

**ÖRGÜTLERDE LİDERLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Nilgün ÇİFTÇİ

Kütahya – 2010

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

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTLERDE LİDERLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMA**

Danışman:
Prof. Dr. M. Bülent TOKAT

Hazırlayan:
Nilgün ÇİFTÇİ

Kütahya – 2010

Kabul ve Onay

Nilgün ÇİFTÇİ'nin hazırladığı “Örgütlerde Liderlerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Özel Bir Hastanede Uygulama ” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. M. Bülent TOKAT (Danışman)		
Doç. Dr. Abdullah YILMAZ		
Yrd. Doç. Dr. N. Derya ÖZLER		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Liderlerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Özel Bir Hastanede Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Nilgün ÇİFTÇİ

Özgeçmiş

13.08.1981 tarihinde Eskişehir’de doğdu. İlkokulu Eskişehir Osmangazi İlkokul’unda, ortaokulu Eskişehir Osmangazi Ortaokul’unda, liseyi Eskişehir Ahmet Kanatlı Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2004 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2008 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan 2005–2006 yılında Sarar Anadolu İmam Hatip Lisesi’nde, 2006–2007 yılında Mahmudiye Lisesi’nde, 2007–2008 yılında Mahmudiye Çok Programlı Lisesi’nde çalıştı. 2009 yılından bu yana Turgut Reis Teknik ve Endüstri Meslek Lisesinde Coğrafya Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE LİDERLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMA

ÇİFTÇİ, Nilgün

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Bülent TOKAT

Aralık, 2010, 127 sayfa

Günümüzde örgütler hızla küreselleşen ve küçülen dünyada farklılıklarını ortaya koymak ve ayakta kalmak için en önemli kaynağın çalışanları olduğunu kabul etmişlerdir. Çalışanı bir makine olarak gören ve sadece para ve cezalandırma yöntemi ile motive edebileceğine inanılan klasik yönetim anlayışları çok gerilerde kalmıştır.

Örgütler, değişen çevreye ayak uydurmak için gerekli deneyim, yetenek ve uzmanlığa sahip ve ayrıca çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive etmek için gerekli olan iletişim becerilerine sahip liderlere hiç olmadıkları kadar ihtiyaç duyarlar. Lider, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ortamı yaratarak ve ölçülü bir ilişki kurarak çalışanlar üzerinde etkiye sahip olur. Bu etki sayesinde çalışanları örgüt amaçlarını başarmaları için kolaylıkla motive eder.

Liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimi ve sahip olduğu güç kaynakları ile de çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahip olur. Bundan dolayı, lider bu etkinin bilincinde olmalı ve bu etkiyi çalışan motivasyonunda en etkin bir şekilde kullanmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, İletişim Becerileri, Motivasyon.

ABSTRACT**THE EFFECTS OF LEADERS COMINICATIVE SKILLS ON EMPLOYEES
MOTIVATION IN ORGANIZATIONS: APPLICATION FOR A SPECIAL
HOSPITAL****ÇİFTÇİ, Nilgun****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. M. Bulent TOKAT****December, 2010, 127 pages**

Nowadays, organizations have admitted that the most important source is their employees in order to exhibit their differences and to survive in a rapidly globalizing and shrinking world. Classic management perceptive considering an employee as machine and believing that he can be motivated only with wage and punishment method is no longer valid.

More than ever, to adapt to changing world organizations are in need of leaders with sufficient experience skill expertise and also communicative skills vital motivating the employees to do their best. Leader has an impact on the employees by creating work environment and establishing moderate relationship in which the employees perform their jobs in an effective and productive manner. Thanks to this impact, the leader easily motivates the employees to fulfill organizational goals.

Leader has an motivational impact on the employees thanks to the his personality traits, behavior styles and power sources. As a result, leader should be aware of this impact and employ it in motivating employees in a effective way.

Keywords: Leadership, Communicative Skills, Motivation.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİĞE YÖNELİK KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR.....	5
1.1.1. Liderlik Kavramı.....	5
1.1.2. Liderlik Özellikleri.....	8
1.1.3. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar	10
1.1.4. Liderin Güç Kaynakları.....	12
1.1.5. Liderlik ile İlgili Kuramlar.....	15
1.2. İLETİŞİME YÖNELİK KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR	20
1.2.1. İletişim Kavramı.....	20
1.2.2. İletişimin Amacı ve Önemi	22
1.2.3. İletişimin Temel Özellikleri	24
1.2.4. İletişimin İşlevleri	25
1.3. MOTİVASYONA İLİŞKİN KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR.....	26
1.3.1. Motivasyon Kavramı.....	26
1.3.2. Motivasyonun Amacı ve Önemi	27
1.3.3. Motivasyonun Özellikleri	29
1.3.4. Motivasyon Süreci	29
1.3.5. Motivasyon ile İlgili Kuramlar	31

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE LİDERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ

2.1. LİDERİN İLETİŞİM BECERİLERİ.....	36
2.1.1. Kalıplaşmış Düşünceler	36
2.1.2. Algı.....	37
2.1.3. Duygu.....	38
2.1.4. Cinsiyet	38
2.1.5. Giyim-Kuşam ve Dış Görünüş.....	39
2.1.6. Tutumlar	39
2.1.7. Savunma Davranışları	39
2.1.8. Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme	40
2.1.9. Gereksinimler	41
2.1.10. Dinleme Becerisi.....	41
2.1.11. Planlama.....	42
2.1.12. Empati	42
2.1.13. Geribildirime Verilen Önem	42
2.1.14. Statü	43
2.1.15. İletişim Zincirinde Var Olan Kişilerin Atlanması.....	43
2.1.16. İletişimin Zamanlaması.....	43
2.1.17. Alıcının Seçimi	44
2.2. MOTİVASYON SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL LİDERLİK.....	44
2.2.1. Lider Açısından Motivasyonun Önemi.....	45
2.2.2. Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkisi.....	46
2.2.2.1. Liderlik Özelliklerinin Motivasyon Üzerine Etkisi.....	47
2.2.2.2. Lider Davranış Biçimlerinin Motivasyon Üzerine Etkisi	50
2.2.2.3. Liderlik Güç Kaynaklarının Motivasyon Üzerine Etkisi	52
2.2.3. Liderin Başlıca Motivasyon Teşvik Araçları	53
2.2.3.1. İçsel Motivasyon	54
2.2.3.1.1. İş Tasarımı.....	54
2.2.3.1.2. Katılımcı Yönetim.....	55
2.2.3.1.3. Yetkilendirme.....	56

2.2.3.2. Dışsal Motivasyon.....	58
2.2.3.2.1. Ücret.....	58
2.2.3.2.2. Ödül ve Ceza Sistemi.....	59
2.3. MOTİVASYON SÜRECİNDE İLETİŞİM BECERİLERİ	61
2.3.1. Empati Kurma Yeteneğinin Motivasyonla İlişkisi.....	61
2.3.2. Dinleme Yeteneğinin Motivasyonla İlişkisi.....	62
2.3.3. Kendini Açma Yeteneğinin Motivasyonla İlişkisi.....	62
2.3.4. İfade Etme Yeteneğinin Motivasyonla İlişkisi.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE LİDERLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	66
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	66
3.2.1. Araştırma Modeli	66
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	66
3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
3.2.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	68
3.2.5. Araştırma Sınırlıkları	69
3.2.6. Bulgular ve Değerlendirmeler.....	69
3.2.6.1. Güvenirlilik Analizi	69
3.2.6.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	69
3.2.6.3. Ölçek İfadelerine İlişkin Değerlendirmeler	72
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	92
EKLER.....	95
KAYNAKÇA	99
DİZİN	112

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1:	Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Becerileri.....	9
Tablo 1.2:	Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar.....	11
Tablo 3.1:	Ankete Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri.....	70
Tablo 3.2:	Ölçek İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	72
Tablo 3.3:	Liderin İletişim Becerileri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	74
Tablo 3.4:	Liderin Sahip Olduğu Güç Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	76
Tablo 3.5:	Görünen Çaba ve Motivasyon Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	77
Tablo 3.6:	Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek Boyutlarının t Testi.....	78
Tablo 3.7:	Yaş Değişkenine Göre Ölçeklerin Ortalamalarının Fark Sınaması.....	79
Tablo 3.8:	Yaş Değişkenine Göre Farklılıkların Kaynağını Ölçen Scheffe Testi Sonuçları.....	80
Tablo 3.9:	Eğitim Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması.....	81
Tablo 3. 10:	Eğitim Değişkenine Göre Farklılıkların Kaynağını Ölçen Scheffe Testi Sonuçları.....	82
Tablo 3.11:	Aylık Gelir Değişkenine Göre Ölçek Boyutlarının t Testi	82
Tablo 3.12:	Medeni Hal Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması...	83
Tablo 3.13:	Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılıkların Kaynağını Ölçen Scheffe Testi Sonuçları.....	84
Tablo 3.14:	Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması.....	85
Tablo 3.15:	Deneyim Süresi Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması.....	86

Tablo 3.16:	İletişim Becerileri ile Çalışanın Görünen Çaba ve Motivasyonun Regresyon Tabloları.....	87
Tablo 3.17:	Liderin Sahip Gücü ile Çalışanın Görünen Çaba ve Motivasyonun Regresyon Tabloları.....	88
Tablo 3.18:	Araştırma Modeline Göre Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar.....	90
Tablo 3.19:	Araştırma Hipotezleri Analiz Sonuçları.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1:	Liderliğe İlişkin Kavramsal Modeller.....	7
Şekil 1.2:	Motivasyon Süreci	30
Şekil 2.1:	Liderlik Boyutları ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	47

KISALTMALAR LİSTESİ

Age.	Adı Geçen Eser
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
C.	Cilt
Çev	Çeviren
Edt.	Editör
MLQ	(Multifactor Leadership Questionnaire) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
S.	Sayı
ss.	Sayfa Sayısı
Std.	Standart
vd	Ve diğerleri

TEZ METNİ

GİRİŞ

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu gücüdür. Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerde etkinliği sağlayabilir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaşanmaya başlayan hızlı teknolojik gelişme ve rekabet artışı toplumdaki yapıları değişime zorlamıştır. Ekonomik, sosyal ve kültürel alandaki değişim; işin ve işgücünün niteliğinin, işin örgütlenme sürecinin, örgütlerin yapısının ve yönetim anlayışlarının değişime uğramasına neden olmuştur. Her örgütün meydana gelen bu gelişmelere karşı ayakta durması için bir lidere gereksinimi vardır. Lider bulunduğu konumdan dolayı hem örgütün hem de çalışanların amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir role sahiptir.

Liderin başarılı olup olmadığı, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmemesine bağlıdır. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların her türlü olası durumu kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğilimde olması ve hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülmeleyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması örgütlerin etkili liderlik gereksinimini ortaya çıkarmaktadır (Arıkan, 2001: 253). Bundan dolayıdır ki, örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için gereksinimlerini karşılayacak, mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde kullanacak lidere sahip olmak arzusu taşırlar.

Örgütün başarısı sadece lidere bağlı değildir. Örgütün başarılı olabilmesi için bir liderin ve örgütün hedefleri ve amaçlarına motive edilmiş çalışanların olması gerekir. Örgüt, amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmediği durumda çalışanlarından yeterince verimlilik alınmayacaktır. Bu durum örgütün rekabet gücünü kaybetmesine neden olacaktır. Lider çalışanlarını örgüt amaçlarını yerine getirmek için motive ettiği sürece başarılı olacaktır.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarındır. Sahip oldukları kaynakları kullanarak belirli bir hedefe ulaşmayı amaçlayan örgütler, daha başarılı sonuçlar elde etmek için çalışanların motivasyonlarını artırmaya çalışırlar (Sözer, 2006: 1).

Örgüt lideri, örgütünü etkili bir şekilde yönetebilmek, geliştirebilmek ve yenileştirebilmek için gerekli olan yeterliklere sahip olmalıdır. Bu yeterliliklerin başında iletişim becerileri gelmektedir. Günümüzde örgütlerdeki çalışanlar arasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların büyük bir bölümü iletişim sorunları oluşturmaktadır. Çalışanlar çoğu zaman anlaşılmamaktan, yanlış anlaşılmaktan ya da düşüncelerinin dikkate alınmadığından şikayet ederler (Gürses, 2006: 2). Dolayısıyla örgüt liderleri bu sorunları çözecek iletişim becerilerine sahip olmalıdır.

Bu araştırma yukarıda verilenler ışığında bu tür sorunlara çözüm olacağı düşünülmüş ve temel amacı liderin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerinde bir etkinin olup olmadığını ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma hipotezleri literatürün desteklediği ölçüde bu kavramlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yönünde kurgulanmıştır.

Yukarıda ifade edilen amaç doğrultusunda bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde kuramsal temellere yer verilmiş ve kavramsal çerçevenin oluşturulması amacıyla ilgili literatür bağlamında araştırmaya konu olan değişkenler ve bunlar arası ilişkiler tanımlanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümde lider için motivasyonun önemi vurgulandıktan sonra liderin iletişim becerilerinin, davranışlarının ve güçlerinin motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiş ve liderin kullandığı motivasyon araçları ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümü ampirik araştırmadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırma modeli, araştırma hipotezleri ve toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçlar literatür bağlamında tartışılarak, ileride yapılabilecek araştırmalara ve uygulamaya yönelik önerilerle birlikte sunulmuştur.

Bu bölümünde araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla farklı ölçek ifadelerinin yer aldığı ve araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Başka

araştırmacılar tarafından daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçek ifadeleri ile katılımcıların algı ve tutumları ölçülmeye çalışılmıştır. Eskişehir Özel Ümit Hastanesinde çalışan 358 kişilik bir örneklem grubuna uygulanan ölçek sonucunda elde edilen veriler merkezi dağılım ve değişkenlik ölçüleri kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular yorumlanarak uygulamaya ilişkin araştırmacı tarafından geliştirilen hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin kullanılan ölçeklerin boyutları açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Çalışmanın sonuç kısmında ise teorik ve ampirik kısımlarda elde edilen bulgular özetlenerek örgüt liderlerinin iletişim becerilerinin çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik öneriler sunulmaktadır. Bununla birlikte kullanılan yöntem ve sonuçların gösterdiği doğrultuda başka araştırmacılar tarafından ileride yapılabilecek çalışmalara fayda sağlaması bakımından öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİĞE YÖNELİK KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Liderlik kavramı farklı araştırmacılar tarafından yıllardır incelenen gelen ve tarihin her döneminde dikkat çeken bir kavramdır. İnsanlığın başlangıcı ve toplum halinde yaşamaya geçiş ile birlikte liderler her toplumda varlığını sürdürmüştür. Değişen sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimidir. Tarihi süreç incelendiğinde her dönemde yere, duruma, zamana ve koşullara göre değişik türde liderlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Toplumlar sürekli değişme ve gelişme içinde olduğundan, insanlar ve çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları da geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır (Buluç, 1998: 1206).

İnsan, doğası gereği hedefleri doğrultusunda gruplar oluşturmuş ve bu grupları hedeflerine ulaşmada bir araç olarak kullanmıştır. Bunu yaparken grubun harekete geçirilmesi ve hedefe yöneltilmesi gerekliliği sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sorun lidere duyulan gereksinimi ortaya çıkarmıştır (Tezcan, 2006: 1). Zira liderden yoksun bir örgüt veya grup, insan ve makine topluluğundan başka bir anlam ifade etmez. Bu yüzden tarih öncesi ilkel toplumlardan sanayi devrimi ve sonrası ile günümüz modern çağında da liderlik olgusu var olmuştur. Bazı araştırmacılar dünyada demokrasi hareketlerinin ve katılımcı davranışların yaygınlaşması gibi nedenlerden dolayı liderliğe olan gereksinimin azaldığını savunurlar. Ancak insan çabalarının birleştirilmesi, uyumsallaştırılması gerektiğinde liderlere gereksinim duyulmaktadır (Kocatürk, 2007: 10).

1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik (leadership), lider (leader) ve liderlik etmek (lead) kelimeleri etimolojik olarak incelendiğinde; bu kelimelerin Anglo-Sakson köklerinin “yol” veya “yön” anlamına gelen “laed” ve “seyahat etmek” veya “gitmek” anlamına gelen “lead” olduğu görülmektedir. Anglo-Sakson’ların denizcilik geleneği nedeniyle bu kelimeyi denizdeki geminin rotası anlamında da kullandıkları görülmektedir. Ancak dikkat çekici olan Latince’de de geminin dümencisi anlamına gelen governor (yönetici) kelimesinin varlığıdır. Ayrıca bazı Kuzey Avrupa Ülkeleri bu kelimelerin eski dillerden gelen farklı

şekillerine sahiptir. Örneğin Flemenkçe’de “leider”, İskandinav dilinde “laeder” ve Almancada “leiter” kelimeleri olarak geçmektedir (Adair, 2005: 4).

Liderlik kavramı konusunda literatüre bakıldığında birçok tanıma rastlanmaktadır. Yaygınlık kazanacak bir tanıma rastlamak ise bir o kadar da zordur. Kavramı, her yazar farklı bir şekilde tanımlamaktadır. Ayrıca her geçen gün gündeme gelen bazı kavramlaştırmalara da bağlı olarak (etik liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretisel liderlik vb.) sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır (Şişman, 2004: 3). Araştırmacılar liderliği genellikle, liderlerin bireysel görüşlerine, ilgilendikleri konuya ve bakış açılarına göre tanımlamışlardır (Ayhan, 2004: 215).

Liderlik tanımlarına bakıldığında genel olarak aşağıdaki tanımlamalar ön plana çıkmaktadır.

Belli bir durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı; diğer bir ifadeyle bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Kırel, 2003: 147).

Liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 445).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Bennis, 2003: 89).

Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Çelik, 1999: 1).

