangi bir iş sürecinde karşılaşılan problemlere ilişkin problem çözücü olarak çalışanlara rol ve sorumluluk verilmelidir. Bu sebeple her yönetici çalışanlarının kişisel beceri ve yetkinliklerine tam anlamıyla hakim olmalı; çalışanları iyi bir şekilde tanımalı, eksik yön ve becerilerin tamamlanması anlamında gerekli hamleleri yapmalıdır. Yöneticiler; kurum içinde olduğu kadar kurum dışında da çalışanların ihtiyaçlarına gerekli hassasiyeti göstermeli ve herhangi bir duruma ilişkin çalışanların kendilerini özgürce ifade edebileceği açık bir iletişim kanalı oluşturmalı ve bütün çalışanların kendilerini “aile” ortamında hissetmesi sağlanmalıdır. Buna ek olarak; okul yöneticilerinin etkili bir çalışma ortamı yaratabilmek ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı kapsamda aşağıda sunulan uygulamaları yapmaları önerilmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenlerle sürekli olarak iletişim içerisinde olmalı ve onların yürütülen faaliyetlere ilişkin görüş ve önerilerini dikkate almalı; okul yönetim ve karar verme süreçlerine öğretmenleri de dâhil etmeli; öğretmenlerin düşüncelerini paylaşabilecekleri, sorunlar ile ilgili çözüm önerileri sunabileceği bir kurumsal hava yaratmalıdır. Okul yöneticileri, özellikle mesleğe yeni başlamış ve mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenleri profesyonel anlamda mesleki gelişim sağlayabilmeleri için desteklemeli, ilgili kişilere yönelik bu anlamda bireysel danışmanlık yapmalıdır. Yöneticiler tarafından öğretmenlerin performansları takip edilmeli, performansa ilişkin sertifika, takdir ve benzeri uygulamalar ile performans çıktıları somut ve adil bir şekilde değerlendirilmelidir. Bunun yanı sıra performansları yeterli görülmeyen öğretmenlere ilişkin besleyici geri bildirimlerde bulunulmalı ve gerekirse performansa dayalı teşvik programları veya öğretmenler arası paylaşım toplantılar icra edilmelidir.

Öğretmenler tarafından yürütülen eğitim ve öğretim faaliyetleri ve öğretmenlerin kişisel gelişimlerine ilişkin düzenli olarak eğitim seminerleri,

konferanslar, kurs ve atölyeler benzeri etkinlikler düzenlenerek kişisel ve kariyer odaklı gelişim anlamında teşvik edici uygulamalarda bulunulmalıdır.

Yöneticiler tarafından öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetleri veya idari faaliyetlerde sorumluluk alması sağlanmalı; çeşitli projelerin yönetilmesi ve benzeri hususlarda sorumluluk verilerek kurum temsiliyeti sağlanmalıdır.

Sonuç olarak yukarıda açıklanan söz konusu hususlara yöneticiler tarafından dikkat edilmesi hem kurum hem de çalışanlar için oldukça önem ifade etmektedir. Ancak yöneticilerin anılan ifadeler kapsamında uygulamalar icra ediyor olması her zaman yüksek bir motivasyon seviyesi oluşturamamaktadır. Etkili liderlik uygulamalarının icra edilebilmesi için organizasyonel yapı ve kurum kültürü oldukça önemli olup buna ek olarak yöneticilerin ilgili süreçlere olan hakimiyeti kadar çalışanların da tutum ve davranışları büyük etkiye sahiptir. Günümüz çalışma dünyasında organizasyonların başarı sağlaması, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ne kadar çalışanların etkinlik ve verimliliğine bağlı ise çalışanların etkinlik ve verimliliği de ilgili kişilerin motivasyon durumuna bağlı bulunmaktadır. Çalışan bireylerin motivasyonunda ise lider ve lider birey tarafından ortaya konulacak liderlik uygulamalarının yadsınamaz bir rolü bulunmaktadır. Bu süreç içerisinde, liderin sahip olduğu özellikler, sergilediği davranış biçimleri ve uyguladığı güç kaynakları güçlü bir etkiye sahip olup kamu kurumlarında yer alan yöneticilerin çalışanların motivasyon kaynaklarını doğru analiz etmeli hem işe yönelik hem de kişisel anlamdaki beklentilerini iyi bir şekilde değerlendirmelidir. Dolayısıyla yapılan bu çalışma kamu çalışanlarına ilişkin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında kavramsal bir yapı oluşturmuş olup bundan sonraki süreçlerde bu konuda yapılacak çalışmaların geliştirmesinde yol gösterici niteliğini taşıyacaktır. Bu konuda farklı kurumlarda da etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya konulması konusunda yapılacak yeni çalışmaların alanı zenginleşirmesi açısından yarar sağlayacağını değerlendirmekteyim.