Liderlik, grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini uyumlaştırmak ve zorlama yapmadan etkilemektir (Çelik, 1999: 1).

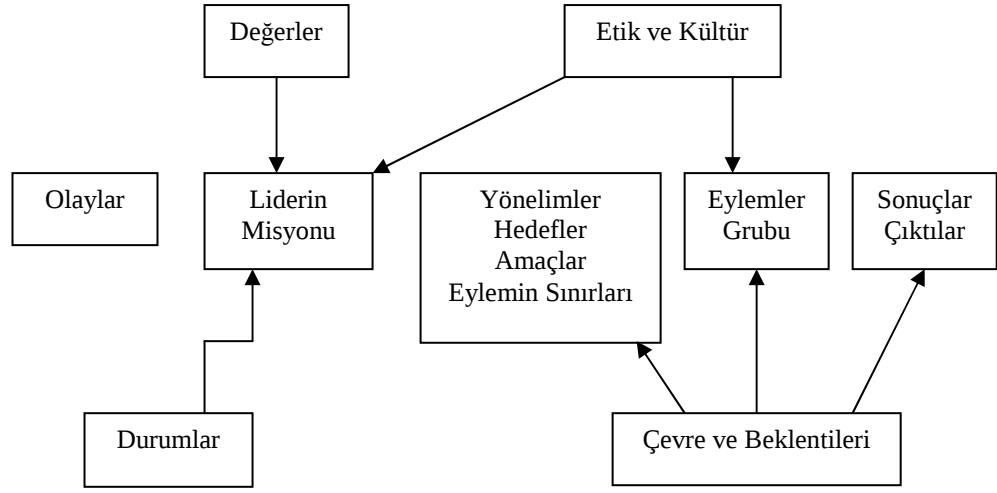
Liderlik, grup üyelerinin işle ilgili faaliyetlerini etkileme ve yönetme sürecidir (Bass, 1971: 121).

Liderlik, rütbe, imtiyaz, unvan veya para değildir. Liderlik sorumluluk demektir (Drucker, 2000: 11).

Liderlik, tüm potansiyelleri ve istekleri ile amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir (Erçetin, 2000: 11).

Liderliği tanımlamanın zorluğunu vurgulayan Immagert, liderliği açıklamak için Şekil 1.1'de verilen kavramsal bir model geliştirmiştir (Şentürk, 2010: 14).

Şekil 1.1: Liderliğe İlişkin Kavramsal Modeller



Kaynak: Erçetin, 2000: 8

Yukarıdaki tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Bu tanımlarda bazı ortak noktalara varılabilir.

- Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olması,
- Örgüt üyelerini etkileme,
- Liderlerin sahip olduğu özellikler.

Belirli amaçları gerçekleştirebilmek için farklı düşünce ve kültürlere sahip çalışmaların kabul edeceği vizyonlar, stratejiler yaratabilme yeteneğine sahip olmak liderlerin önemini vurgulamaktadır. Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2000: 405).

Liderliğin yalnız örgütlerin üst kademelerindeki yöneticilere özgü olduğu düşünülmemelidir. Yönetim kademesinin orta veya alt düzeydeki çalışanlarının da liderlik niteliklerini taşıması olağandır. Fakat üst kademe ve daha alt kademedeki liderler arasındaki fark, izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği ve içinde bulundukları koşullar ile ilgilidir (Sevgi, 2002: 4).

Liderlik, bir statü ve otorite işlevinden çok, lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimin, ilişkinin ve iletişimin kalitesiyle ilgili bir süreçtir. Liderlik her şeyden önce bir vizyon geliştirme ve buna bağlı olarak da aksiyon geliştirmedir. Liderlik hassas bir şekilde öğrenilmesi ve uygulanması gereken bir sanattır (Şentürk, 2010: 13).

1.1.2. Liderlik Özellikleri

Liderlik kavramının arkasında personelin kalitesi ve verimliliğini artırmak, örgütteki bireylerin ve örgütün amaçlara ulaşmasını ve başarısını artırmak gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle liderler örgütler için her zaman önemli olan kişilerdir. Buna bağlı olarak potansiyel insan kaynağı arasından liderlerin seçilmesi de her zaman önemli bir sorun olmuştur. Acaba liderlerde bulunması gereken özellikler nelerdir? Liderler hangi tür beceri ve bilgiye sahip olmalıdır? Tüm bunlar sürekli olarak insanların kafasını karıştıran bir soru olmuştur (Buluç, 1998: 1207).

Bireylerin lider olabilmesi her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olması gerekir. Lider kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönleltmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede başlı başına önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve ortak amaçlarının gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir (Başaran, 1998: 69-70).

Liderin temel özellikleri konusunda çok sayıda çalışma vardır ve her çalışma ile ortaya konan özelliklerin sayısı kabarıp bir liste oluşturmaktadır. Bazı toplumbilimciler liderlerin kişisel özelliklerini olduğu kadar davranışlarını da

incelemişlerdir. Bunun sonucu olarak, liderlerin nitelikleri üstüne tamamen farklı bazı düşünceler ortaya çıkmıştır (Tekarslan, 1989: 106).

Yapılan araştırmalar liderlerde bulunması gereken temel özellikleri ve becerileri çeşitli şekillerde sınıflamaktadır. Bu sınıflamalarda ortak olan bazı temel özellik ve beceriler Tablo 1.1'deki gibi özetlenebilir (Buluç, 1998: 1209).

Tablo 1.1: Liderin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Becerileri

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İş birlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Buluç, 1998: 1207

İdeal bir yöneticide bulunması gereken başlıca liderlik özellikleri ise şöyledir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 227):

- Kendisini iyi tanımalı
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı kararlar alabilmelidir.
- Sonuçları denetlemelidir.

- Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- Demokratik olmalı ve grup üyelerini karara katmalıdır.
- Farklı görüşlere de yer vermelidir.
- Çalışanlarla diyalog kurmalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır.
- İnsancıl olmalı ve hataları hoş görmelidir.
- İnisiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmelidir.

Liderlik özellikleri, makam ve statüden çok, kişilik ürünüdür ve liderin sosyal durumlardaki ilişkileri oranında etkili olur. Bu nedenledir ki, bu özellikleri birer birer incelemek yoluyla, liderin özelliklerini aramak ve bulmak girişimi eksik kalmaya mahkûmdur (Bursalıoğlu, 2005: 213).

Son zamanlarda en yaygın lider örneklerinden biri olarak gösterilen Fatih Terim, kendisiyle yapılan bir röportajda, liderliği şu şekilde açıklamaktadır: “Liderlerin özelliklerini maddeler halinde sınırlandıramazsınız. Her zaman o maddelere yenileri eklenecektir. Kimse yeni maddeleri bilemez ama onlar eklerler.” O halde liderlerin özellikleri de zamana, duruma, koşullara göre değişebilmektedir (Şentürk, 2010: 20).

1.1.3. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları çoğu kez aynı anlamda ele alınır. İki kavram ortak özelliklere sahiptir. Ancak farklılıkları nedeniyle aynı anlamda kullanılmamaları gerekmektedir.

Yönetici ve liderlik süreçlerinin ortak özelliği, her ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasını kapsamasıdır. Hem yönetici hem lider, başında bulunduğu kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak üzere yönetme ve yönlendirme sorumluluğunu üstlenmiştir (Berberoğlu, 2003: 148).

Yönetici ve lideri ayıran fark, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici; kendisine verilen biçimsel yetkisini, başka bir deyişle yasal gücünü kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil, 1996: 5).

Lider, öncelikle kişisel bazı özelliklere sahip olmalıdır. Koşulların gerektirdiği birikime ve becerilere sahip olan kişinin çevresinde izleyiciler oluşur. Kişi izleyiciler ile birlikte belirli özelliklerini de katarak güç sahibi konumuna gelir. Böylece ortaya çıkan lider kişilik başkalarını yönlendirmede, yöneticiden farklı olarak, gücünü kullanır (Berberoğlu, 2003: 149).

Tablo 1.2: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Ruh	Kafa
Vizyoner	Rasyonel
Tutkulu	Danışma Taraftarı
Yaratıcı	İnatçı-Tekrarcı
Esnek	Sorun Çözücü
Yenilikçi	Analitik
Cesaretli	Yapısalcı
Hayal Gücü Kuvvetli	Tedbirli
Deneysel	Otoriter
Değişimi Başlatan	İstikrarcı
Kişisel Güç	Mevki Gücü

Kaynak: Daft, 1997: 495

Yöneticilik ve liderlik örgüt için oldukça önemlidir. Yönetim gücü, örgütün yapısından kaynaklanır; örgütsel yapının istikrarını, düzenini ve kurumsal sorunların çözümünü yönetim sağlar. Diğer taraftan liderlik gücü, insani ilgiler ve değerler gibi kişisel kaynaklardan gelmektedir (Daft, 1997: 490).

Son yıllarda tüm dünyada çalışma yaşamında meydana gelen değişme ve gelişmeler nedeniyle yöneticiler “nasıl liderlik edileceğini” öğrenmek istemektedirler (Tortop vd., 2007: 23). Yeni binyıl, yöneticiler sorumluluklarının statüko ile belirlenmiş olduğu önyargısını aşmak zorundadırlar. John Kotter ve diğer liderlik uzmanlarının belirttiği gibi etkin yöneticiler karmaşa (yöneticinin görevi) ve değişim (liderin görevi) ile baş etmek durumunda kalacaklardır. Bu araştırmacılar 1980 ve 1990’ların

örgütlerinin gereğinden fazla yönetilmiş ancak gereği kadar liderlik edilememiş olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre, yöneticiler genellikle örgüt içi karışıklıkları çözmeye ve günlük işleri sürdürmeye odaklanmış dolayısıyla örgütlerini geleceğe hazırlama görevlerini ihmal etmişlerdir (Hill, 2004: 124).

1.1.4. Liderin Güç Kaynakları

Liderin grup üzerinde etkili olmasını sağlayan çeşitli etki ya da güç kaynakları vardır. Liderin iyi anlaşılabilmesi için önce liderin güç kaynakları analiz edilmelidir (Çelik, 2007: 4).

Bertrand Russell’a göre, “enerji” kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, “güç” kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel (relational) bir kavramdır. Güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir (Koçel, 2007: 431).

Güç kavramını daha iyi anlaşılabilmesi için güç kavramı ile yakından ilgili olan diğer kavramlara da kısaca değinmekte yarar vardır. Bunlardan ilki güç alanıdır. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade eder. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar (Berberoğlu, 2003: 144).

Etkileme olayı ise liderin kullandığı güç kaynaklarıyla yakından ilgilidir (Ertürk, 2006: 154). Liderlik ve güç etkin yönetim için en önemli araçlardır (Luthans, 1992: 493). “Güç”, birinden bir şey isteme, birine bir şey yaptırma, ya da bir işin nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir (Genç, 2005: 138). Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin sahip olduğu yetenek demektir (Can, 2005: 261).

Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakındır. Bu nedenle aralarındaki sınırı çizmek oldukça güçtür. Ayrıca bu iki kavramın birbirini destekler oluşu, aralarındaki ayrımı belirtmeyi daha da güçleştirmektedir. Başkalarını etkilemek

kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolay etkileyecektir (Koçel, 2007: 431).

Biçimsel Güç: Örgütün basamaklı yapısından kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu mevki nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir (Aydın, 1994: 152).

Biçimsel güç, kişisel özellikleri temel almayan ve zorlamaya dayalı bir güçtür. Örgütsel özellikleri temsil etmektedir. Biçimsel gücü kullanan liderler, örgütün benimsenmiş temel ceza ve ödül sistemlerini kullanmaktadırlar (Giderler, 2005: 53).

Ödüllendirme Gücü: Ödüllendirme gücü, liderin insanları ödüllendirerek etkileme, yönlendirme ve amaca ulaşmalarını sağlamada kullandığı güçtür. Liderler genellikle örgütteki ödüllendirme gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler çalışanların istediği ödülü kontrol eder. Kime ne kadar ödül verileceğine lider karar verir (Celep, 2004: 4).

Liderin başkalarını ödüllendirme gücüne sahip olması lidere grup üyelerini etkileme olanağı sağlayacaktır. Liderin sağladığı ödül ise kişiden kişiye değişik anlamlara gelmektedir (Giderler, 2005: 53).

Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse çalışanlarını etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur.

Zorlayıcı Güç: Kişinin güç kullandığı diğer kişileri korkutma yoluna giderek kullandığı güçtür. Gücü kullanan kişiler üzerinde güç uyguladıkları kişileri cezalandırma tehdidi ile korkuturlar. Zorlayıcı güç genellikle örgüt içerisinde yönetici mevkisine sahip kişilerin kullandığı güçtür. Örgütte yöneticiler, astlarını maaş kesintisi, ihtar, işten çıkarma, rütbe tenzili gibi cezalar ile korkutabilir. Bunun yanı sıra fiziksel zorlama ve silah kullanımı gibi korkutmalar da zorlayıcı güce örnektir. Zorlayıcı güce sahip kimselerin bu gücü kullanabilmeleri için gücü uygulayacağı kişilerin de bu güçten haberdar olmaları gerekmektedir (Zincir, 2004: 10).

Uzmanlık Gücü: Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyim ile ilgilidir. Burada yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir lider bilgili ya da deneyimli olarak tanımlanıyorsa, o lider astlarını kolaylıkla etkileyecektir. Örgütlerde kurmay çalışan bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay çalışan emir-komuta çalışanı daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir üstün astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme olanağını artıracaktır (Koçel, 2007: 435).

Eğer, lider astları tarafından bilgili ve deneyimli olarak algılanıyorsa, o yöneticinin astlarına liderlik etmesi, onları etkilemesi daha kolay olacaktır. Bilgi ne kadar önemli olursa ve ne kadar az kişi tarafından bilinirse, liderin uzmanlık gücü de o kadar fazla olacaktır ve liderin izleyicilerini etkileme düzeyi artacaktır. Ancak, burada liderin dikkat etmesi gereken nokta, bilmediği veya yapamayacağı işleri veya görevleri üstlenmemesi gerektiğidir. Aksi takdirde, onların izleyicilerinin gözündeki uzmanlık gücü de zayıflayacaktır (Doğan, 2007: 53).

Bilgilendirme Gücü: Liderin örgütteki işlemler, plan ve programlara ilişkin önemli bilgilere sahip olması ve bu bilgilerin yayılması ve dağıtımını kontrolünde tutmasından kaynaklanır. Yöneticiler, basamaklı yapıda bulundukları yer itibarıyla, söz konusu bilgiler astlara kıyasla daha rahat ulaşır ve bunların örgüt içinde yayılması inisiyatifleri ellerinde tutarlar (Gürsoy, 2005: 31).

Beğeniye Dayanan Güç: Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hâle getirecektir (Koçel, 2007: 434).

Buradan da anlaşıldığı gibi, kişileri yalnız yetki ile donatmak yeterli değildir, onu iyi kullanmayı başarma, çalışanlar üzerinde arzulanan etkiyi sağlama gücü bir yönetici için önemli niteliklerdir (Özdayı, 2001: 151).

1.1.5. Liderlik ile İlgili Kuramlar

Liderlik etmek ve liderlik altında bulunmak gereksinimi insanın doğal niteliğidir. Her grupta her örgütte, her toplumda lider ya da liderin bulunmasının temel nedeni de budur (Kaya, 1999:140). İnsanın olduğu her yerde lider vardır. Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirebildiğini savunmaktadır. Liderlik ile ilgili kuramlar başlıca dört bölümde incelenebilir. Bunlar: özellikler, davranışsal, durumsallık ve yeni yaklaşımlar kuramıdır (Adnan, 1997: 314).

Özellikler kuramı lideri lider yapan özellikler üzerinde duran ve liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen kuramdır. Bu kurama göre lider fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir.

Davranışsal kuram liderleri başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır (Koçel, 2007: 450).

Davranışsal kuram başlığı altında Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, Douglas Mc Gregor' un X ve Y Kuramları ile Rensis Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli geliştirilmiştir. Bu modelleri kısaca özetlersek:

- **Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:** Liderlik davranışıyla ilgili bir dizi incelemede bulunan Ohio State Üniversitesi işletme araştırmaları bürosu, liderlik davranışında temel etmenin liderin astlarını grup amaçlarına yöneltme olduğunu söylemektedir. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır (Cinel, 2008: 9).

- **Michigan Üniversitesi Araştırmaları:** Bu araştırmanın amacı; verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikâyetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterleri kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri araştırmaktır. Bu araştırmanın sonucunda iki değişik lider davranışı saptanmıştır. Bunlar; 'işe yönelik lider' ve 'insana yönelik lider'dir (Ataman, 2002: 461). İşe dönük lider, astlarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için biçimsel otoritesini elemanların davranışlarını düzenlemeye kullanacaktır. İnsana dönük lider ise, denetim görevini üstlenerek, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarmak suretiyle amaca ulaşacaktır. Likert'in değişik iş gruplarıyla yaptığı araştırma sonucunda, insana dönük liderliğin, işe dönük liderlikten daha etkili olduğu anlaşılmıştır (Şimşek vd, 2003:190).
- **Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi:** Bu kurama göre, yüksek anlayış ve yüksek işe ağırlık verme davranışı pozitif sonuç vermeyebilir. Lider işe yüksek ağırlık verme davranışında bulunursa, yüksek oranda şikâyetler, devamsızlıklar, iş bırakma ve çalışanların işten tatmin olmaması gibi durumlarla karşılaşabilir. Buna karşın anlayışı yüksek liderler de işin gereklerini yerine getiremeyeceklerdir (Zel, 2001: 106).
- **Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu:** Bu kuramda liderliğin iki uç noktası olarak 'otokratik liderlik' ve 'demokratik liderlik' olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin kombinasyonunu meydana getirmektedir (Zel, 2001: 107).
- **Douglas Mc Gregor' un X ve Y Kuramları:** Bu kurama göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir (Koçel, 2007: 452). X Kuramı, yöneticilikle ilgili çeşitli kararlar alınırken insanların tabiatı ve kişiliğine dair bazı varsayımlar yapma zorunluluğu vardır. İnsanların gelişme olanakları Y kuramına göre çok fazladır. Y kuramını kabul eden

yöneticiler potansiyel insan kaynaklarından ne şekilde yararlanılacağını araştıracaktır. Hâlbuki X kuramı başarısız yöneticiler için iyi bahaneler bulur. Zira başarısızlığın nedenin tembel çalışan olduğunu kabul eder (Hatipoğlu, 1999: 155-156).

- **Rensis Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli:** Likert, lider davranışlarını açıklamak için Michigan çalışmalarını çıkış noktası olarak kullanmıştır. Lider davranışları astlara güven, astların algıladığı serbesti ve üstün astlara olan ilişkisi değişkenlerinden hareketle dört grup altında incelenmiştir (Tezcan, 2006: 23). Etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal öğelerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarda, bir liderin davranışlarını Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın mümkün olduğunu göstermiştir (Tokat, 1998: 57).

Durumsallık kuramında liderlikte lider ve izleyicilere ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkenini de dikkate alan kuramlardan oluşmaktadır. Bu yaklaşım, lideri ve liderlik başarısını belirlemede durum veya koşulların önemini vurgulamak ve evrensel bir liderlik tarzından bahsedilemeyeceğini savunmakla, özellikler kuramı ve davranışsal kuramdan ayrılır (Koçel, 2007: 455).

Durumsal Liderlik Kuramları başlığı adı altında; R. House ve M. Evans'ın Amaç-Yol Kuramı, F. Fiedlerin Durumsallık Modeli, Redd'in, Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı, Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ve P. Hersey ve K. Blanchhard'ın Durumsallık Modeli geliştirilmiştir. Bu modelleri kısaca özetlersek:

- **R. House ve M. Evans'ın Amaç-Yol Kuramı:** Bu yaklaşım, liderin farklı durumlardaki etkinliğini anlayıp öngörmemizi sağlamaya çalışır. Amaç yol yaklaşımı beklenti modelini baz alır. Bu yaklaşıma göre, kişilerin motivasyonu, ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak gelişmektedir (Şimşek vd., 2003: 199).
- **F. Fiedlerin Durumsallık Modeli:** Durumsallık kuramı konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi. Bu üç

faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır (Koçel, 2007: 457-458).

- **Redd'in, Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı:** Liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara yanıt ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır (Begeç, 1999: 55). Bu yaklaşım, durumsal özelliklere bağlı olarak astların kararlara ne kadar katılması gerektiğinin ve liderlik biçiminin liderin örgüt içerisindeki yerine bağlı olduğunun üzerinde durmaktadır. Liderin karar verme süreci üzerine yoğunlaşan bu modele göre karar verme biçimleri; otokratik, danışmacı ve katılımcı olarak belirlenmiştir (Giderler, 2005: 76).
- **Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı:** Lider davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlıdır. Etkin veya etkinsiz lider tipleri arasındaki ayrım genellikle liderin davranışının kendisi değil davranışın kullandığı durumlara uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizlik ise bu uyarıcıya karşı gösterilen tepkidir. Tek bir en iyi liderlik davranış tipinin olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyarıcı üzerinde değer yargılamalarında bulunurken liderliğe durumsal bir yaklaşımda bulunanlar ise uyarıcıdan çok, tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler. Bu modelde etkinlik her ne kadar liderin seçimine bağlı bir boyut olarak gösteriliyorsa da lider bu seçimde bağımsız değildir (Eren, 2000: 305).
- **P. Hersey ve K. Blanchard'ın Durumsallık Modeli:** Bu kurama göre, en etkili liderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir. Hersey ve Blanchard olgunluğu; yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar. Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her evrede liderlik davranışını farklılaştırmalıdır (Uzun, 2005: 18).

Post-modern dönem olarak da ifade edilen yeni yaklaşımlar kuramı günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu kuramların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan zihniyetine katkısı olmuştur (Çağlar, 2004: 97). Bu yeni yaklaşımlardan biri karizmatik liderliktir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya yönlerebilen kişidir. Olağanüstü performansa ulaşmaları için çalışanlarını özendiren ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen etkili liderler olarak düşünülmektedirler. Bu liderler, çalışanların duygularını ve sorunlarını dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Ayhan, 2004: 216). Yeni yaklaşımlardan bir diğeri etkileşimci liderliktir. Etkileşimci lider, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004: 440). Yeni yaklaşımların sonuncu ise dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik, gelecek odaklı, dönüşümün zorunlu bir işlev olduğuna inanan ve güçlü vizyona dayanan bir modeldir. Büyük çaptaki bir değişimi öngören bu liderlik yaklaşımında, örgüt kültürünü ön plana çıkarma, paylaşılmış vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi ağırlık kazanmaktadır (Demirci, 1998: 73).

Liderlik ile ilgili kuramları özetlersek, özellikler kuramında lideri lider yapan özellikler üzerinde durulmuş, davranışsal kuramında liderin özelliklerinden çok liderliğin görev ve insan boyutu ağırlıklı olarak incelenmiş, durumsallık kuramında liderin ortaya çıkmasında içinde bulunan koşulun ve durumun etkisi tespit edilmiş ve son olarak yeni yaklaşımlarda ise karizma, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik konusu ele alınarak liderlikte yeni vizyonlar yaratılmıştır.

1.2. İLETİŞİME YÖNELİK KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

İnsanoğlu; aklını kullanabilmesi, duygu ve düşüncelerini başkalarına da aktarabilme yeteneğine sahip olması özelliğiyle diğer canlılardan ayrılır. Bu özellikleri gerçekleştirirken başvurduğu tek yol; iletişimdir. Yüzyıllar boyu kurmuş oldukları iletişim sayesinde birbirlerini etkileyerek, çabalarını, emeklerini, düşüncelerini, kültür ve uygarlıklarını geliştirerek, bugünkü uygarlık düzeyine ulaşmış oldukları görülmektedir (Orta, 2009: 5).

İnsanın sosyal bir varlık olması çevresi ile sürekli etkileşim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma olanağı bulur (Başyigit, 2008: 4).

İnsanların birbirleriyle iletişim kurma gereksinimi, temel olarak sosyal yapının bir gereğidir. İletişim, ilişki kurma gereksiniminden ve karşılıklı bir takım hedeflere ulaşma çabasından doğar. Bireylerin çevreleriyle sağlıklı iletişim kurmaları temel iletişim becerilerine sahip olmalarına bağlıdır (Hergüner vd., 1997: 96).

1.2.1. İletişim Kavramı

İletişim kavramı Latince kökenli “communis” kelimesinden türemiştir ve kavram; tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir. Buna göre iletişimle, gönderici ve alıcı arasında ortaklık kurma amaçlanır. İletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ister etkilemek ya da sadece anlatmak amaçlı olsun, esas amaç bilgi vermektir (Tutar vd., 2006: 45).

İletişim en basit şekliyle bir kişiden diğerine bir mesajın aktarılması ve karşılıklı anlaşmanın sağlanmasıdır. İletişim, kaynak (gönderen) ile alıcı (hedef) konumundaki iki tarafın birbirlerinin aktardıklarını karşılıklı olarak anlaması ile gerçekleşir. Ancak her iki tarafın da iletişim sonucunda aynı şekilde düşünmeleri, sürecin doğru işlediğinin bir göstergesi sayılmaz. Çünkü bu noktada iletişimdeki amaç,

üzerinde durulan konuda bir fikir birliğine ulaşmak değil, mesajın kaynak ve alıcı tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesidir.

İletişim kavramı konusunda literatüre bakıldığında birçok tanıma rastlanmaktadır. Yaygınlık kazanacak bir tanıma rastlamak ise bir o kadar da zordur. Her yazar farklı bir şekilde tanımlamaktadır. Çeşitli araştırmacılar tarafından iletişim kavramı şu şekilde ele alınmıştır:

İletişim bir süreçtir. Sözcüklerin, resimlerin, figürlerin, grafiklerin vb. sembollerin kullanılarak bilgi, düşünce, duygu ve becerilerin kaynaktan alıcıya aktarılması sürecidir. İletişim kaynak ve alıcı arasında davranış değişikliği oluşturmak amacı ile bilgi fikir, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının paylaşılması için gerçekleşen etkileşim sürecidir (Gürses, 2006: 24).

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir. Örneğin bu tanıma göre iki insanın karşılıklı konuşmasını iletişim sayabileceğimiz gibi arıların bal bulunan yeri birbirlerine haber vermelerini de iletişim kabul ederiz (Dökmen, 1996: 19).

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistemdir. Örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir (Başaran, 1989: 20).

İletişimin tanımlarından şu ortak noktalara varılabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 5):

- İletişim, toplumsal birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve toplumsal hayatın devamına olanak sağlayan toplumsal olaydır.
- İletişim, toplumsal birimler arasında bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişidir.
- İletişim, aynı zamanda gerekli mesajı gönderen, gerekse iletiyi algılayan açısından insan davranışını ifade eden psikolojik bir olaydır.
- İletişim, gönderici, alıcı, ileti, iletişim kanalları ve iletişim araçları gibi birbirlerine sıkı sıkıya bağlı öğelerin oluşturduğu bir sistemdir.

- İletişim, bir defada olup biten tek bir eylem olmayıp kesintisiz devam eden çok yönlü bir süreçtir.
- İletişim, toplumsal yapının çimentosunu oluşturur.

Bu tanımlar doğrultusunda iletişim konusunda şunları söyleyebiliriz. İletişim toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanattır (Tutar vd., 2006: 44).

1.2.2. İletişimin Amacı ve Önemi

İletişimi toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen bir araç ve insan ilişkilerini geliştiren bir teknik olarak da tanımlamak mümkündür. Temel amacı, bireyler arasında bir ortaklığın kurulması olan iletişim, karşılıklı ilişkide, bilgi, düşünce ve tutumların belirli bir insan topluluğu içinde aktarılacak benzeşmesi ve birliğin sağlanmasını amaçlar (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 5).

Günümüzde iletişim dünden daha önemli ve daha da zorunlu hale gelmektedir. Çünkü günümüzde güç kaynağı olan bilginin hem iletimi hem paylaşımı çok hassas bir durum arz etmektedir. İletişimin insanlara sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Kaya, 2006: 94):

- İletişim insanın kendisini ifade etmesini ve karşısındakini tanımasını sağlar.
- İletişim insanın bilgilenmesini ve donanımını sağlar.
- İletişim insanlar arasındaki dostluk ve arkadaşların kurulmasına zemin hazırlar.
- İletişim insanları etkilemek ve davranışa yöneltmeyi temin eder.
- İletişim insanın olumlu düşünmesini ve davranmasını sağlar.
- İletişim insanların ortak hareket etmesini ve birlikteliğini temin eder.
- İletişim insanların fizikî ve sosyal çevreye uymalarını sağlar.

- İletişim amaçların gerçekleştirilmesinde insanları moral ve motivasyon açısından olumlu ekiler.
- İletişim insanları ikna etmeyi ve etkilemeyi sağlar.
- İletişim bireylerde değer yargısı tutum ve davranışların oluşmasına yardımcı olur.

İnsan ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, amaçlarına iletişim kurarak ulaşabilir. İnsanda iletişim kurma gereksinimi, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ya da yalnızca konuşma gereksinimini gidermek için olsun, asıl amaç; bilgi verme ve karşındakini etkilemektir. Özellikle örgütsel ve grup iletişiminde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı, iletişimdir. Bu yönüyle iletişim sadece bir ileti alış verişi değil, insanın toplumsallaşma sürecinde ortak bir etkinlik biçimidir (Tutar, 2003: 43). İletişimin amaçları özetlenirse (Okkalı, 2008: 21):

- Kaynak alıcı açısından: Bilgi vermek, öğretmek, alıcıyı memnun etmek, mesajla ilişkin öneride bulunmak,
- Kişisel ve toplumsal açıdan ise: Çevresel koşulların olumsuz etkilerini azaltmak, kişilerin bilgi ve becerilerini yükselterek verimli kullanımlarını sağlamak, kişilerin belirli amaçlara yönelmesine yardımcı olmak, kişilerin çevreye uyumlarını sağlamaktır.

İletişim, bireyin birtakım semboller kullanarak karşındakini etkileme sürecidir. Bir sosyal yapı içinde iletişime gereksinim göstermeyen hiçbir iş yoktur; çünkü iletişim, insanların birbirlerini anlamaları için gerekli olan bir köprüdür. Sözü edilen özelliğine dayanarak, iletişimi “bir kişiden başka bir kişiye mesajın aktarılması” olarak görmek mümkündür (Tutar vd., 2006: 46).

1.2.3. İletişimin Temel Özellikleri

İletişimle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında iletişimin kolay anlaşılması için bir takım özelliklerin olduğu görülmektedir. Bu özellikler aşağıda verilmiştir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 19–21):

- İletişimde İlk Dakika (Başlangıç) Önemlidir.

Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılaşılan kişinin beden dilinden, kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı bütün aksesuarlardan içinde bulunduğu ortam kadar geniş bir dağılım gösterir. İşte bütün bu faktörlerin bileşkesi “algılayan kişinin” değerlerinde bir yer bulur ve o çerçeve içinde yorumlanır. Algılayanın kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış olan yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir “karar” verir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir.

- İletişim Bilgi Alışverişi Değildir.

İnsanlar arası iletişim sadece bir bilgi alışverişi değildir. Duygu ve düşüncelerin bir bilgi olarak aktarılmasındaki eylemler ve bu eylemlerin biçimi iletişimin özünü yapılandırır. Bu, iletişimin evrensel yönüdür. Bilgiyi verişi biçimi, bir başka deyişle, sözlerin bedendeki karşılıkları, iletişimi değerlendirmemizde ikinci önemli noktadır. İletişimde bilgilenmek ve öğrenmek “anlamak” değildir.

- İletişim Kişiye Karşın Değil Kişiyle Yapılır.

İletişim başka bir kişiyle birlikte yapılandırılan bir süreçtir. İletişim onu oluşturan bireylerden birinin aktif olması, diğerinin ise bu eylemi izlemesi ile kurulamaz. Eğer alıcı kişi hazır değilse, iletişim yolu tıkanır.

- İletişim Süreci Bir Bütündür.

İletişimi kelimeler, eller, gözler gibi bütünlüğünden soyutlayarak ve süreçteki bir kesite bakarak değerlendirmeye çalışmak bizi yanıltabilir. Sözsüz iletişim işaretlerini veya sözlü iletişim içeriğini tek tek değerlendirerek sonuçlara varmak yanıltıcı olabilir.

Sonuç olarak şu söylenebilir ki, başarılı bir iletişim ancak iletişimin unsurlarını ve prensiplerini bilmeye bağlıdır. Dolayısıyla iletişime sadece kaynak açısından değil, diğer unsurlar açısından da bakmak ve ona göre davranmak gerekir (Köylü, 2002: 43).

1.2.4. İletişimin İşlevleri

Örgütlerde iletişimin bir çok amacı vardır ya da iletişim bir çok işlevi yerine getirmektedir. Örgütsel iletişimin temel amaçlarından biri, örgütlerdeki faaliyetlerde uyumu sağlamaktır. Örgütlerde genelde, iyi bir iletişim olmadan grup elemanlarının faaliyetleri tamamıyla bağımsız hale gelir; bu nedenle örgütlerdeki faaliyetler kopuk, uyumsuz ve örgütün amaçlarından çok kişisel amaçlara yönelik olarak gerçekleşir (Paksoy ve Acar, 2004: 6).

Örgüt içinde iletişimin temel işlevleri; Bilgi sağlama, Etkileme-İkna etme, Birleştirme ve Emir verme olarak açıklanmaktadır. Bir başka açıdan, örgütsel iletişimin temel işlevleri şu şekilde belirtilmektedir: uyum elde etme, liderlik etme, güdüleme, etkileme, anlam oluşturma, sorun çözme ve karar verme, pazarlık etme olarak sıralanabilir.

İletişim, insan yaşamının her alanında çok önemli işlevler görmektedir. İletişim bilmekle ve iletişim becerileri geliştirmekle elde edilecek fırsatlar şunlar olabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 8-9):

- Kendimizi nasıl gördüğümüzü geliştirir ve özgüvenimizi artırır,
- Başkalarının bize bakışını iyileştirir,
- İnsan ilişkileri hakkında bilgilerimizi artırır,
- Karar verme, sorun çözme, çatışma çözme, takım oluşturma, genel topluma yönelik konuşma gibi önemli becerileri öğrenmemizi sağlar,
- Özgür konuşma ve demokratik yurttaş olmada alıştırma yapma olanağı verir.

Günümüz iş yaşamının aradığı lider, yönetici yada çalışan nitelikleri arasında iletişim becerisi önemli niteliklerden birisi olarak dikkat çekmektedir.

1.3. MOTİVASYONA İLİŞKİN KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Kişileri farklı şekillerde davranmaya iten faktörler nelerdir? Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri (veya göstermemeleri) nasıl sağlanabilir? (Koçel, 2007: 483). Bu ve buna benzer soruların hepsi motivasyon kavramı içerisindedir. Bu kavram çalışanların karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisidir.

Çalışanların işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlama çabası olan motivasyon, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem verilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin başarısında ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli rol oynayan insan faktörünün verimli bir şekilde çalışması ve işini memnuniyetle yapması nasıl ve ne kadar motive olduğu ile yakından ilgilidir. Bunun için de motivasyon kavramının ve sürecinin işletmelerde iyi anlaşılması ve kullanılması gerekir (Sözer, 2006: 53).