XII.KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAIR, J. (2014). **Konfüçyüs ve Liderlik**, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 1. Baskı.
- AKDÖL, B. (2017). **Liderlik**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Uzaktan Eğitim Programı.
- AKSEL, İ. (2012). **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 3. Baskı.
- AKŞİT, H. (2010). **Yönetim ve Yöneticilik**, İstanbul, Kumsaati Yayınları, 2. Baskı.
- AKTAŞ, Y. (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Dora Yayınları.
- ANTONAKIS, J., DAY, D.V. (2018). **The Nature of Leadership**, California, SAGE Publications.
- ASLAN, Ş. (2013). **Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları**, Konya, Eğitim Yayınevi.
- ATAMAN, G. (2009). **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi Yayınları.
- AYDIN, M. (1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara, Hatipoğlu Yayınları.
- AYDIN, O. (2003), **Güdüler ve Duygular: Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2. Baskı.
- AYDINTAN, B. (2021). **İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar)**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- BAKAN, İ. (2011). **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım.
- BARANSEL, A. (1979). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- BARTOL K.M., MARTIN D.C. (1991). **Management**, New York, McGraw Hill.

- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- BASS, B. M. (1990). **Bass ve Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, New York, Free Press, 3. Baskı.
- BASS, B. M. (2008). **The Bass Handbook Of Leadership: Theory, Research And Managerial Applications**, New York, Free Press.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. (1989). **Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire**, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- BASS, B. M., RIGGIO, R. E. (2006). **Transformational Leadership**. New Jersey, Lawrence Earlbaum Associates.
- BAŞARAN, İ. E. (2008). **Organizasyonel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- BAŞARAN, İ. E. (1991). **Örgütsel Davranış**, Ankara, Gül Yayınevi.
- BENNIS, W. (2009). **On becoming a leader**. New York, Basic Books.
- BLANCHARD, K., HERSEY, P. (1984). **Leaders and The One Minute Manager**, New York, William Morrow and Co.Inc.
- BOBBITT, H.R., BREINHOLT, JR. R.H., DOKTOR, R.H., AND MCNAUL, J.P. (1978). **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, New Jersey, Prentice-Hall Inc. 2.Baskı.
- BOLAT, T. (2008). **Dönüşümcü Liderlik, Personeli güçlendirme ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- BUDAK, G., BUDAK, G. (2004). **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları.
- CAN, H. (1985). **Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- CELEP, C.(2004). **Dönüşümsel Liderlik**, Ankara, Anı Yayıncılık.

- CHEMERS, M. M. (1997). **An Integrative Theory of Leadership**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Incorporated.
- COVEY, S. R. (2003). **Principle Centered Leadership**, New York, Franklin Covey Company.
- CÜCELOĞLU, D. (1991). **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, Evrim Matbaacılık.
- ÇÖMLEKÇİ, N. (2001). **Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Anlamlılık Sınamaları**, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi.
- DAVIS, K. (1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- DERELİ, T. (1995). **Organizasyonsel Davranış**, İstanbul, Mentesh Kitabevi.
- DERELİ, T. (1995). **2000'li Yıllarda İşyeri Çalışma Düzeni ve İnsan Kaynakları Planlaması**, Ankara, MESS Yayını.
- DOĞAN, S. (2016). **Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama**, Ankara, Pegem Akademi.
- EREN, E. (2000). **Organizasyonsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- EREN, E. (2008). **Yönetim Ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım.
- EREN, E. (2010). **Organizasyonsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- EREN, E. (2012). **Organizasyonsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- EREN, E. (2014). **Organizasyonsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- EREN, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- FINDIKÇI, İ. (2013). **Hizmetkar Liderlik**, İstanbul, Alfa BasımYayımları, 1. Baskı.
- GIBSON J., IVANCEVICH, M., DONNELLY, J.H. (1973). **Organizations: Process Structure Behavior Business**, Dallas, Pub. Inc.
- GÜNEY, S. (2000). **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

- GÜNEY, S. (2001). **Bireylerarası İletişim, Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜNEY, S. (2014). Davranış Bilimleri, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,
- GÜNEY, S. (2015). **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2. Baskı.
- GÜNEY, S. (2017). **Organizasyonel Davranış**, Ankara, Nobel Yayınevi, 4. Baskı.
- GÜNEY, S. (2020). Liderlik. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- HANNAGEN, T. (1995). **Management Concepts and Practices**, London, Pitman.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM, J.W., WOODMAN, R.W. (1992). **Organizational Behavior**, St.Paul MN, West Publishing Company.
- HUCZYNSKI, A. A., BUCHANAN, D. A. (2013). **Organizational Behaviour**, United Kingdom, Pearson Education Limited.
- IZGAR, H. (2003). **Endüstri ve Organizasyon Psikolojisi**, Konya, Eğitim Yayınevi.
- İMREK, M.K. (2004). **Lider Olmak**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- KARAKÜÇÜK, S. (1997). Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme. Ankara, Gazi Kitabevi.
- KARAMAN, F. (2010). **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik**, İstanbul, Etap Yayınevi.
- KARASAR, N. (2003). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- KARASAR, N. (2020). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003). **Liderlik ve Liderler**, İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.
- KEÇECİOĞLU, T. (1998). **Liderlik ve Liderler**, İstanbul, KalDer Yayınları.
- KESER, A. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, İstanbul, Alfa Akademi Yayınları.
- KOÇ, H., TOPALOĞLU, M. (2012). **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler**, Ankara, Seçkin İşletme ve Finans, 2. Baskı.

- KOÇEL, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınevi.
- KOÇEL, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınevi.
- KOÇEL, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınevi.
- KOÇEL, T. (2015). **İşletme Yöneticiliği**, ., İstanbul, Beta Yayınevi.
- KOLASA, B. J. (1979). **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul, Fatih Yayınevi Matbaası.
- KONGAR, E. (1981). **Atatürk ve Devrim Kuramları**, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını.
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, S., BALLACHEY , E.L. (1983). **Cemiyet İçinde Fert**, İstanbul, MEB Yayını.
- LANDY, F. J., CONTE, J. M. (2010). **Work In The 21st Century, An Introduction to Industrial And Organizational Psychologh**, USA, Wiley.
- LEECH, N. L., BARRETT, K. C., Morgan, G. A. (2008). **SPSS for intermediate statistics: Uses and interpretation**, New York, Lawrence Erlbaum.
- LUNENBURG, F. C., A. C. ORNSTEİN. (1991). **Educational Administration: Concepts and Practices**, Belmont, Woodsworth Pub.
- LUTHANS, F. (1995). **Organizational Behaviour**, New York, McGraw Hill, 7. Baskı.
- LUTHANS, F. (2011). **Organizational Behavior An Evidence-Based Approach**, New York, McGraw Hill.
- ONARAN, O. (1981). **Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- ÖLÇER. F. (2008). **“Dönüşümcü Liderlik”, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- ÖZER, P. S., TOPALOĞLU, T. (2008). **Motivasyonda Kapsam Kuramları: Liderlik ve Motivasyon**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (2013). **Organizasyonsel Davranış**, Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- PAKSOY, M. (2002). **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitabevi.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. (2009). **Organizational Behavior**, Prentice Hall, Pearson.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. (2010). **Organizasyonsel Davranış**, Çev. İ. Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. (2013). **Organizasyonsel Davranış**, Çev. İ. Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- SAAL F., KNIGHT, P.A. (1988). **Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice**, California, Brooks/Cole Pub. Co.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (2001). **Organizasyonsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- SARUHAN, Ş. C., YILDIZ, M. L. (2013). **Çağdaş Yönetim Bilimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş..
- SERCAN, H. (2010). **Etkili Motivasyon Yöntemleri**, İstanbul, Etap Yayınevi.
- ŞENTURAN, Ş. (2014). **Örnek Olaylarla Organizasyonsel Davranış**, İstanbul, Beta Basımevi, 1. Baskı.
- ŞİMŞEK, Ş. (2008). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Adım Ofset / Matbaacılık.
- TEVRÜZ, S., ARTAN, İ., BOZKURT, T. (1999). **Davranışlarımızdan Seçmeler Organizasyonsel Yaklaşım**, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- TICHY, N.M., DEVANNA, M. A. (1986). **The Transformational Leader**, New York, John Wiley&Sons.
- TRACY, B. (2014). **Leadership**, New York, AMACOM Publishing.
- TUTAR, H. YILMAZ, M. K., ERDÖNMEZ, C. (2004). **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- ULRICH, D. (2013). **The Leadership Code: Five Rules to Lead**, Boston, Harvard Business Press.