1.3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. O halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 1979: 252).

Motivasyon sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak bazen “güdüleme” bazen de “güdülenme” sözcükleri kullanılmaktadır. Güdü, belli durumlarda belli amaçlara ulaşmak ve gerekli davranışların yapılabilmesi için organizmayı harekete geçiren, enerji veren, duysal bir yükselmeye (coşku, istek) neden olan ve davranışları yönlendiren bir “itici güç”tür. Güdü, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, bir işin yerine getirilmesinde bireyin düşüncelerini, umutlarını, inançlarını, kısaca arzu, gereksinim ve korkularını içerir (Bolat, 2007: 62).

Motivasyon tanımlarına bakıldığında genel olarak aşağıdaki tanımlamalar ön plana çıkmaktadır.

Motivasyon, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Aydoğan, 2000: 27).

Motivasyon, istekleri, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman "güdülenmiş" olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1991: 248).

Motivasyon, bireyin bir gereksinmesini doyurmaya ya da yeni bir gereksinme yaratmaya yönelik dıştan yapılan etki olarak tanımlamaktadır (Başaran, 2000: 78).

Motivasyon, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme yönünde örgüt içinde çalışanları isteklendirme, teşvik etme, onların çabalarını bu yönde birleştirme faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanır (Aşıkoğlu, 1996: 28).

Motivasyon, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır (İncir, 1984: 2).

Genel ve basit bir tanıma göre motivasyon insan davranışlarının istenilen doğrultuya yönlendirilmesidir. Birey açısından motivasyon, kişisel gereksinimlerin karşılaştırılmasından, bireyin kendisini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsamaktadır. Örgütsel açıdan ise motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini, görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da mekanizmaların tümü anlamını taşır (Durak, 1998: 5).

1.3.2. Motivasyonun Amacı ve Önemi

Motivasyon yönlendirici bir güçtür. Motivasyonda temel amaç, çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Liderin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda

harcamalarına bağlıdır (Oral ve Kuşlavan, 1997: 94). Ancak, bir liderin motivasyon kuramlarını bilmesi, çalışanlarını uygun bir şekilde motive edeceği anlamına gelmez, burada lidere düşen, yönetimin sanat yönünü de ortaya koyarak çalışanlarının “gereksinim çözümlemesini” yapmak ve onlar için en uygun motivasyon araçlarını bulmaktır. Unutulmamalıdır ki çalışanları, gereksinimleriyle bağdaşmayan ödüllerle motive etmek olanaksızdır (İncir, 1999: 48).

Motivasyonun bir yönetim işlevi olarak önemi, örgütte insanın gereksinimleri ile örgütsel gereksinimler arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi bir takım çevresel unsurlarda bulunmaktadır. Birey arzu ve gereksinimlerini tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve gereksinimlerini belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlenmesine etki etmektedir. Arzu ve gereksinimleri yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artacaktır. Bireyin amaçlarına yardımcı olan bu araçlar, onun aynı zamanda örgüt amaçlarını da benimsemesini ve bu uğurda faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlar (Şimşek vd., 2003: 130).

Tatmin edilmeyen arzu ve gereksinimler zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolayca gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz gereksinim gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu gereksinimi gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk gereksiniminin giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de

azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar, çatışmalar kişinin tatmin edilemeyen gereksinimlerinden ileri gelmektedir (Can ve Tecer, 1978: 56).

1.3.3. Motivasyonun Özellikleri

Örgütlerin ve çalışanların amaçlarını gerçekleştirilmesi, onların amaçlarına ne derece ulaştıkları önemli bir konudur. Örgütlerde çalışanların ne kadar mutlu oldukları, motivasyonlarını ne kadar sağlanabildiğinin bilinmesi önem arz etmektedir. İçsel motivasyonu sağlanmış bireylerin refahının iyi olduğu ve örgüt başarısının artırılmasında grup motivasyonunun sağlanmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir (Serinkan ve Bedük, 2008: 159).

Bir lider belirlenen amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarına bu amaçları gerçekleştirmeye yöneltmelidir. Bir anlamda liderin başarılı olabilmesi aslında çalışanların motive olmasına bağlıdır. Lider bunu sağlayabilmek için motivasyonun özelliklerini bilmek zorundadır.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. İlki motivasyonun kişisel bir olay olmasıdır. Çünkü birini motive eden herhangi bir durum veya olay başka birini motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyonun ancak insan davranışlarıyla ortaya çıkması ve gözlemlenebilir oluşudur. Ancak, davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve onlara yön veren birçok uyarıcı unsur bulunmaktadır. Bunlar genel olarak çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar, tutumlar ve toplum kültürüdür (Kavi, 2006: 65).

1.3.4. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir gereksinim duyduğunda bu gereksinimi gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Bu gösterdiği davranışlar sonucunda gereksinimini giderebilirse tatmine ulaşır, gideremezse tatminsizlik yaşar. Önemli olan gereksinimi gidermek için gerekli olan davranış modellerini belirlemek ve bunlardan en uygun olanını etkin bir şekilde uygulayabilmektir (Aşıkoğlu, 1996: 38).

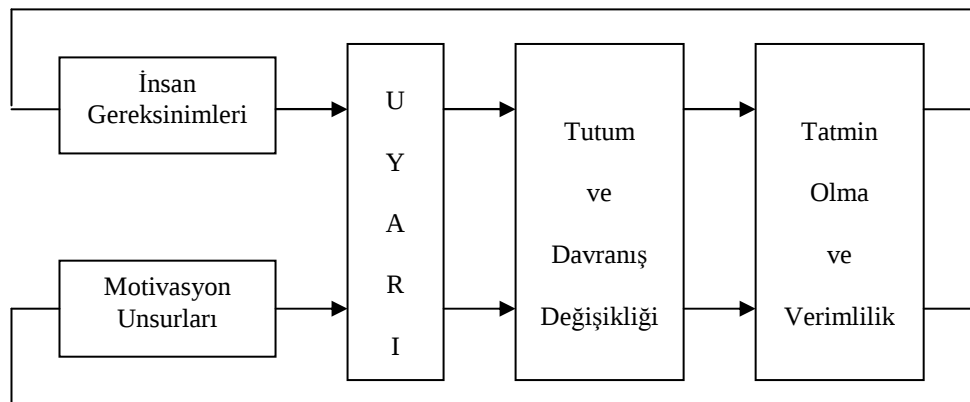
Motivasyon süreci sırasıyla dört aşamadan oluşur (Dirim, 2004:29):

- Gereksinim
- Uyarılma
- Davranış
- Doyum

İlk aşama, belirli şeylere karşı duyulan gereksinimdir. Bu gereksinim ortaya çıktığında bireyde onu gerçekleştirme isteği belirir. Bireyde gereksinimin giderilebilmesi ve herhangi bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bireyin gereksinimi doğduğunda ve bu gereksinimi gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir. Birey iç ve dış uyarıcının etkisiyle davranışa geçer. Bireyin gösterdiği davranış, gereksinimini gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır. Eğer gereksinim doyurulmuşsa motivasyon süreci tamamlanmış olur.

Şekil 1.2’den anlaşılacağı üzere motivasyon süreci, gereksinimlerle başlayıp bu gereksinimlerin giderilmesi sonucu doyuma ulaşmayla tamamlanır. Bireyin doyuma ulaşması onun etkin bir performansla çalışması sonucunu doğurur. Ters durum da yani bireyin gereksinmesini giderememe durumunda birey tatmin olamaz, doyuma ulaşamaz ve etkin bir performans gösteremez (Aşıkoğlu, 1996: 38).

Şekil 1.2: Motivasyon Süreci



Kaynak: Aşıkoğlu, 1996: 38

Baykal'ın, motivasyon süreci ile ilgili yaklaşımı aşağıdaki unsurları içermektedir:

- Her insan organizmasında onu sabırlı ve sürekli çalışmaya teşvik edici ve yönlendirici bir takım itici güçler vardır.
- Bilinçli yapılan her hareket o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. İnsan tutum ve davranışları motivin doğurduğu bir sonuçtur.
- Her kişide çeşitli tip ve şiddetlerde pek çok gereksinim vardır.
- Gereksinimlerin tatmin edilmesi amaçtır ya da motive edilmiş davranışların yöneldiği bir sonuçtur.
- Amaç fark edildiği ya da idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.
- zaman belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi ya da gereksinim duyar.
- Amaçlı ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulaması sonucunda meydana gelir.
- Amaçlı ve bilinçli yapılan bir hareket amaca erişme ve tatminkârlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

1.3.5. Motivasyon ile İlgili Kuramlar

Motivasyon konusunda liderlerin kullanabileceği çeşitli kuramlar ve modeller geliştirilmiştir. Bu kuram ve modeller, liderlere, çalışanları motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır (Koçel, 2007: 485). Motivasyon kuramları çalışanların işine dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren konuları kapsamaktadır (Aksu, 2010: 11). Motivasyon ile ilgili kuramlar iki bölümde incelenir. Bunlar Kapsam kuramları adı verilen içsel faktörlere ağırlık veren kuramlar ile Süreç kuramları adı verilen dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlardır.

Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem veren Kapsam Kuramlarından en çok bilinen dört tanesi şunlardır

(Koçel, 2007: 485): Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Mc Clelland'ın Üç İhtiyaç Kuramı ve Clayton Alderfer'in ERG Kuramı'dır.

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:** Bu kurama göre, kişiler hâlihazırda sahip oldukları şeylerden ziyade, sahip olmayı istedikleri şeyler (gereksinimler) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Lider açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (yani gereksinimlerini) anlamaktır. Bu gereksinimleri sağlama olanaklarını oluşturan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır (Balçık, 2004: 140).
- **Herzberg'in Çift Faktör Kuramı:** Herzberg'e göre dışsal faktörler var olması halinde etki ve değişiklik yaratmaz fakat yokluğunda tatminsizlik yaratır. Herzberg'in vurgulamak istediği husus hijyen etmenlerin de belirli bir sınırın altına düşmesinin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının personelin işinde, amirlerinden, kurumdan soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. Hijyen faktörler yerine getirildikten sonra özendirici etmenlerin içsel faktörleri harekete geçirmesi söz konusu olacaktır. O halde hijyen koşullar sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerden yapılan her türlü artış çalışanı motive edici bir rol oynayacaktır. Motivasyon faktörleri ise, varlığı tatmini destekleyici, arttırıcı ancak yokluğu durumu değiştirmeyen faktörlerdir. Dışsal faktörler kurum politikası ve yönetimi, gözetme, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, tanıma, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir (Eren, 2000: 367).
- **Mc Clelland'ın Üç İhtiyaç Kuramı:** Bu kurama göre, eğer çalışanın sahip olduğu gereksinimler belirlenirse çalışan seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir çalışan, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulunacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2007: 491).
- **Clayton Alderfer'in ERG Kuramı:** Bu kurama göre, gereksinimler birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir, yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir. Bu, kişinin yeteneğine ve gereksinimlerine göre değişir. Üst

düzey bir ihtiyacı karşılamakta yaşanan bir sorun, alt düzeydeki bir ihtiyacı karşılama isteğini de etkileyecektir (Öztay, 2006: 61).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam kuramları, esas itibariyle, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Ancak pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma tarafları, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir. Aşağıda bu anlayışı esas alan motivasyon kuramlarını ele alacağız (Koçel, 2007: 491).

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Davranışsal şartlanma taraflarına göre, motivasyon konusu sadece kişinin içindeki faktörlerinin incelenmesiyle tanımlanamaz. Kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etmendir. Süreç kuramlarına göre gereksinimler kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu içsel faktörlere ek olarak dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Ercan, 2000: 63).

Süreç kuramları altında dört motivasyon kuramı incelenecektir. Bunlar Davranış Şartlandırma Kuramı, Bekleyiş Kuramları, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramıdır.

- **Davranış Şartlandırma Kuramı:** B. F. Skinner tarafından sistemleştirilen sonuçsal koşullandırma, davranışların kaynakları üzerinde değil davranışların sonuçları üzerinde durmaktadır Edimsel Koşullanma Kuramına göre davranışları kontrol eden şey alınan pekiştirmedir. B.F.Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini bu nedenle insan çevresindeki ödüllendiricilerin ve güçlendiricilerin değiştirilmesiyle güdülemenin sağlanabileceğini belirtir (Yüksel, 1998: 145–146).
- **Bekleyiş Kuramları:** Sarf edilen çaba ile alınan sonuçlar arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşan beklenti kuramları kendi içerisinde Vroom Beklenti Kuramı ve Lawler Porter'ın Ümit Kuramı olarak iki başlık altında incelenir. Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens

kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş kuramı için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin düzeyisidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır (Tevrüz, 1999: 79). Lawler Porter'ın Ümit Kuramı, değişkenler arasındaki ilişki ve bu değişkenlere ilişkin beklentilerin iş başarımı üzerindeki etkileri incelenir (Eren, 2000: 395). Kişi, elde ettiği ödüllerin algılanan ödül adaletini karşılaması durumunda bir doyum yaşayacak, karşılanmaması durumundaysa doyumsuzluk içine girecek ve bu durum ödülün değerini etkilemesi ile sonraki çabasını azaltmasına neden olabilecektir.

- **Adams'ın Eşitlik Kuramı:** Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 2000: 522).
- **Amaç Kuramı:** E.A.Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli bir amaç ve niyette olduğunu öne sürer. Bu kurama göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşınca kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı motive eden şeyin bilinçli amaçlar olduğunu vurgular (Taşpınar, 2006: 49).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE LİDERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞANLARIN

MOTİVASYONUNA ETKİSİ

2.1. LİDERİN İLETİŞİM BECERİLERİ

Yönetim en basit anlamda, başkaları aracılığı ile iş yapma olarak tanımlanır. Buna göre lider, çalışanları aracılığı ile iş yapan kişi anlamına gelmektedir. Liderin çevresindekilere örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda iş yaptırabilmesi, bu amaçları açık bir şekilde belirlemesi, bunları örgüt üyelerine aktarması; sahip olduğu iletişim becerileriyle gerçekleştirir. Dolayısıyla liderin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, örgütlerdeki çalışanların davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynamaktadır.

İletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilmektedir. İletişim becerileri, her türlü insan ilişkisinde ve her türlü örgüt alanında ilişkileri kolaylaştırıcı olabilmektedir. Özellikle insanlarla daha fazla bir arada olunması gereken örgüt alanlarında çalışanların iletişim becerilerine daha fazla hâkim olmaları gerekmektedir. Etkili iletişim mesajı alan kişinin mesajın anlamını, veren kişinin iletmek istediği anlamda algılaması halinde gerçekleşir (Korkut, 2005: 143–149).

İletişim sürecinde çeşitli engellerle liderlerin mümkün olduğunca karşılaşmaması, örgüt etkililiği için gereklidir. Bu nedenle liderlerin iletişim becerileri önemli bir yere sahiptir. Liderlerin sahip olduğu iletişim becerilerinin etkili olup olmadığının belirlenmesi için iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek çeşitli engellerle karşılaşp karşılaşmadıklarını saptamak gerekir (Gökkaya, 2009: 15). Liderlerin içinde bulundukları iletişim sürecinde bireysel özelliklerinden kaynaklanan iletişim engellerini aşağıda maddeler halinde toplamak mümkündür.

2.1.1. Kalıplaşmış Düşünceler

Günlük yaşantımızda sürekli zihinsel ve bilişsel etkinlik gösteririz. Gördüklerimiz, işittiklerimiz, zihnimizde bunlara verdiğimiz anlamlar, unuttuklarımız, hatırladıklarımız kendimiz ve çevremize ilişkin geliştirdiğimiz, kalıp düşünceler, şemalar kuracağınız iletişimleri önemli ölçüde etkilemektedir (Dökmen, 1996: 72).

Duygularımızı ve davranışlarımızı yönlendiren düşüncelerimizi iki ana gruba ayırabiliriz. Birinci gruptaki düşüncelerimiz, gerçekçi ve akılcıdır. İkinci gruptakiler ise

gerçekçi ve akılcı değildir. Bu tür gerçekçi ve akılcı olmayan düşünce yapılarına, “kalıplaşmış düşünceler” denir (Gökkaya, 2009: 15). Dökmen, iletişim engeli olarak bazı kalıplaşmış düşünceler şöyle sıralamaktadır (Dökmen, 1996: 72-73):

- Kontrol Yanılgısı: Çevre bizi kontrol ediyor. Yaptıklarımızdan çevre sorumlu veya başkalarının davranış ve duygularından biz sorumluyuz.
- Aşırı Genelleme: Tek bir davranış ve özellikten hareketle bunun herkes için her yerde geçerli olduğunu düşünme.
- Kutuplaşmış Düşünce: Ya siyah ya beyaz. Başka renkler yok.
- Zihin Okuma: Ne söyleyeceğini dinlemeden anlama, dinlememe. Ben onun ne söyleyeceğini bilirim.
- Doğruluk Abideliği: Benim seçtiğim bir kaç renk doğru diğer renkler yanlıştır.
- Etiketleme-Toptancılık: Yapılan işle yapanın kişiliğini ayıramama. Herhangi bir özellikle bütünü yargılama.
- Mutlakçılık: Edinilen bir takım kurallar asla değişmez.

Bunun gibi kalıplaşmış düşünceler davranışlarımızı yönlendirir ve iletişim çatışmaları yaratır. Kültürel, fiziksel ve sosyal çevre, gereksinimler, duygu algı, iletişim becerisi farklılıkları yukarıdaki düşüncelerin oluşmasını sağlayan temel faktörlerdir. Bu düşünce ve faktörler toplumsal yaşamımızda kabul görmüş klişeleşmiş bazı geleneksel düşünce kalıplarını günlük yaşamımıza aktararak davranışlarımızın şekillenmesinde önemli pay sahibidir.