- ÜLKER, G. (1997). **Yönetici ve Lider :Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Cilt-II**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Yayınları.
- VAROĞLU, K., AKTAŞ, R. (1987). **Askerî Liderlik**, Ankara, KHO Yayını.
- YILMAZ, H. (2011). Güçlendirici Liderlik. İstanbul, Beta Basım.
- YUKL, G. (1994). **Leadership in Organisations**. New Jersey, Prentice Hall.
- YÜKSEL, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- ZEL, U. (2001). **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı.
- ZENCİRKIRAN, M., KESER, A. (2018). **Organizasyonsel Davranış**, Bursa, Dora Basım.

MAKALELER

- AKBABA, S., AKTAŞ, A. (2013). “İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, cilt 21, sayı 21, ss.19-42 .
- AKBOLAT, M., IŞIK, O., YILMAZ, A., (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, cilt1, sayı 11, ss.22-40
- AKGÜNDÜZ, Y. (2013). “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası“ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 9, sayı 20, ss.131-148.
- ALPARSLAN A.M., EKŞİLİ, N. (2016). “Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal Of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Burdur, cilt 8, sayı 16, ss.274-291.
- ANTONAKIS, J., AVOLIO, B., J., SIVASUBRAMANIAM, N. (2003). “Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor FullRange Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, **The Leadership Quarterly**, cilt 14, sayı 3, ss.261-295.
- ARSLANTAŞ, C., PEKDEMİR I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Organizasyonsel Vatandaşlık Davranışı ve Organizasyonsel Adalet Arasındaki İlişkileri

Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.261 - 286.

AVOLIO, B. J., BASS, B. M., JUNG, D. I. (1999). “Re-Examining The Components of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership”, **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, cilt 72, sayı 4, ss.441-462.

BAKAN, İ., BULUT, Y. (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması” **İ.Ü: Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, sayı 31, ss.151-176.

BALKAYA, E., TİMURÖĞLU, M. K. (2016). “Organizasyonsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi”, **U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.89-113.

BARBUTO, J. E. (2005). “Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, cilt 11, sayı 4, ss.26-40.

BARLI, Ö., ÖZEN, Ü. (2008), “Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 12 sayı 2, ss.437-455.

BASS, A., JUNG, N., AVALIO B., BERSON Y. (2003). “Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership”, **Journal of Applied Psychology**, cilt 88, sayı 2, ss.207–218.

BASS, B.M., STEIDLMEIER, P. (1999). “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour”, **Leadership Quarterly**, cilt 10, sayı 2, ss.181-217.

BASS, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, cilt 18, sayı 3, ss.19–31.

- BASSET-JONES, N., LLOYD, G.F. (2005), "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?", **The Journal of Management Development**, cilt 24, sayı 10, ss.929-943.
- BAŞAR, U., BASIM, N. (2018). "Paradoksal Liderlik Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, cit 51, sayı 3, ss.121-153.
- BAUER, T. N. ve GREEN, S. G. (1996). "Development of leader-member exchange: A longitudinal test", **Academy of Management Journal**, cilt 39, sayı 6, ss.1538-1567.
- BERBER, A. (2000). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", **Yönetim Dergisi**, sayı 36, ss. 33-50.
- BONO, J. E., JUDGE, T. A. (2004). "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, cilt 89 sayı 5, ss.901–910.
- BRIEF, A. P., ALDAG, R. J. (1976). "The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity", **Academy of Management Review**, cilt 2, sayı 3, ss.496-500.
- BURNS J. M. (1979). "Two Excerpts From Leadership", **Educational Leadership**, cilt 36, sayı 6, ss.380-383.
- CARSON, C.M. (2005). "A Historical View Of Douglas McGregor's Theory Y", **Emerald Group Publishing Limited**, cilt 43, sayı 3, ss.450-460.
- ÇAKINBERK, A., DEMİREL, E.T. (2010). "Organizasyonsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 24, ss.103-119.
- ÇELİK, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 16, sayı 16, ss.423-442.
- ÇETİN, S., GİDERLER, C., GÜLER, M. (2017). "Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 19, sayı 4, ss.36-49.

- ÇİVİLİDAĞ, A. VE ŞEKERCİOĞLU, G. (2017). “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması”. **Mediterranean Journal of Humanities**, cilt 7, sayı 1, ss.143-156.
- DEMİR, C., YILMAZ, M. K. ve ÇEVİRGEN, A. (2010). “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss.129-152.
- DEMİR, H., OKAN, T. (2008). “Etkilesimsel ve Dönüştürsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **Yönetim Dergisi**, cilt 19, sayı 61, ss.72-90.
- DEPREE, M. (1997). “Pozitif Bir Ortam Yaratmak(Executive Excellence)”, Learning Associates International,cilt 1, sayı 3, s.9.
- DIENESCH, R. M. VE LIDEN, R. C. (1986). “Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique and Further Development.” **Academy of Management Review**, cilt 11, sayı 3, ss.618-634.
- EARLE, V. (1997). “Liderin Motivasyonu (Executive Excellence)”, **Learning Associates International**, , cilt 1, sayı 1, s.20.
- ERASLAN, L. (2006). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Journal of Human Sciences**, cilt 8, sayı 1, ss.1-32.
- ERCAN, Ü., SİĞRİ, Ü. (2015). “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Amme Dergisi**, cilt 48, sayı 3, ss.95-126.
- ERDEM, O., DİKİCİ, A. M. (2009). “Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 29, ss.198-213.
- ERGÜL, H. F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 14, ss.67-79.
- FRENCH, J.R.P., RAVEN, B. (1959). “The Bases Of Social Power”, **Studies Of Social Power**, ss.259-269.
- GERSTNER, C. R VE DAY, D. V. (1997). “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 82, sayı 6, s.827.

- GOODWIN, V.L., WOFFORD, J.C., WHITTINGTON, J.L. (2001). "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 22, sayı 7, 759-774.
- GÜNEY, S. (1992). "Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi", **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, cilt 8, sayı 23, ss.319-316.
- GÜZEL, T., AKGÜNDÜZ, Y. (2011). "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.83- 86.
- HARTOG, D. N., VAN MUIJEN, J. J., KOOPMAN, P. L. (1997). "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, cilt 70, sayı 1, ss.19–34.
- HOFMANN, D. A., MORGESON, F. P., GERRAS, S. J. (2003). "Climate as a moderator of the relationship between LMX and content-specific citizenship behavior: Safety climate as an exemplar", **Journal of Applied Psychology**, sayı 88, ss.170-178.
- ILIES, R., NAHRGANG, J. D., MORGESON, F. P. (2007). "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, cilt 92, sayı 1, ss.269–277.
- İNTEPELER Ş.S., BARIŞ V.K. (2018). "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi", **ACU Sağlık Bil Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.97-104.
- JAGO, A. (1982). "Leadership: Perspective in Theory and Research", **Management Sciences**, cilt 28, sayı 3, ss.221-339.
- JANDAGHI, G., MATIN, H. Z., FARAJMI, A. (2009). "Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies", **The Journal of International Social Research**, cilt 2, sayı 6, ss.356-372.

- JIANG, H., CHEN, Y., SUN, P., YANG, J. (2017). “The Relationship Between Authoritarian Leadership and Employees’ Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism”, **Frontiers in Psychology**, cilt 8, sayı 732, ss..2-3.
- JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F. (2004). ,“Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, **Journal of Applied Psychology**, cilt 89, sayı 5, ss.755-768.
- KABEYI, M. J. B. (2018). “Transformational Vs Transactional Leadership With Examples”, **The International Journal of Business & Management**, cilt 6, sayı 5, ss.191-193.
- KANFER, R. (1990). “Motivation theory and industrial and organizational psychology”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, cilt 1, ss.76-170.
- KARADAVUT, A. (2018). “İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrasya Üniversitesi.
- KARİP, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 16, sayı 16, ss.443-465 .
- KESKEN, J., AYYILDIZ, N. A. (2008). “Liderlik Yaklaşımında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderik”, **Ege Akademik Bakış**, cilt 8, sayı 2, ss.729-754 .
- KUHNERT, K.W., LEWIS, P.E. (1987). “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, cilt 12, sayı 4, ss.648-657.
- LIDEN, R. C., MASLYN, J. M. (1998). “Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development”, **Journal of Management**, cilt 24, sayı 1, ss.43-72.
- LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. (2006). “New Directions in Goal Setting Theory”, **Current Directions in Psychological Science**, cilt 15, sayı 5, ss.265–268.