Örgütlerde liderin sahip olduğu düşünce yapıları, çalışanların davranışlarını yönlendirerek onların kuracakları iletişim üzerinde etkili olmaktadır. Eğer lider, kalıplaşmış düşüncelere sahip ise liderin iletişim engelleriyle karşılaşma ihtimalini arttıracaktır.

2.1.2. Algı

İnsanlar, çevresindeki uyarıcılardan duyu organlarına gelen ayrı ayrı uyarımları anlamlı bir biçimde örgütleyerek, duyumlarına anlam verirler. Duyu organlarına gelen uyarımların anlamlı hale getirilmesi sürecine algı denir (Erden ve Akman, 1996: 146).

Bireyin ruh hali ve akli durumu, dünyayı nasıl algıladığını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Sosyal yapı içinde yaratılmış seçenekler ve olasılıklar çerçevesinde, algısal farklılıklar kişinin psikolojik durumuna göre oluşur ve değişir. Psikolojik durum algıyı etkiler veya değiştirir, dolayısıyla iletişimi değiştirir (Erdoğan, 1991: 164). Etkili iletişim becerilerine sahip liderin iletişim sürecinde yanlış algılamaların yaşanabileceğinin bilincinde olmalı, aksi durumlarda iletinin yeniden oluşturulmasına olanak sağlamalıdır.

2.1.3. Duygu

İletişimde duygusal ifadelerin önemli yeri vardır. İletişimde sözlü kapsamı %7, dil-ötesi öğelerin %38, duygusal yüz ifadelerinin ise %55 oranında paya sahiptir. Uygun eğitimin verilmesi halinde kişiler, karşılarındaki insanların duygusal yüz ifadelerini daha iyi anlayabildikleri konusunda çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır (Dökmen, 1994: 107).

Örgüt çalışanları arasında işbirliğini sağlamada gerekli olan güven duygusunun gelişebilmesi için, lider-çalışan arasındaki iletişim süreçlerinin açık ve objektif olmasının yanında, liderin onlara karşı olumlu duygular besleyerek ve onları destekleyici yönde çalışmalıdır. Lider ile çalışan arasındaki iletişimde olumlu duygular iletişimi kolaylaştırmakta ve çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Gökkaya, 2009: 18).

2.1.4. Cinsiyet

İletişim biçimlerini niteliğini belirleyen diğer bir öge ise cinsiyet farklılığıdır. Araştırmalar, kadınlar ve erkeklerin sergiledikleri iletişim biçimleri ve bu iletişimleri algılayışları arasında farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Örneğin kadınlar sözsüz iletişim mesajlarını erkeklerden daha fazla kullanmakta ve bu tür iletilere mesajlara daha duyarlı davranmaktadırlar, bunun aksine erkekler genel olarak sözsüz iletişimden gelen mesajları pek algılamamaktadırlar (Dökmen, 1994: 108).

Lider - çalışan arasındaki iletişim süreçlerinde kişiler cinsiyetleriyle iletişimde bulunmaktan çekinmemelidir. Aksi durumda cinsiyet engeli ortaya çıkarmakta ve örgütteki iletişim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.1.5. Giyim-Kuşam ve Dış Görünüş

İnsanların bireylerle ne tür iletişimleri kuracaklarını belirleyen faktörlerden biriside fiziksel görünümüdür. Görünüş, kişinin fiziksel yapısıyla, giyiminin bir bütünü olarak algılanmaktadır. Seçilmiş, düzgün bir giyim, iletişim sürecinde kişinin kendisine duyduğu güvenin ve karşı tarafa duyduğu saygının bir göstergesi olarak algılanmaktadır (Gökkaya, 2009: 18).

2.1.6. Tutumlar

İletişim süresini olumsuz yönde etkileyen bir diğer öge ise tutumlardır. Kişilerin belirli psikolojik objelere ilişkin duygularını ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilimlerine "tutum" adı verilir (Kağıtçıbaşı, 1976: 112). Kişilerin tutumları zaman içinde değişebilir. Fakat "kalıplaşmış tutumlar" denilen bazı davranış biçimleri insan topluluklarına yöneliktir ve duradığıdır; kolay değişmez. Bu değişmez tutumlar iletişimin niteliğini belirlemede önemli pay sahibi olduğu söylenebilir (Gökkaya, 2009: 19).

Tutumlar, çalışanların birbirlerine karşı olumsuz tavır almalarına neden olabilir. Bu durum örgütteki iletişim sürecini etkileyerek, örgütün motivasyonunda azalma görülmesine neden olur.

2.1.7. Savunma Davranışları

Savunma davranışı, iletişim süreçlerini de olumsuz yönde etkileyerek, örgütün ve dolayısıyla çalışanların amaçlarına ulaşmalarını güçleştiren bir özellik taşır. Bu nedenle, savunma davranışları iletişim süreçlerinde arzu edilmeyenler arasında yer alır (Gökkaya, 2009: 20).

Örgüt çalışanlarının çoğu olumsuz tepki almayı sevmez. Bu kişiler eleştirilere karşı savunmaya geçerler veya eleştirilerin yanlış olduğunu söylerler. Hatta olumsuz tepki de bulunan kişilerden kaçarlar. Bu tür savunma davranışı içine girilmesinin amacı, hataları veya zayıflıkları gizlemektir.

Saldırgan davranış, ister açık bir biçimde, ister örtük bir biçimde olsun, iletişimde savunmayı doğurur. Konuşan kişi, saldırgan davranışının farkında olmayabilir. Ancak onun farkında olmayışı, sonucu pek değiştirmez (Cüceloğlu, 2002: 118).

Suçu başkasına atma, özür dileyerek geçiştirme, sorunu ciddiye almama ve kendini suçlu bulma gibi savunma davranışlarına sahip örgüt liderleri olumsuz iletişim davranışlarda bulunabilirler. Örgüt liderlerinin bu olumsuz iletişim davranışları çalışanların motivasyonunu azaltacaktır.

2.1.8. Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme

Kaynağın bilmediği bir konu hakkında başkalarına yeterli bilgi vermesinin olanaksız olduğu gibi, hakkında az şey bildiği bir konuda da bilgi vermeye çalışması başarı şansını azaltır. Kaynağın, aktaracağı konu hakkında sahip olduğu bilgi, kuşkusuz mesajı etkileyecektir (Gürses, 2006: 93).

İletişim, mesajın alıcı tarafından alınması, alındıktan sonra da; anlamlaştırılması ile gerçekleşir. Alıcının mesaja beklenen anlamı verip vermemesi pek çok etkenlere bağlıdır. Etkili bir iletişimin gereği hem kaynağın, hem de alıcının kullanılan sembolleri anlamaları, bu sembollere ortak anlam vermeleridir. İletişim sırasında alıcının anladığı anlam, kaynağın ilettiğini düşündüğü anlamdan farklı olabilir. Mesaj alıcıya ulaştığında, bilgi düzeyine ve ilgisine göre kendine özgü anlamlar verir. Başka bir deyişle kaynağın gönderdiği mesajın anlamlaştırılması alıcının bilgi ve ilgi düzeyi ile sınırlıdır (Gürses, 2006: 93).

Örgüt liderlerinin gönderdiği iletide bilgi eksikliğinden dolayı iletişim engeli ortaya çıkmaması için iletinin içeriğini bilme sorumluluğu vardır. Örgüt lideri iletişim sürecinde iletiyi net bir şekilde ifade etmeyip, boşluklar bırakırsa, çalışanlar bu boşlukları kendi varsayımları ile doldurabilirler. Bu durumda, çalışanın anladığı şey,

gönderilenden farklı olacak ve önemli bir iletişim engeli ortaya çıkacaktır (Tutar ve Yılmaz, 2002: 81).

2.1.9. Gereksinimler

İletişim kurmak, sosyal gereksinimlerimizden birisidir, belki de en önemlisidir. İletişim kurmanın sosyal bir varlık olarak tanımlanan insan için birincil sosyal gereksinim olması anlaşılabilir. Etkili bir ileti alıcıda bazı gereksinimler uyandırmalı ve bu gereksinimlerin karşılanması için kişide istek uyandırmalıdır. İletişim için gereksinim duymayan birine gösterilecek iletişim çabaları zaman kaybından başka bir şey olmayacaktır (Gökkaya, 2009: 21).

Çeşitli araştırmalarda, herkesin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik katılımı için nasıl motive edeceğini bilmenin, örgüt liderinin görevleri arasında yer alması gerektiği vurgulanmakta; motivasyonun iletişimin kalitesinden olumlu yönde etkilendiğini ileri sürmektedir. Örgüt liderinin bunu sağlayabilmesi için öncelikle etkili iletişim becerilerinden “gereksinim uyandırma, motive etme” yeterliliğine sahip olması gerekir (Şimşek, 2005: 75).

2.1.10. Dinleme Becerisi

Dinlemek bir saygı gösterisidir. Karşısındaki kişi tarafından dinlenen birinin özgüveni artar, kendisiyle barışık mutlu bir kişi olma olasılığı yükselir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 84). Dinleme becerilerinin etkili bir iletişimin temelini oluşturur. Değerlendirmelerden, yargılamalardan, eleştirilerden ve kaygılardan arınmış bir dinleme ile iletişim kanalları açılmış ve gerçek iletişim başlamıştır. Ayrıca insanların bir iletişim sürecini tamamlandığında kendilerini iyi hissetmeleri, kendilerine saygı duyulmasına ve önem verildiğini hissetmelerine bağlı olup ve bunu da sağlayabilecek temel ögenin “dinleme” olduğu belirtilir (Cihangir, 2004: 9).

Örgüt liderleri iyi bir dinleyici olmadıkları takdirde, iletişim sürecini gerçekleştiremeyip yönetim ile ilgili görevlerini yerine getiremezler. Çalışanlar sorunlarını liderleriyle görüşebilmeleri örgütteki birçok gereksiz anlaşmazlıkları

azaltmıştır. Lider ve çalışanların birbirlerini dinleyerek yapacakları görüşmeler, birçok problemi, içinden çıkılmaz bir duruma dönüşmeden çözümlenebilir.

2.1.11. Planlama

Alıcıya gönderilecek mesajın tam olarak iletilebilmesi için iletişimin planlanması gerekmektedir. Eğer mesajınızı tam olarak aktaramazsanız iletişimde sorunlar ortaya çıkar. Örgütlerde gerçekleşen iletişimde direktiflerin nedenlerini açıklama, en uygun iletişim aracını belirleme, iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme iletiyi anlamayı kolaylaştırır ve değişime olan direnci zayıflatır. Tüm bunların sağlanması ise ancak iletişimin planlanması sonucunda elde edilebilir (Gökkaya, 2009: 22).

2.1.12. Empati

Bir insanın karşısındakinin ne hissettiğini o an yaşayabilmesi ve ona hak verebilme yeteneğine sahip olma yaklaşımı sağlıklı ve etkili bir iletişimde önem taşımaktadır. Empati becerisi olarak da adlandırabilen bu beceriyi geliştirmiş olmak, kişilerarası iletişimde önemli rol oynamaktadır. Çünkü bir iletişim etkinliğinde, kaynağın sahip olduğu tutum ve davranışlar, bilgi ve deneyimler onun iletişim becerilerini doğrudan etkileyecek olan değişkenlerdir (Künüçen, 2006: 58).

Etkili iletişim becerilerine sahip örgüt liderlerinin en belli başlı özelliklerinden biri, empati kurma becerilerinin yüksek olmasıdır. Empatiyi karacak örgüt lideri, karşısındaki kişinin bakış açısıyla dünyaya bakmalı, olayları onun gibi algılamaya çalışmalıdır. Bunu yapabilmek için de zihinlerinde oluşan empatik anlayışın karşısındaki kişiye iletmesi gerekir. Karşıdaki kişinin duygu ve düşünceleri anlaşılmasıyla, lider çalışanlarıyla empati kurma sürecini tamamlamış olur.

2.1.13. Geribildirime Verilen Önem

İletişim sürecinde, göndericinin alıcıya iletildiği mesajın, alıcı tarafından yeniden kodlanmak suretiyle oluşturulması ve göndericiye iletilmesine geribildirim denir.

Herhangi bir biçimde geribildirim sağlanmadıkça, gönderici, iletişim çabalarının alıcı üzerindeki etkisini bilemez. Göndericinin gerektiğinde alıcı ile ilgili kanılarını değiştirebilmesi için dönüte gereksinmesi vardır. Özellikle göndericinin alıcı ile önceden ilişki kurmamış olduğu durumlarda, geribildirime tepki göstermeye hazırlıklı olması gerekir (Gökkaya, 2009: 23). Gerekli bilgilerin örgüt liderleri tarafından çalışanlara verilmesi durumunda, çalışanların örgütle bütünleşmeleri, örgütsel amaçlara güdülenmeleri daha kolay gerçekleşebilecektir.

2.1.14. Statü

Örgütlerde, iletişim engellerinin bir kısmı, çalışanların var olan statü ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt liderlerinin sahip olduğu bu statü, bilginin, fikirlerin, önerilerin ve sorunların zaman zaman akışını engeller. Statüler yöneticinin tutumuna göre iletişimde engel olabilmektedir. Statü kaybetme korkusu, iletişimi bozmakta çalışanların saygısını azaltmaktadır (Gürses, 2006: 91). Statü farklılıklarının iletişim süreçlerinde engellere yol açmaması için, lider – çalışan arasındaki ilişkilerde uygun bir iletişim ortamı yaratılarak, liderlerin biçimsel güçlerini buna karıştırmadan eleştirileri kabul etmeleri ile sorunları tartışmaları gerekmektedir.

2.1.15. İletişim Zincirinde Var Olan Kişilerin Atlanması

İletişim zincirinde var olan kişileri atlamak, örgütlerde önemli iletişim sorunlarına yol açar. İletişim zincirlerinde iletilerin izlediği yol, gerekli kişilerin karar verebilmesi için kısa olmalı ve iletiler bu yönde olmalıdır. Eğer resmi bir bilgi ilk önce ilgili olmayan kişilere iletilirse, örgüt üyelerinin bu durumdan rahatsız olması olağandır (Gökkaya, 2009: 24). Örgüt içinde iletişim zincirlerindeki üyelerin atlanması onların iletişimde bulunma isteklerinin azalmasına neden olacaktır.

2.1.16. İletişimin Zamanlaması

İletişim süreçlerinde, iletişimin erken yada geç yapılması bir takım sorunlara neden olmaktadır. Gecikmiş iletişim, amaçlanan sonuçların elde edilmesi için daha fazla uğraşı gerektirir ve bu durumlarda üyeler arasında işbirliği nadiren görülür. İletişimin

gereken zamandan önce yapılması, işlerin unutulup yerine getirilmemesine, sonra yapılması ise onun hiçbir öneme sahip olmamasına neden olmaktadır (Şimşek, 2005: 89-90). Örgüt çalışanlarının, iletişim süreçlerinden kaynaklanan bir takım engellerle karşılaşması örgütün motivasyonunu düşürecektir.

2.1.17. Alıcının Seçimi

Alıcılar her zaman mesaja açık değildirler. Çoğu kez, alıcıların bir mesaja karşı en azından direnme tepkisi gösterdikleri görülür. Eğer kaynaktan gelen mesaj alıcıların inançlarına, tutumlarına uygun geliyor, böyle bir mesaj alıcılarca bekleniyor ise, kaynağın istediği anlam daha kolay çıkarılmakta, alıcıların eyleme geçmesi daha kolaylaşmaktadır. Bundan da öte; alıcıların çok kolaylıkla anladıkları hemen eyleme geçtikleri mesajlar, kendilerinin gereksinimlerini doyuran içerikte olanlardır (Gürses, 2006: 43). Örgüt liderinin, alıcıyı doğru olarak belirleyememesi durumunda iletinin hiçbir önemi yoktur ve olumlu bir değişim meydana getirmeyecektir.

Etkili iletişim başarılı bir örgüt lideri için gerekli tek şey olmaktan çok, bir örgüt liderinin eyleme geçmek için kullandığı bir süreçtir. Örgüt liderleri iletişimi doğru açıdan değerlendirmeli, onu iyi bir yönetim fikirlerinin yerini alamayacak, ancak geliştirebilecekleri iyi fikirleri uygulamalarına yardımcı olacak en önemli ve temel süreçlerden biri olarak görmelidirler (Şimşek, 2005: 96).

2.2. MOTİVASYON SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL LİDERLİK

Liderin sahip olması gereken belki de en önemli özellik motivasyondur. Sadece motivasyon sahibi bir lider başkalarını motive edebilir (Adair, 2003: 139). Lider, kendisi, örgütü ve çalışanları için hep beklentilerin ötesinde hedefler belirler. Bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak da lidere düşer. Lider bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak için hem kendini hem de çalışanlarını motive etmelidir.

2.2.1. Lider Açısından Motivasyonun Önemi

Lider bireysel olarak grup üyelerinden gereksinim duyulan çaba düzeyinin yaratılması ve sürdürülmesinden, amaçlara ulaşma ve grubunda bu amaçlara ulaşabilmesini sağlama yollarında grup üyelerinin çabalarını yönlendirilmesinden, grup üyeleri arasında çabaların eşgüdümleşmesinin sağlanmasından ve son olarak da grup üyelerinin gereksinimlerinin karşılanmasıyla grup üyelerinin görevlerinin kolaylaştırılmasından sorumludur. Dünya çapında toplumda, piyasada, müşterilerde ve teknolojiye meydana gelen değişimler örgütleri değerlerini belirlemeye, yeni stratejiler oluşturmaya, varlıklarını devam ettirmenin yeni yollarını öğrenmeye zorlamaktadır. Böylelikle, liderin değişimi etkilemedeki en zorlu sorumluluğu örgüt içerisindeki insanları güncel işe karşı harekete geçirmek olmaktadır (Heifetz ve Laurie, 1997: 124). Bununla birlikte, liderin sorumluluğu grup içerisinde yer alan üyelerin güdü ve ilgilerinin doyurulmasını sağlayacak rol ve işlevlerin tanımlanmasını sağlamaktır (Prentice, 2004: 109).