- MAHDINEZHAD, M., SUANDI, T., SILONG, A., OMAR, Z. (2013). “Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders”, **International Education Studies**, cilt 6, sayı, 11, ss.29-34.
- MANEV, I., ELENKOV, D. (2005). “Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context”, **Journal of Management**, cilt 31, sayı 3, ss.381-402.
- MANZOOR, Q. A. (2012). “Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness”, **European Journal of Business and Management**, cilt 3, sayı 1, ss.36-45.
- MERCANLIOĞLU, Ç. (2012). “Organizasyonlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.41-52.
- MOTTAZ, C. J. (1985). “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants of Work Satisfaction”, **The Sociological Quarterly**, cilt 26, sayı 3, ss.365-385.
- MURPHY, P. K., ALEXANDER, P. A. (2000). “A Motivated Exploration of Motivation Terminology”, **Contemporary Educational Psychology**, cilt 25, sayı 1, ss.3–53.
- MURPHY, S. E. VE ENSHER, E. A. (1999). “The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader–member exchange quality 1”. **Journal of Applied Social Psychology**, cilt 29, sayı 7, ss.1371-1394.
- ODUMERU, J. A., OGBONNA, I. G. (2013). “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, **International Review of Management and Business Research**, cilt 2, sayı 2, ss.355–361.
- ORAL, S., KUŞLUVAN, Z. (1997). “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 3, ss.31-46.
- ÖZALP İ., ÖCAL H. (2000). “Organizasyonlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 3, sayı 4, ss.207-227.

- İBİCİOĞLU, H., ÖZDAŞLI, K., YILMAZ, T., DALĞAR, H. (2014). “Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel Ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 5, sayı 9, ss.93-105.
- ÖZSALMANLI, A. Y. (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , cilt 7, sayı 13, ss.137-146.
- ÖZTÜRK, C. (2016). “Argyris' in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi**, cilt 5, sayı 8, ss.3085-3098.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., MOORMAN, R.H., FETTER, R. (1990). “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”, **Leadership Quarterly**, cilt 1, sayı 2, ss.107-142.
- RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000). “Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definations And New Directions”, **Contemporary Educational Psychology**, ss.54-67.
- SADEGHI, A., AKMALIAH, Z., LOPE PIHIE, Z. (2012). “Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness”, **International Journal of Business and Social Science**, cilt 3, sayı 7, ss.186-197.
- SEVİNÇ, H. (2015). “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 8, sayı 39, ss.944-964.
- SHADRACONIS, S. (2013). “Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?”, **LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University**, cilt 2, sayı 1, ss.1-15.
- SPARROWE, R. T., LIDEN, R. C. (1997). “Process and structure in leader-member exchange”, **Academy of Management Review**, cilt 22, sayı 2, ss.522-552.

- STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., SHAPIRO, D. L. (2004). "The Future of Work Motivation Theory", **Academy of Management Review**, cilt 29, sayı 3, ss.379-387.
- SURESH, A., RAJINI, J. (2013). "Transformational Leadership Approach in Organisations -Its Strengths and Weaknesses", **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, cilt 2, sayı 3, ss.155-160.
- ŞAHİN, A. (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 11, ss.523-547.
- ŞAHİN, B. (2009). "Organizasyonsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 11, sayı 3, ss.97-116.
- TAĞ, M. N., ÇETİNKAYA, B. (2019). "Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 15, sayı 3, ss.858-888.
- TAŞKIRAN E., KÖSE A. (2016). "Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 7, sayı 14, ss.577-596.
- TEKTAŞ Ö. Ö, CAMGÖZ M. S. VE METİN İ., (2010). "Akademik atıf tarzı: Türkiye ve İngiltere karşılaştırması", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt 21, sayı. 1, ss.17-26.
- TROFINO, A. J. (2000). "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", **International Nursing Review**, cilt 47, sayı 4, ss.232-242.
- TUNÇER, P. (2013). "Organizasyonlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi**, sayı 88, ss.87-108.
- UĞURLUOĞLU, Ö., ÇELİK, Y. (2009). "Organizasyonlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, cilt 12, sayı 2, ss.121-156.