Liderlik, potansiyel izleyicilerin güdülerine o kadar duyarlıdır ki, lider ve izleyici rolleri birbirine bağlıdır (Burns, 1979: 21). Lider ve çalışanlar motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Lider motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırken, çalışanlar da liderin faaliyetlerinden etkilenecek motive olurlar (Genç, 2005: 241).

Liderin başarısı, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Koçel, 1998: 434). Bunu da ancak çalışanları motive ederek gerçekleştirebilir. Bundan dolayı motivasyon, liderin işlevleri arasında kilit bir role sahiptir. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütün ayakta durması ve örgütün rekabet üstünlüğüne sahip olması için lider kendisini ve çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive etmelidir. Aksi takdirde iyi motive edilmeyen grup üyeleri, gereken performans gösteremeyecek, dolayısıyla hedeflenen amaca ulaşamayacaktır (Ergezer, 1995: 65).

Lider için çalışanların etkin bir performans sergilemeleri hem kendi hem de örgüt başarısı için gereklidir. Etkin bir performans da etkin bir motivasyon ile gerçekleştirilebilir. Bundan dolayı, çalışanların performans ve motivasyonu birbirine

bağımlı, birbirlerini tamamlayan birer liderlik işlevleridir. Bunun da ötesinde, güçlü bir motivasyon hem bireye gereksinimlerini karşılama olanağı verecek, hem de onu moral açısından arzulanır noktaya getirecektir (Genç, 1990: 19). Bu da örgüt ve liderin başarısını arttıracaktır.

Örgüt içerisinde çalışanlar farklı kişisel özelliklere, yeteneklere, bilgi ve eğitime sahiptir. Lider, tüm bu farklılıkların üstesinden gelerek tüm çalışanların örgüt amaçları lehine çalışmalarını sağlamakla görevlidir. Bunu yaparken de lider hiç bir zaman herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir (Genç, 2005: 241). Çalışanların farklılıklarının sonucunda farklı gereksinimlere sahip olduğunu, bundan dolayı farklı özendirme ve teşviklerin çalışan motivasyonunda etkili olacağının bilincinde olmalıdır. Lider motivasyonun kişisel bir süreç olduğu düşüncesinden hareketle motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıkları göz önünde tutmalıdır (Pehlivanlı, 2002: 88).

Lider ve örgüt başarısı için önemli bir konu olan motivasyonun nasıl sağlanacağı, daha yüksek bir motivasyon düzeyini elde etmek için hangi faktörlerin etkili olduğu önemli araştırmaların konusunu oluşturmuş ve motivasyonu açıklamaya çalışan pek çok motivasyon kuramları oluşturulmuştur. Bu kuramların sonucunda motivasyonu sağlayacak teşvik ve özendirme araçları ortaya konmuş, etkin bir motivasyon için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. İnsanları işyerinde motive eden bütün faktörler yakından incelendiğinde, iyi liderliğin bütün bunlarda çok önemli bir rol oynadığı görülür (Adair, 2003: 176). İster özendirme ve teşvik araçlarının kullanılması olsun, ister motivasyon yöntemlerinin uygulanması olsun lider motivasyon sürecinde merkezi bir noktada yer almaktadır.

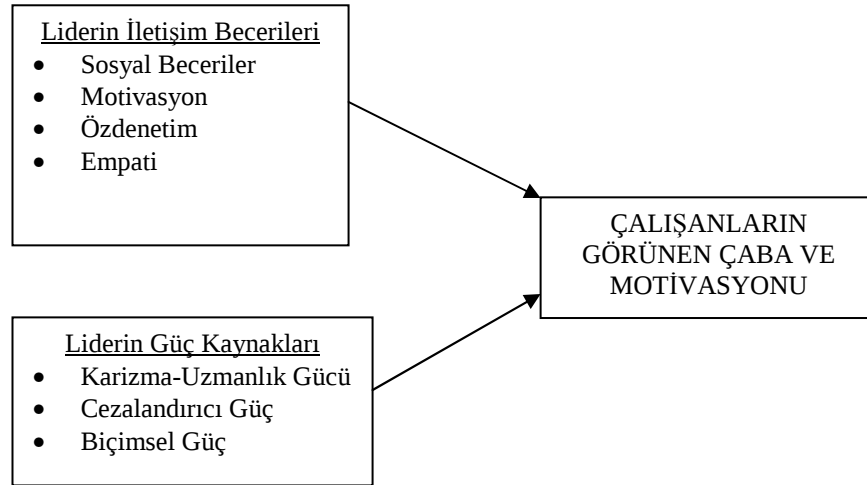
2.2.2. Liderliğin Motivasyon Üzerine Etkisi

İnsanlar yaşamlarını kazanmak, gereksinim ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar ve bunun karşılığını da maddi ve manevi olarak olmak isterler. Bu gereksinim ve beklentiler: övgü, onaylama, öneride bulunmak, performans ile ilgili geri bildirim almak, parasal ödüller, ücret artışları, terfi olarak sıralanabilir (Serinkan ve Bedük, 2008: 223).

Çalışanın motivasyonu liderliğe bağlıdır. Liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi sadece kullandığı özendirme ve teşvik araçları ile gerçekleşmez. Liderin sahip olduğu özellikler, uyguladığı davranış biçimi ve güç kaynakları çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir.

Çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi kolay olmadığı gibi tatmin duygusunu artırabilecek basit ve kısa yollar da yoktur. Liderin görevi ise çalışanların sorunlarına eğilme, onlardaki tatminsizliği fark etme ve bunları gidermeye yönelik çabalar sorunun çözülmesine yardımcı olmaktır.

Şekil 2.1: Liderlik Boyutları ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki



Bu çalışmanın amacı da liderin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılması, liderin sahip olduğu iletişim becerilerinin ve güç kaynaklarının çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler olup olmadığının ortaya konmasıdır.

2.2.2.1. Liderlik Özelliklerinin Motivasyon Üzerine Etkisi

Liderin sahip olduğu özellikler liderlik etkinliğini belirleyen faktörler olarak incelenmiş; pek çok liderlik özellikleri ortaya konmuştur. Bu liderlik özelliklerinin lideri diğer grup bireylerinden ayıran faktörler olduğu öne sürülmüş, belirlenen özelliklere sahip bireyin lider olacağı varsayılmıştır. Liderin sahip olduğu liderlik özellikleri şu şekilde gruplandırılmıştır (İncir, 2001: 35):

- Fiziksel Özellikler: Boy, ağırlık, genel görünüm, bakışlar ve yaş,
- Bilişsel Özellikler: Zekâ, konuşma yeteneği, mesleksen bilgi ve beceri,
- İlişkiyel Özellikler: Kendine güven, dışa dönüklük, empati kurabilme, duygularını denetleyebilme, başatlık.

Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin önemli hale geldiği günümüzde, özellikler yaklaşımı, durumsallık perspektifinde tekrar canlandırılmıştır. Liderlerin sahip oldukları bazı özelliklerin ya da kişisel karakteristiklerin durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklanılmıştır (Zel, 2001: 133).

Liderlik, başkalarının işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlamayı içeren bir roldür. Liderlerin kişilerarası becerilerdeki eksikliği herkesin performansını düşürür, zaman kaybına yol açar, kırgınlık yaratır, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur (Goleman, 1998: 44). Bundan dolayı, liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında liderin sahip olduğu duygusal yeterlilikler oldukça önemlidir. Duygusal yeterliliklerin yararlarını azamiye çıkaran liderler, liderlik ettikleri kişilerin duygularına doğru bir yön verirler (Goleman vd., 2002: 17). Böylelikle, lider çalışanları kolaylıkla harekete geçirir ve esinlendirir.

Liderin üstlendiği sorumlulukları yerine getirilebilmesi için bir liderde göreve ilişkin bilgi ve becerilerin ve duygusal rollere ilişkin yeteneklerin bir arada bulunması gerektiği açıktır (Barutçugil, 2004: 268).

Liderin çalışanlarını esinlendirip harekete geçirmesi için çalışanları ile olan ilişkisi çok önemlidir. Hedefleri gerçekleştirmek üzere bireyi harekete geçiren şey, duygulardır (Goleman, 1998: 137). Liderin çalışanlarını etkilemesi, çalışanların örgütün amaçlarına kendini adanmasını ve yüksek performans göstermesini sağlaması lider-çalışan arasındaki ilişkiyi belirleyen duygu ve değerlere bağlıdır (Ulaş, 2002: 51).

Farkına varılan ve doğru şekilde yönetilen duygular, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için motive edici bir etkiye sahip olacaktır. Bununda ötesinde, motivasyon bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır (Şahin, 2006: 524).

Duyguların etkin bir biçimde kullanıldığı lider ve çalışan arasındaki ilişki, liderin çalışanlarını motive etmesini kolaylaştıracaktır. Bundan dolayı liderin sahip

olduğu sosyal zekâ ve duygusal zekâ, liderin çalışanlarını motive etmesinde önemli bir role sahip olabilecektir.

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

Sosyal zekâyâ sahip lider, çalışanlarının sürekli değişen gereksinim ve taleplerine karşı duyarlıdır ve bunların farkındadır. İşgörenlerin gereksinimlerinin ve taleplerinin farkında olan lider, çalışanlarını motive ederken bu gereksinimleri ve taleplerin doyurulmasını sağlayacak, çalışanlarını bu şekilde teşvik etmeye çalışacaktır.

Sosyal zekâ, örgütlerde özellikle sorunların çözümünde değişik bakış açılarının anlaşılabilmesi ve bu bakış açılara göre hareket edilmesine olanak sağlaması açısından önemlidir (Hançer ve Tanrısevdi, 2006: 22). Ayrıca, sosyal zekâ kavramı içeriği itibariyle duygusal zekâ kavramına bir temel oluşturmuştur (Ulaş, 2002: 28).

Duygusal Zekâ: Mantiğımız düşünmemizi sağlarken duygularımız nasıl hareket edeceğimizi belirler. Lider olmak da harekete geçmeyi, başkalarını etkilemeyi ve onları da harekete geçirmeyi gerektirir (Macaluso, 2004: 6). Bundan dolayı, kişinin kendisini ve çevresini yönetebilmesini kolaylaştıran, duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilen duygusal zekâ liderin etkinliğini belirleyen lider özelliği olarak sosyal zekânın yanında artan bir şekilde incelenmeye başlanmıştır (Ayhan, 2004: 308).

Lider ve çalışanların etkileşimi pek çok duygusal ögeyi içinde barındırmaktadır (Çakar, 2003: 87). Duygusal zekâyâ sahip liderler, bir duygusal zekâ ortamı yaratıp, duygusal zekâ alanındaki yetkinliklerini göstererek ve duygusal zekâyâ sahip bir liderin nasıl olacağı konusunda çevrelerine örnek oluşturarak daha iyi performans elde ederler (Goleman, 2002: 23).

Her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hisleri yönetebilmek, motivasyonu sürdürebilmek, etraftaki insanların hislerini doğru algılayabilmek ve liderlikle ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dâhil, iş yaşamı ile ilgili sosyal becerileri geliştirebilmek için insanlara yardımcı olan tek şey özbilinçtir.

Bundan dolayı, özbilinç boyutu liderin çalışanları motive etmesini kolaylaştırabilecektir (Bülbüloğlu, 2001: 55). Lider, çalışanların yeni fikir ve yaklaşımlarına destek vererek onlara değer verdiğini gösterebilecektir; bu da çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine neden olabilecektir.

Duygusal zekânın ikinci boyutu olarak incelenen özdenetim, bireyin rahatsız edici duygu ve isteklerini denetim altında tutmak şeklinde tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2006: 296). Kendi dürtülerini kontrol altında tutan birey, en kötü durumda bile olumlu davranışını koruyacak ve durumun daha da kötüleşmesine engel olabilecektir.

Duygusal zekanın bir diğer boyutu olan motivasyon, hedeflere ulaşmak için bireyin arzulu ve istekli bir şekilde çalışmasıdır. İnsanlar, hedefe ulaşma sürecine etki eden duygusal eğilimleri ile motive olurlar (Bülbüloğlu, 2001: 55). Lider, örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan bütün bir grubu o yöne çekebilir (Goleman, 1998: 235). Bundan dolayı, liderin çalışanlarını motive etmesi ne kadar önemliyse, kendi motivasyonu da o derece önemlidir.

Duygusal zekânın bir diğer boyutu empatidir. Başkalarının duygu ve düşüncelerini onların gözüyle görmek, bireyi karşındaki insana yakınlaştırır. Karşılıklı anlayış, bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırabilecektir (Goleman, 1998: 235).

Duygusal zekânın son boyutu sosyal becerilerdir. Sosyal beceriler, bireyin diğer insanlarla kolay iletişim kurmasını kolaylaştırır. Sosyal becerileri olan birey, etkili ikna taktikleri kullanır, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlar, etrafındaki insanlara ilham verir ve onlara yol gösterir, ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışır ve değişimi destekler. Sosyal beceriler, liderin duygusal zekâsını çalıştırmasını sağlar (Goleman vd., 2002: 63).

2.2.2.2. Lider Davranış Biçimlerinin Motivasyon Üzerine Etkisi

Lider davranışları ilişkisel ve görevsel davranışlar olmak üzere iki boyutta irdelenmiştir (Mullins, 2002: 438).

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

Davranış biçimi, liderin etkinliğini belirleyebilecek güçlü bir etmen olmasına rağmen, liderin etkinliğini belirleyen mutlak bir davranış biçiminden söz etmek mümkün değildir. Sadece görevsel davranışta bulunması ya da sadece ilişkisel davranışta bulunması lideri başarılı kılmayacaktır. Lider davranış biçimlerinden birisi diğerlerinden daha iyi olmayıp, etkin bir lider belirli bir durumun gerektirdiği davranışı doğru şekilde seçebilmeli ve bu davranışı uygulayabilmelidir (Demirbilek, 2003: 24). Çeşitli örgüt içi koşullar, örgüt dışı ekonomik ve teknolojik koşullar herhangi bir liderlik davranış biçiminin etkinliğini belirler. Bu nedenle lider esneklik özelliğine sahip olmalı örgüt içi ve örgüt dışı koşulları çözümleyerek durumsal koşullara uyum sağlamasını bilmelidir (İncir, 2001: 38).

Liderin davranış biçimi, örgütün, bölümün veya takımın çalışma ortamı üzerinde dolaysız ve eşsiz bir etkiye sahiptir (Goleman, 2000: 78). Lider davranış biçimi, lider ve çalışan arasındaki ikili ilişkiyi etkilemekle kalmaz, çalışanın performans, motivasyon, moral ve bağlılığını da etkiler. İnsan ilişkilerinde becerili olan liderle birlikte çalışanların, görevin teknik kısmında becerili olan liderle birlikte çalışanlara oranla daha çok tatminkâr hissettikleri yapılan araştırmalar sonunda ortaya konmuştur (Stogdill, 1974: 330).

Uygun lider davranış biçimi çalışanları motive edeceği gibi, uygun olmayan lider davranış biçimi ise demotive edecektir (Allan, 1998: 74). Bundan dolayı lider, davranış biçimini seçerken içinde bulunduğu ortamın koşullarına dikkat etmelidir.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, Burns ve Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir (Eren, 2004: 460).

2.2.2.3. Liderlik Güç Kaynaklarının Motivasyon Üzerine Etkisi

Başkalarını etkileyip, örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu güç sahibi olmaktan geçer (Şahin vd, 2006: 658). Güç, birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da bir şeyin nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir (Genç, 2004: 143). Diğer bir tanıma göre güç, bir kişinin başkalarını istediği yönde davranışa yönetebilme yeteneğidir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir (Doğan, 2005: 80).

Gücün iki farklı boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut, işlerin tamamlanması, faaliyete geçme, bir araya gelme şeklindeki olumlu durumları içermektedir. Bu yaklaşıma göre ‘güç’, insan ilişkilerinin, özellikle birbirine bağımlı faaliyetlerin var olduğu gruplar da ve belli bir amaç doğrultusunda ilişkilerin bütünleştirildiği her durumda ve konumda, başka bir deyişle örgütlerde var olan, söz edilen ve istenen bir olgudur (Artan, 2000: 283). İkinci boyut ise, diğerlerinden üstün olma, davranışlarını kontrol etme ve istediklerini yaptırma gibi olumsuz durumları içermektedir.

Güç ve yetki kavramları birbirleri yerine kullanılan, buna rağmen temelinde birbirinden farklı kavramlardır. Güç, bir olayı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir (Çelik, 2003: 64).

Liderin sahip olduğu güç; liderin bulunduğu konum, liderin sahip olduğu ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi gibi örgütsel kaynaklı olabileceği gibi liderin kendisinin sahip olduğu uzmanlık ve karizma gibi kişisel kaynaklı da olabilir. Gücün kaynaklarına göre liderin sahip olduğu güç; biçimsel, ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve karizmatik güç şeklinde sınıflandırılabilir. Bütün güç kaynakları, liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve örgütsel yaşamın sürmesi açısından kritik önem taşır. Moral, motivasyon, iş tatmini, sorun çözme ve karar alma ve takım çalışması gibi birçok yönetim konusu güç ile doğrudan bağlantılıdır (Barutçugil, 2004: 301). Liderin gücü elde etme biçimleri ve sorunları çözmek için kullanma tarzları, yönetimin etkinliğini ve örgütün amaçlarına ulaşmasını doğrudan etkileyen bir konudur (Barutçugil, 2006: 211).