- ÜNSAR, A. S., İNAN, A., YÜRÜK, P. (2010), “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 12 sayı 1, ss.248-262.
- VAN BREUKELEN, W., SCHYNS, B., LE BLANC, P. (2006). “Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges”, **Leadership**, cilt 2, sayı 3, ss.295-316.
- VINKENBURG, C., VAN ENGEN, M., EAGLY, A., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. (2011). “An Exploration of Stereotypical Beliefs About Leadership Styles: Is Transformational Leadership A Route to Women's Promotion?”, **Mathematical Programming**, cilt 22, sayı 1, ss.10-21.
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M., LIDEN, R. C. (1997). “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective”. **Academy of Management Journal**, cilt 40, sayı 1, ss.82-111.
- WU, C.G., GERLACH, J., YOUNG, C. (2007). “An Empirical Analysis of Open Source Software Developers’ Motivations and Continuance Intentions”, **Information & Management**, cilt 44, sayı 3, ss.253-262.
- YAMMARINO, F.J., DUBINSKY, A.J., COMER, L.B., & JOLSON, M.A. (1997). “Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple Levels of Analysis Perspective”, **Academy of Management Journal**, cilt 40, sayı 1, ss.205-222.
- YILDIRIM, A., DEMİREL, E.T. (2015). “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı: Elazığ Banka Çalışanları Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 25, sayı 2, ss.133-154.
- ZACHARATOS, A., BARLING, J., KELLOWAY, E.K. (2000). “Developments and Effects of Transformational Leadership in Adolescents”, **Leadership Quarterly**, cilt 11, sayı 2, ss.211-226.

TEZLER

- AK, F. (2015). “Okul Müdürlerinin Liderlik Türleri ve Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerine Etkileri”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nişantaşı Üniversitesi.
- AKSEL, N. (2016). “Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği)”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- AKSOY, K. (2018). “Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- ALKURT E. (2020), “Liderlik Tarzlarının Organizasyonel İnovasyon Performansına Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi.
- ALSAT, O. Ç. (2016). “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- AYKANAT, Z. (2010), “Karizmatik Liderlik ve Organizasyon Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- AYSEL, L. (2006). “Liderlik ve Duygusal Zekâ”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi.
- CANPOLAT, B. (2011). “Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Kamu İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi.
- CEYHAN, M. (2022). “Sınıf Öğretmenlerinin Görüşüne Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliği ile Organizasyonel Sinizm Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi.
- DİKMEN, B. (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Organizasyonel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine

- Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- DOĞAN, F. (2015). “Motivasyon ve Organizasyonel Bağlılık”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- DOĞAN, S. (2019). “Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- DÖNMEZ, S. (2014). “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stillerini Ölçen Likert-Tipi Ölçek Geliştirilmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- DURMUŞ, A.E. (2001). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi.
- ERDİŞ, Y. Ü. (2013). “Dönüşümcü Liderliğin Organizasyonel Vatandaşlık ve Organizasyonel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi.
- ERTAN, H. (2008). “Organizasyonel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.
- İNCE, N. (2019). “Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel.
- KARADEMİR, İ. (2022). “Dördüncü Sanayi Devriminde Liderlik ve Bir Model Önerisi: Liderlik 4.0”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi.
- KARAGÖZ, F. (2020). “Dönüşümcü Liderlik, Kişi-Organizasyon Uyumu, İş Tatmini ve Özgecilik İlişkisine Yönelik Araştırma”, (Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

KARAKUŞ, E. (2014). “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarıyla Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.

KILINÇ, E., (2019). “Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İş gören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi.

KIRALI, M. (2013). “Liderlik Davranış Tiplerinin Organizasyonsel İletişim Üzerine Etkisi: Edirne İlinde Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi.

KONUR, D. Y. (2006). “İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi.

MANSUROVA. S. (2017). “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Organizasyon Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.

MİZRAHİTOKATLI, N. (2016). “Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin İdeal Liderlik Algılamaları ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.

ÖZDOĞAN YILMAZ, A. (2009). “Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Haklı”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.

ÖZER İ. Ç. (2010). “Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.

ÖZKARA, Z. U. (2011). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”,

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.

ÖZSOY, E. (2010). “Liderlik Davranışlarıyla Cinsiyet İlişkisi: Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi.

ÖREN, S.A. (2020). ,“Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi.

PALAK, H. (2022). “Covid-19 Pandemisinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İBB Darülaceze Müdürlüğü Üzerinde Bir Çalışma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İbn Haldun Üniversitesi.

PAR, A. (2017). “Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.

SALTÜRK, M. (2006). “İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.

SELEN, U. (2016). “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Fen Bilimleri Enstitüsü, Namık Kemal Üniversitesi.

SERİNKAN, C. (2003). “Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.

SHIBU, A. (2017). “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobiler Üzerine 168 Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

- SOYDAN, S. (1973). “Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Bir Örnek”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi.
- ŞAHİN, S. (2021). “Örgüt İkliminin Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- TAPKE, J. (2011). “Influence of Leader-Follower Coaching Relationships of Transformational Transactional Leaders on Perceived Work-Related Outcomes”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Cincinnati.
- UYGUN, H. (2015). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- YAMAN, Ö. (2019). “Katılımcı Liderliğin İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- YAPAR, T. (2005). “Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- YILDIRIM, B. N. (2012). “Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi.
- YÜZGENÇ, A. (2019). “Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- ZEYNEL, E. (2014). “Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Organizasyonsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi.

EKLER

EK 1: Anket

EK 2: Etik Kurul Onayı

EK 1: Anket

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi

Değerli katılımcılar,
Vermiş olacağınız yanıtlar; etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonu olan etkilerinin tespit edilmesi kapsamında kullanılacak olup verilen yanıtların gizliliği esastır.

İlerleme durumunu kaydetmek için [Google'da oturum açın](#) Daha fazla bilgi

* Zorunlu soruyu belirtir

Cinsiyet *

Kadın

Erkek

Yaşınız *

Yanıtınız _____

Medeni Durum *

Bekar

Evli

Toplam Hizmet Süresi *

Yanıtınız _____

Kurumdaki Hizmet Süresi *

Yanıtınız _____

Unvan *

Yanıtınız _____

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi

İlerleme durumunu kaydetmek için [Google'da oturum açın](#) [Daha fazla bilgi](#)

* Zorunlu soruyu belirtir

Çok Boyutu İş Motivasyonu Ölçeği

*

	Hiç Uygun Değil	Çoğunlukla Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarfediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarfediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum

Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum

Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (iş veren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler

İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim

İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (iş veren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlar

Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi mahçup hissederim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşim, kendimle gurur duymama sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi

İlerleme durumunu kaydetmek için [Google'da oturum açın](#) [Daha fazla bilgi](#)

* Zorunlu soruyu belirtir

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği

Birazdan okuyacağınız ifadeler, yöneticinizin çeşitli yönleriyle ilgilidir. Lütfen cümleleri dikkatlice okuyarak söz konusu ifadeye ne ölçüde katıldığınızı, ilgili kutucukları işaretleyerek belirtiniz belirtiniz.

*

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Yöneticimin beni ödüllendirmesi ancak istediği işi, istediği şekilde tamamlamama bağlıdır.

Yöneticim, olası herhangi bir hatamı tespit etmek ve gerekirse müdahalede bulunmak adına sıklıkla davranışlarımı gözler / kontrol eder

Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir

Bana herhangi bir işi yaptırmak için yöneticimin tehdit kullandığı olur

Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz / başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır

Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder

Yöneticim, istediği bir işi yapamadığımda bana çeşitli yollarla yaptırım uygular

Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımda yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.

Yöneticimin beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemseydiğini hissediyorum.

Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözümlere teşvik eder; yaratıcılığımı destekler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim bana bir görev verdikten sonra, hata yapmamı önlemek için talimat vermeye devam eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticimle olan ilişkim bir çeşit ticarete benziyor; ancak verdiğim kadarını alabiliyorum gibi hissediyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim inisiyatif almamı destekler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yöneticim, kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve bana kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.)

Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum

Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler

Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder

Yöneticim bana saygılı davranır

EK 2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.01.2023-73477



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-73477
Konu : Etik Onayı Hk.

04.01.2023

Sayın Uğur Atakan DENİZKUŞU

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 29.12.2022 tarihli ve 2022/21 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BS44AEFPJ3 Pin Kodu : 31262

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hsk03.kep.tr

Bilgi için : Hilalnur DİNCER
Unvanı : Uzman Yardımcısı



ÖZGEÇMİŞ