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

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

2.2.3. Liderin Başlıca Motivasyon Teşvik Araçları

Örgütün ve bireylerin gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, bireyin etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olan motivasyon, bir örgütte işlerin etkin ve verimli bir biçimde başarılmasını sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 75). Bu süreç içerisinde, her bir çalışanın aynı teşvik araçları ile motive edilmesi oldukça güçtür. Bundan dolayı, çalışan motivasyonunda etkin pek çok teşvik aracından söz edilir. Bir bakıma teşvik araçlarının etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitim düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 518).

Çalışanları motive etmek için kullanılan teşvik araçları zaman içerisinde yaşanan gelişmelerle beraber değişiklik gösterebilecektir. Geleneksel olarak ücret temel motivasyon aracı iken, bugünlerde öz benlik değeri, boş zaman, yöneticilerle daha fazla iletişim gibi değerler çalışanlar arasında birincil sorun haline gelmiştir (Hodgetts, 1997: 289).

Çalışanlarını motive etmek için teşvik araçları kullanan lider, bu teşvik araçları ile çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda teşvik eder. Bundan dolayı, liderin kullandığı teşvik araçları ne kadar çeşitli olursa, liderin çalışanları motive etmesi o kadar kolay olacaktır. Ancak, liderin kullandığı teşvik araçlarının çeşitliliği tek başına çalışan motivasyonu için yeterli olamayacaktır. Lider için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanları harekete geçiren özgür, amaçlarına yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte motivasyon teşvik aracına sahip olmaktır (Genç, 2004: 239). Bir başka deyişle, çalışanları harekete geçirmeyen, teşvik etmeyen veya esinlendirmeyen teşvik araçlarına sahip lider, kullandığı teşvik araçları ne kadar çeşitli olursa olsun çalışanları motive edemeyecektir. Bundan dolayı, bir lider ancak

Çalışanların gerçek motivasyonunu bilirse; bu kişilerin gereksinimlerini karşılayabilir. Ve ancak, bu kişilerin gereksinimlerini karşıladığında; onlar üzerinde motive edici bir güce sahip olur (Hanks, 1999: 116). Bireylerin gereksinimleri farklıdır (Keser, 2006: 62). Lider alışanları motive ederken içsel ve dışsal motivasyon arasında denge kurmalıdır.

2.2.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon ile çevreyle ilişkide bulunmak, kişisel çıkarları takip etmek, yetenek ve becerileri uygulamak ve geliştirmek için gerekli olan çabayı göstermek için motivasyon sağlanmış olur (Reeve, 2001: 118).

2.2.3.1.1. İş Tasarımı

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

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

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

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

de sosyal çevresi genişlemektedir (Solmuş, 2004: 173–174). Bunun yanında çalışanlar daha fazla beceri sahibi olabileceklerinden yönetime işi planlama, değişikliklere uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konularda esneklik sağlar (Can, 2005: 249).

İş genişletme, görevi karmaşık bir işin çok küçük, nitelik gerektirmeyen parçasını yapmak olan çalışanın, işletmenin değişik yerlerinde çalışması demektir. (Önen ve Tüzün, 2005: 104). İş genişletme, işlerin yatay biçimde genişletilmesidir (Can, 2005: 247). İşin genişletilmesi çalışanın birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır, motivasyon artar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 171). Böylelikle çalışan kendini geliştirme fırsatı bulabilecektir. Bununla birlikte, bu uygulamanın sadece bireyin yaptığı basit işle ilgili koleksiyonunu arttırdığını, aynı işi binlerce kez yapmasının onun iş doyumuna ve motivasyonuna hiçbir şey katmayacağına dair görüşlerde bulunmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 104).

İş zenginleştirmede ise, çalışana ürünün ortaya çıkması için sorumluluk, ürün ortaya çıkana kadar geçen tüm aşamalarda karar verme yetkisi, ürünün niteliği ve niceliği hakkında geribildirim ve başarı ya da başarısızlığın sorumluluğunu verir (Solmuş, 2004: 173–174). İş zenginleştirmede, birbirinden farklı nitelikte işler dikey biçimde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 172).

2.2.3.1.2. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim etkin teşvik araçları arasında yer almaktadır. Katılımcı yönetim sayesinde çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 169).

Katılımcı yönetim sayesinde, çalışan kendisini ilgilendiren durumlarda söz sahibi olmaktadır. Böylelikle, örgüt içerisinde önemsendiğini ve değer verildiğini hisseder ki bu da çalışanı motive edebilecektir. Ayrıca, karar verme sürecinde yer alan, bu kararın oluşmasında söz sahibi olan çalışanlar oluşan kararı daha kolay bir şekilde benimseyecek ve bu kararı uygulamak için kolay bir şekilde motive olabilecektir.

Bununda ötesinde çalışanlar örgütün her uygulamasında ne kadar bulunurlarsa o kadar örgüte bağlanır. Ayrıca, örgütü başarılı kılmak için bütün enerjilerini kullanma konusunda motivasyonları yüksek olur (Önen ve Tüzün, 2005: 107).

Örgütte çalışanların kararlara katılmasına izin verilmiyorsa bu durumda, bireylerde ise yabancılaşma görülecek ve gizli tatminsizlik, devamsızlık, direnişler, grevler, en başarılı elemanların isten ayrılması, örgüt dışındaki kaliteli elemanların ise örgüte transferinde zorluklarla karşılaşılması gibi sorunlarla karşılaşılacaktır. Bu sorunların ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması çalışan motivasyonu açısından önemlidir (Şimşek, vd., 2001: 119). Ayrıca katılımcı yönetimde dikkat edilmesi gereken bir nokta; çalışanların fikirleri soruluyormuş gibi yapıp çalışanların fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmesidir. Gerçek olmayan bir katılımcı yönetim, çalışanı motive etmek yerine çalışanın örgüte olan güvenini sarsabilecektir.

Katılımcı yönetimin uygulanması liderin benimsediği davranış şekliyle de yakından ilgilidir. Otoriter bir lider çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini açık bir biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklarken demokratik bir lider çalışanlarından durum hakkındaki fikirlerini alır ve karar alırken bu fikirleri göz önünde bulundurur. Bu durumda otoriter bir liderin katılımcı yönetimi desteklemeyeceği, demokratik bir liderin ise aksine katılımcı yönetimi destekleyeceği açıktır (Hageman, 1997: 110).

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

2.2.3.1.3.Yetkilendirme

Yetkilendirme, bir örgütte gücün veya yetkinin astlara devredilmesini ifade eder (Barutçugil, 2004: 200). Yetkilendirmenin, çalışanları etkili kılma, çalışanlarda özgüven duygusunun gelişmesine katkıda bulunma, çalışanların çaresizlik ve güçsüzlük duygularının üstesinden gelebilmesine yardım etme, çalışanların harekete geçmesi için

onlara güç verme ve bir görevin başarılmaması için çalışanları motive etme anlamlarına geldiği söylenebilir (Solmuş, 2004: 174).

Yetki sahibi olan çalışanlar kendilerini daha etkin görürler ve işlerini ve örgütü anlamlı bir biçimde etkileyebileceklerini düşünürler. Böylelikle yetki sahibi olan çalışanlar, örgütte daha çok çalışır daha çok başarılı olurlar. Bunun yanında, yetki ve sorumluluk yüklenmesi, çalışan için eğitim de olabilmektedir. Bu sorumluluk zaman içinde çalışanı kişiliğine kavuşturup, moralini yükseltebilecektir (Şimşek vd., 2001: 119). Bundan dolayı, lider, çalışanlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmeli; böylece, çalışanlarını daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya motive etmelidir (Genç, 2004: 238).

Örgütte çalışan herkesi ortak bir amaca yönlendirmeyen bir üst yönetim, ne kadar personeli güçlendirip, yetkilendirse de istenilen başarıya ulaşamaz (Besler, 2004: 34). Bundan dolayı, çalışanların yetkilendirilmesinde ortak bir vizyonun oluşturulması öncelikli bir sorundur. Ayrıca, yetkilendirmenin etkili biçimde yürütülebilmesi için liderin durumsal davranması da gereklidir. Yetkinin ne zaman, kime, nasıl ve hangi düzeylerde aktarılacağı ve devredileceğinin belirlenmesi de oldukça önem taşımaktadır (Elma, 2003: 198).

Lider yetkilendirme aracılığı ile çalışanlarını motive etmenin yanında, lider giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa çalışanlarına devrederek azaltabilecektir (Kaynak, 1995: 144). Ancak, bazı liderlerin, çalışanlarının söz konusu görevi başarabilecek yeterlilikte olmadıkları, daha fazla sorumluluk almakta istekli olmadıkları, zaten fazla sorumluluk yüklendikleri ve daha fazla sorumluluk kabul etmeyecekleri, onları yetiştirmenin çok zaman gerektireceği gibi gerekçelerle ya da neyin nasıl gittiğine ilişkin yüksek bir kontrol, yönlendirme ve yönetme gereksinimi içinde olmaları nedeniyle yetkilendirmeye karşı çıkacakları söylenebilir (Solmuş, 2004: 174–175).

Yetkilendirme, çalışanlara işlerini başarmaları için daha özgürce hareket etmelerini sağlayacak unsurları vermektedir. Bunlar enformasyon, bilgi, güç ve ödüllerdir (Barutçugil, 2004: 384). Yetkilendirme sonucunda çalışanlar kendilerinin önemli olduğunu hissedecekler, öğrenme ve yeteneklerinin gelişimine fırsat yaratılmış olacak, çalışanlar grubun bir parçası haline gelecektir (Kasımoğlu ve Küçükaslan, 2005:

36). Böylelikle çalışanın morali, göreve ve örgüte bağlılığı ve verimliliği etkilenir. Bundan dolayıdır ki, yetkilendirme çalışanın motivasyonunu arttıran önemli bir teşvik aracıdır.

2.2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, belli bir davranışı sağlamak için çeşitli dışsal ödül ve teşviklerin kullanılması ile oluşur. Dışsal ödüller, kişinin kontrolü altında olmayan teşvik araçlarıdır (Beck, 2004: 194). Çalışanı işe yönlendiren dışsal teşvikler pozitif (finansal teşvikler) veya negatif (ücret kesintisi veya işten çıkarma tehdidi) olabilir (Frey, 1997: 429).

2.2.3.2.1. Ücret

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

Ücretin çalışanlar üzerinde göz ardı edilemeyecek bir etkisi olmasına rağmen, bütün çalışanlar üzerinde aynı motive edici etkiyi göstermesi beklenmemelidir. Yüksek gelir düzeyinde olan bir çalışan, mal ve hizmete olan gereksinimi giderebileceğinden ücret olgusu ile motive edilemeyecektir. Bu durumda ücret bir motivasyon aracı niteliğinde olamaz (Kaynak, 1995: 146). Ayrıca yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır (Hageman, 1997: 43). Bundan dolayı ücret motive edici özelliğini zamanla yitirebilir.

Lider ücret faktörünü kullanırken adil ve haklı bir şekilde kullanmalıdır. Adil ücret, eşit ücret değildir. Adil ücret, bir örgütün kendi kapasitesi çerçevesinde, hakkıyla ve kişiler arasındaki performans ayırt ederek ücret ödemesidir (Ülsever, 2003: 9). Bunun yanında, çalışanlar kendi yaptıkları işlere benzer işleri yapan, benzer konumlardaki kişilerle yaklaşık olarak aynı ücreti almak isterler. Beklentilerini karşılayan haklı ve adil bir ücret motivasyonu artırır. Ancak yaptığı işten sıkılmış,

örgütten soğumuş ve hiçbir beklentisi kalmamış bir kişiye beklentisinin çok üzerinde ücret ya da prim verilse bile, kişinin motivasyonu sağlanamayabilir (Barutçugil, 2004: 219).

2.2.3.2.2. Ödül ve Ceza Sistemi

Motivasyon, örgüt ortamında kişilere yönelik ödül-ceza ve benzeri yaptırımların tamamıyla yakından ilişkilidir (Fındıkçı, 1999: 387). Örgütte çalışanı motive etmek için kullanılan ödüller; sözlü ve yazılı takdir, terfi, olumlu geri bildirim, sosyal hak ve olanaklar sağlamak, uygun bir çalışma ortamı yaratmak, ücret artışı, maddi ödüller şeklinde olurken; yine örgütte kullanılan cezalar; sözlü ve yazılı uyarı, olumsuz geri bildirim, ücret kesintisi, hak ödülün verilmemesi veya işten ayırma şeklinde olabilir. Örgüt içerisinde ödül ve ceza kullanma yetkisine lider sahiptir. Ancak ödül ve ceza kullanılırken liderden yapması beklenen, ödül ve tehditlerin oluşturduğu bir kombinasyonla çalışanları motive etmesidir (Adair, 2004: 54).

Örgütün amacı, ödüller aracılığıyla arzu edilen davranışın gerçekleşmesi ve devamının sağlanması için çalışan motivasyonudur. Ödüllerin çeşidi ve nasıl dağıtıldığı çalışan motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahiptir (Porter vd., 2003: 451). Örgüt tarafından sağlanan ulaşım için servis aracı, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi ve özel sağlık sigortası gibi sosyal hak ve olanaklar çalışanların motive olması için gerekli olan hijyen faktörleri arasındadır. Çalışanın görevinde gösterdiği başarının sonucunda lider tarafından sözlü veya yazılı bir şekilde takdir edilmesi, çalışanı motive eden diğer bir teşvik aracıdır. Görevinde gösterdiği başarının sonucunda sözlü veya yazılı takdirin yanında, terfi olanağına da sahip olduğunun bilincinde olan çalışan daha kolay bir şekilde motive olabilecektir. Terfi olanağı sayesinde çalışan kendini gösterme gereksinimi tatmin edebilecektir ki kendini gösterme gereksinimi bireyi motive eden en önemli gereksinimler arasında yer almaktadır. Örgüt tarafından çalışanı motive etmek için kullanılan bir diğer ödül ise, çalışanın çalışma ortamının iyileştirilmesidir. Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki olanakların ve koşulların iyileştirilmesi, çalışanın işinde daha verimli çalışmasına olumlu etki eder (Genç, 2004: 237). Etkili takdir ve ödüllendirme yöntemleri çalışanların işbirliği yapma ve kendilerini işe adama isteklerini arttıracaktır

(Zemke, Anderson, 1998: 57). Çalışanların ödülünden aldığı tatmin, ödülünden beklentileri ve elde ettikleri ödüle bağlıdır. Bundan dolayı, ödülleri kullanarak çalışanları motive etmek isteyen lider, ödül sistemini açık bir şekilde ortaya koymalıdır.

Örgüt kurallarına ters düşen davranışlarda bulunan çalışanlar, sözlü veya yazılı şekilde uyarılırlar. Çalışanların lider tarafından sözlü veya yazılı uyarısında dikkat edilmesi gereken nokta; uyarının diğer çalışanların yanında yapılmaması gerektiğidir. Diğer çalışanların yanında uyarılan bir çalışan, kendini kötü hissedebilir ve öncelikle lidere sonra da örgüte karşı yabancılaşma yaşayabilir. Bu da çalışan verimliliğini olumsuz şekilde etkileyebilecektir. Ayrıca, ceza arzu edilmeyen davranışın ardından derhal ve sürekli bir biçimde gerçekleşirse, daha çok etkili olabilecektir (Porter vd., 2003: 519). Çalışanın arzu edilmeyen davranışlar sergilemesine engel olmak için uygulanan en ağır ceza ise, çalışanı işten ayırmadır. İşten ayırma cezası, lider tarafından en son uygulanması gereken cezadır. Aksi takdirde, çalışan yaptığı en küçük hatadan bile işten atılabileceği düşüncesine hâkim olursa, ne lidere ne de örgüte karşı güven duyamaz ve bağlılık hissedemez. Bu da çalışanın motivasyonunu kötü şekilde etkileyebilecektir.

Örgütün ödül–ceza sisteminde izlemesi gereken temel ilke: çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih etmesi gerektiğidir (Fındıkçı, 1999: 387). Ödüller ne kadar olumlu olursa çalışan da o kadar çok düzeyde motive olacaktır. Bunun tersine, cezalar ne kadar olumsuz olursa, çalışanlar o kadar az düzeyde motive olacaklardır (Lindner, 1998: 1). Bununda ötesinde, ceza ancak kısa vadeli sonuçlar sağlar ve cezalandırılanı yabancılaştırır (Werner, 1993: 86). Bundan dolayı, lider çalışanlarını motive etmek için öncelikle ödülleri kullanmalıdır.

Uygulanacak ödül–ceza sisteminin etkin olabilmesi için, hangi davranışların hangi ödül ve ceza ile sonuçlanacağı çalışanlara açık bir şekilde ifade edilmelidir. Mutlak olmayan ödül–ceza sistemi çalışanları motive etmekte yetersiz kalacaktır. Bununda ötesinde, uygulanan ödül ve cezalar, her bir çalışan için aynı şekilde uygulanmalıdır. Eşit ve adil olarak kullanılmayan ödül ve cezalar çalışanı motive etmenin aksine çalışanı işe karşı soğutacaktır.

2.3. MOTİVASYON SÜRECİNDE İLETİŞİM BECERİLERİ

Lider ile olan ilişkisinde önemli bir etkiye sahip olduğunun bilincinde olan çalışanlar, kendini lidere daha yakın hisseder. Bundan dolayı, liderin çalışanlar üzerindeki etkisi daha fazladır. Bu etkinin sayesinde lider çalışanları daha kolay bir şekilde motive edebilecektir. Bununla birlikte, iletişim ve iletişim becerisi yüksek lider ve çalışanların, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir (Ural, 2001: 212).

2.3.1. Empati Kurma Yeteneğinin Motivasyonla İlişkisi

İletişim becerilerinin geliştirilmesinde bilinen en önemli yaklaşımlardan birisi empatidir. Bir insanın karşısındakinin ne hissettiğini o an yaşayabilmesi ve ona hak verebilme yeteneğine sahip olma yaklaşımı sağlıklı ve etkili bir iletişimde önem taşımaktadır. Empati becerisi olarak da adlandırabilen bu beceriyi geliştirmiş olmak, kişilerarası iletişimde önemli rol oynamaktadır. Çünkü bir iletişim etkinliğinde, kaynağın sahip olduğu tutum ve davranışlar, bilgi ve deneyimler onun iletişim becerilerini doğrudan etkileyecek olan değişkenlerdir (Künüçen, 2006: 58).

Bilgi edinme ve yalnız kalmama isteğinin kişilerarası iletişimlerin niteliğini belirlediğini ve çatışmalı iletişim, çatışmasız iletişim ve empatik iletişim olmak üzere üç tür iletişim vardır. Çatışmalı iletişim kurmaya çalışan taraflar hem yeterli bilgi edinemezler hem de yalnız kalırlar. Çatışmasız iletişimde taraflar birbirlerine yeterli bilgi aktarabilirler, ancak yine de yalnızlık hissederler. Empatik iletişimde ise hem yeterli bilgi aktarımı olur, hem de taraflar yalnız kalmazlar (Dökmen 1994: 155).

Bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak, olaylara onun gözüyle bakması, onun duygu ve düşüncesini doğru olarak algılaması ve bu durumu o insana iletmesi biçiminde tanımlanan empati, önceleri genellikle psikoloji, psikoterapi alanlarında ele alınırken, günümüzde eğitim ve iletişim alanlarında da gittikçe daha yaygın kullanılmaya başlanmıştır. Bunun sonucu olarak daha çok kişilerarası iletişim süreci kapsamında değerlendirilen empatik iletişim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu tanıma göre, anlamların ve kavramların doğru olarak paylaşılması yoluyla yakınlaşma süreci olan iletişimde empatik yaklaşım, her şeyden önce doğru mesaj alışverişinin en

etkili ve en güvenilir uygulama biçimi olup, biçimsel iletişim sürecini kolaylaştırır ve hızlandırır (Tabak, 1999: 38).

2.3.2. Dinleme Yeteneğinin Motivasyonla İlişkisi

İletişimin daha sağlıklı olmasını sağlayan iletişim becerileri, etkili dinleme ve etkili tepki verme olarak özetlenmiştir. Bu becerileri; ayrıntılı olarak uygun sorular sorma, özetlemeler yapma, başka sözcüklerle tekrarlama, anahtar sözcüklerle tepki verme, karşısındakinin davranışını, sözlerini ve duygularını tanımlama ve uygun biçimde yansıtma, anlayıp anlamadığını sınama, etkili geri bildirim verme olarak sınıflandırılır (Korkut, 1996: 16).

İletişim süreci öncelikle dinleme becerisiyle başlar (Özer, 2000: 89). Dinlemek bir saygı gösterisidir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 84). Karşısındaki kişi tarafından dinlenen birinin özgüveni artar, kendisiyle barışık mutlu bir kişi olma olasılığı yükselir.

Dinleme davranışlarının etkili bir iletişim temelini oluşturur; değerlendirmelerden, yargılamalardan, eleştirilerden ve kaygılardan arınmış bir dinleme ile iletişim kanallarının açılmış ve gerçek iletişim başlamış olur. Ayrıca insanların bir iletişim süreci tamamlandığında kendilerini iyi hissetmelerinin, kendilerine saygı duyulmasına ve önem verildiğini hissetmelerine bağlı olduğunu ve bunu da sağlayabilecek temel ögenin “dinleme” olduğunu belirtmektedir (Cihangir, 2004: 9).

İki insanın yürüttüğü bir iletişimde iç ve dış olmak üzere iki iletişim sürecinin söz konusudur. İç iletişimi kişinin kendi düşünce dünyası içinde yaptığı iç veya sessiz konuşmaları, dış iletişimi ise, bu iç konuşmaların ve yorumların dönüştürüldüğü sesli konuşmalar veya gözlenebilir davranışlar olarak tanımlanır (Özer, 2000: 93).

2.3.3. Kendini Açma Yeteneğinin Motivasyonla İlişkisi

Kişilerarası ilişkilerin niteliğini belirleyen kendini açma; kişinin kendisi hakkındaki kişisel bilgileri, duygu ve düşünceleri diğer kişilere aktarmasını içeren bir süreç olarak tanımlanır. Bireylerin fizyolojik ve ruhsal sağlığının devamı ve başarılı ilişkilerin geliştirilmesi için yeterli kendini açmanın gerçekleşmesi ve kısıtlayıcı

maskelerden kurtulması gerekir (Üstündağ: 2006, 47). Böylece birey örgüt içerisine uyum sağlama sürecini anlayabilir.

İletişim, kendini açmanın diğer tarafında başka bir kişinin olduğu anlamına gelir. Kendimiz ile ilgili bilgiyi iletmeektir. Bilgi, gözlemlediğimiz gerçekler, yaşadığımız duygular, kendimiz yada diğerleri hakkındaki düşüncelerimiz şeklinde olabilir. Başarılı bir örgüt liderinin çalışanlarıyla dürüst bir iletişime girmesi beklenir. Bu nedenle çalışanın duygularını saklamaktan kaçınmaması gerekmektedir. Böylece örgütte huzursuzluklar azaltılarak sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

2.3.4. İfade Etme Yeteneğinin Motivasyonla İlişkisi

İletişimin amacı bir kişiden diğerine anlamların iletilmesidir. Kişinin, kendini karşısındakine doğru anlatmak için çaba sarf etmesi gerekir. İfade etme kişinin kendini ne kadar iyi tanıdığı ile ilgilidir. Kendini iyi tanımadığı için özelliklerini, yeteneklerini, değerlerini ortaya koyamayan kişiler çoğu kez daha az değer görürler. Bu nedenle de örgüt içerisinde hak ettikleri değeri alamazlar.

İfade etme yeteneği, kişilerin kendi içsel yaşantılarıyla ilgili açık ve eksiksiz ifadeleri nasıl ortaya koyacağını söyler. Diğer insanlarla olan iletişimimizi dört alt sınıfta inceler (Landis vd., 2006: 36-38).

- **Gözlemler:** Duyularınızın size söylediklerini bildirmek anlamına gelir. Hiçbir tahmin, çıkarım ya da yargı yoktur. Gözlemler kişinin ne gördüğüne, ne okuduğuna ya da kişisel olarak ne yaşadığına bağlıdır.
- **Düşünceler:** Duyduklarınızdan, okuduklarınızdan ve gözlemlerinizi çıkardığınız sonuçlar ve çıkarımlardır. Onlar, gerçekte neler olduğunu görebilmek ve olayların neden ve nasıl olduğunu anlamak için gözlemlerinizi sentezle birleştirme çabalarınızdır. Onlar aynı zamanda, bazı şeylerin yanlış yada doğru, iyi yada kötü olduğuna karar vermeyi sağlayan değer yargılarıdır.
- **Duygular:** İletişimin en zor kısmı duyguları ifade etmeektir. Bazı kişiler duygularını anlamak istemezler. Duyguları ortaya çıktığı zaman rahatsız olurlar. Kızgınlık en çok engellenen duygudur, çünkü dinleyicinin benlik saygısını tehdit

eder. Oysaki duygular sizi eşsiz ve özel kılan şeylerin en büyük parçasını oluşturur. Paylaşılan duygular yakınlığın temelidir.

- **Gereksinimler:** Sizin ne istediğinizi sizden başka kimse bilemez. Ancak gereksinimlerinizi ifade etmeye karşı olan ciddi kararlarınız olabilir. Gereksinimler küçük düşürücü yada yargılayıcı değildir. Suçlamaz yada kusur bulmazlar. Onlar, size neyin yardım edeceği yada size neyin mutlu edeceği ile ilgili basit ifadelerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE LİDERLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMA

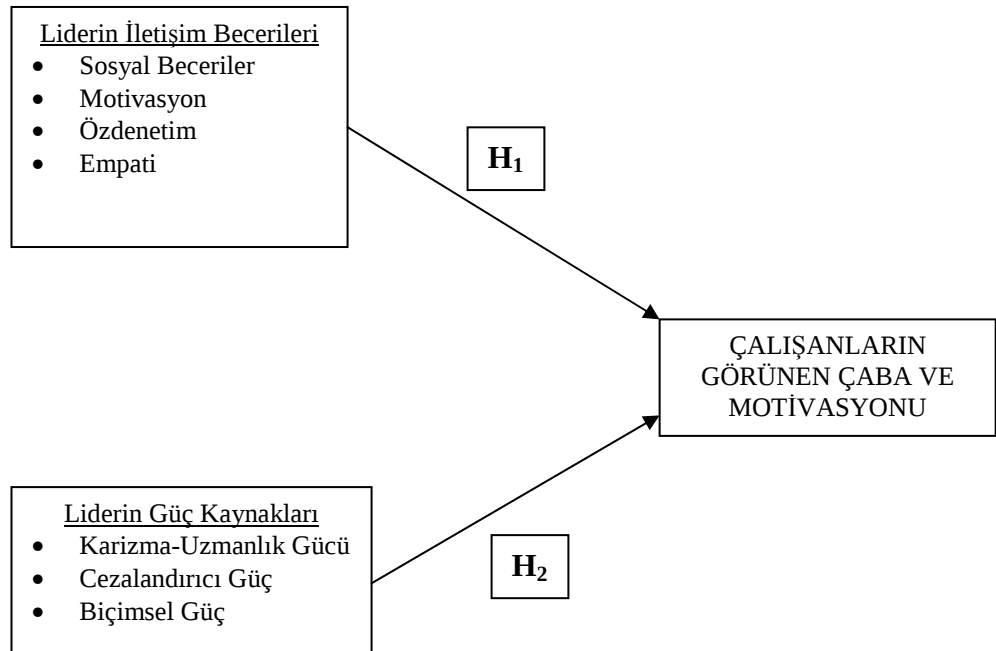
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı örgütlerde liderin sahip olduğu iletişim becerilerinin çalışan motivasyonuna etkisini ortaya koyabilmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın yukarıda ifade edilen amacı çerçevesinde araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Liderin sahip olduğu iletişim becerileri ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- H_{1a}: Liderin sahip olduğu sosyal beceriler ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1b}: Liderin sahip olduğu motivasyon ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1c}: Liderin sahip olduğu özdenetim ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1d}: Liderin sahip olduğu empati ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂: Liderin sahip olduğu güç kaynakları ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{2a}: Liderin sahip olduğu karizma – uzmanlık gücü ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{2b}: Liderin sahip olduğu cezalandırıcı güç ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{2c}: Liderin sahip olduğu biçimsel güç ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Eskişehir Özel Ümit Hastanesinde çalışanları kapsamaktadır. Bu çalışmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir (Yüzer, 2009: 177). Araştırmanın özellikleri, çalışmada kullanılan değişken sayısı, çalışmada kullanılacak analizlerin özellikleri dikkate alınarak toplam 358 çalışan arasından 112 katılımcıya ulaşılmıştır. 8 anket formu eksik ve hatalı olduğu için değerlendirmeler 104 anket formundan gerçekleştirilmiştir.

3.2.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmanın verileri yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanmıştır. Üç ana bölümden oluşan anket formunda 36 ifade yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümünü oluşturan sorular, liderin sahip iletişim becerilerini ölçmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde yer alan sorular, Aylin Bülbüloğlu tarafından Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde hazırlanan “Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünü oluşturan sorular görünen çaba ve motivasyonu ölçmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde yer alan sorular Bass-Avolio tarafından oluşturulmuş “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ)’dir. MLQ, liderlik teorilerinde genel kabul görmüş temel bir ölçektir (Tezcan, 2006: 123).

Anket formunun üçüncü bölümünü oluşturan sorular, liderin sahip olduğu güç çeşitlerini ölçmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde yer alan sorular, Robert Louis Allen tarafından Northcentral University’de hazırlanan “The Influence of Leadership on the Motivation of Virtual Teams” adlı doktora tezinden alınmıştır (Tezcan, 2006: 123). Bu bölümde karizma-uzmanlık gücü, biçimsel gücü ve cezalandırma gücü incelenmeye çalışılmıştır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerden toplanan veriler “Her zaman... Hiçbir zaman” şeklindeki 5’li Likert derecelendirme ölçeği ile sayısallaştırılmıştır.

Anket formunu oluşturan son bölümde ise demografik özelliklerin yer aldığı bölüm olup katılımcıların, cinsiyeti, medeni durumu, kurumda çalışma süresi, deneyim süresi, yaşı, eğitimi ve aylık geliri ölçen sorular bulunmaktadır.

Ölçek maddelerinin güvenirliğini ölçmede Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Alfa katsayısı 0,00 ile 1,00 arasında bir değer alır. Katsayı 1,00’a yaklaştıkça verilerin güvenirliliği yüksek; 0,00’a yaklaştıkça verilerin güvenirliliği düşük olarak yorumlanır. Verilerin güvenirliliği bilimsel araştırmanın şartı ve veri toplama aracının da güvenirliğinin göstergesidir. Verilerin analizi bilgisayar ortamında, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.0 for Windows paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.2.5. Araştırma Sınırlıkları

Araştırma da belirli ölçütler belirlenmiş ve bu ölçütlerin temsili bir örneklem oluşturacak ölçütler olmasından dolayı kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Eskişehir Özel Ümit Hastanesinde çalışan kişilere uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı dönem (Temmuz 2010- Ağustos 2010) ile sınırlıdır.

3.2.6. Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu bölümde bulgular ve değerlendirmeler bir arada verilmiştir. İlk olarak bulgular ardından değerlendirmeler ifade edilmiştir.

3.2.6.1. Güvenirlilik Analizi

Araştırma için hazırlanan anketin güvenirliliğini ölçmek için, araştırmada 104 katılımcı üzerinde uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 38 ifadeden oluşan Likert tipi anket verilerinin güvenirliliği Cronbach's Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır. Analiz sonucunda, anket verilerinin genel Cronbach's Alpha katsayısı, 0.97 olarak saptanmıştır.

3.2.6.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Örnekleme yer alan katılımcıların demografik yapısı kapsamında cinsiyetlerine, medeni haline, kurumda çalışma sürelerine, deneyim süresine, yaşına, eğitimine ve aylık gelirine ilişkin bulgular Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1: Ankete Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	f	%
Cinsiyet		
Kadın	82	78,8
Erkek	22	21,2
Medeni Durumu		
Evli	45	43,3
Bekâr	56	53,8
Dul	3	2,9
Çalışma Süresi		
2 yıldan az	83	79,8
2-5 yıl	16	15,4
6-10 yıl	4	3,8
15 yıldan fazla	1	1,0
Deneyim Süresi		
2 yıldan az	56	53,8
2-5 yıl	29	27,9
6-10 yıl	11	10,6
11-15 yıl	4	3,8
15 yıldan fazla	4	3,8
Yaş		
25 ve altı	54	51,9
26–35	36	34,6
36–45	5	4,8
46–55	9	8,7
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	6	5,8
Ortaöğretim	36	34,6
Üniversite	62	59,6
Aylık Gelir		
750 TL ve altı	54	51,9
751–1500 TL	50	48,1

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında kadın katılımcıların erkeklere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu oran anket uygulamasında kadın ve erkeklerin dengeli bir dağılıma sahip olmadığını göstermekle

birlikte, kadınların sağlık hizmetine erkeklerden daha fazla eğilim duyduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılanların medeni halleri incelendiğinde bekâr katılımcıların evli katılımcılara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Dul olarak yaşayanların az sayıda olsa da araştırmada temsil edildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu bu kurumda beş yıldan daha az sürede bulundukları pozisyonda çalıştıkları görülmüştür. Bu grubu iki ve beş yıl süre bu kurumda çalışanlar takip etmektedir. On üç yıldan beri sağlık sektöründe yer alan bu kurumun yeni bir yapılanma döneminde olduğu ve giderek büyüdüğü kanaatine varılabilir.

Araştırmaya katılanların deneyim sürelerine bakıldığında katılımcıların yarıdan fazlası iki yıl ve daha az deneyime sahip olduğunu görmekteyiz. Bu grubu iki ve beş yıl arasındaki deneyime sahip olanlar takip etmektedir. Bu sonuçtan hareketle özel hastanelerin genç, dinamik sağlık personeline iş vermesi nedeniyle sağlık personelinin çok sık yer değiştirdiği kanaatine varılabilir.

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılıma bakıldığında katılımcıların yarıdan fazlası 35 ve altı yaş düzeyde yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle özel hastanelerin genç ve dinamik personele iş vermesidir. Ortanın üstü olarak nitelendirilebilecek kesimin belli bir oranda temsil edildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları görülmüştür. Bu yüksek eğitim ortalaması bize araştırma sonuçlarının önemli bir güvenilirlik düzeyinde olacağı görüşünü hakim kıldırılmaktadır. İlköğretim ve Ortaöğretim mezunları da araştırmaya katılanlar arasında yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların gelir düzeylerine baktığımızda katılımcıların yarıdan fazlası 750 TL ve altı arasında bir gelire sahiptir. Böyle bir dağılımın ortaya çıkması, araştırmaya katılanların çoğunluğunun yardımcı sağlık personeli olmasına bağlanabilir. Bu grubu 751-1500 TL arasındaki gelire sahip olanlar takip etmektedir.

3.2.6.3. Ölçek İfadelerine İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmaya katılanların ölçek ifadelerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 3.2: Ölçek İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Liderin İletişim Becerileri Ölçeği		
Özdenetim	Ortalama	Standart Sapma
Duygularını açık bir şekilde ifade edebilir	3,73	1,25
Hata yaptığında hatasını kabul eder	3,47	1,36
Duygularına hâkim olup olaylar karşısında sakinleşip olaylara pozitif yaklaşabilir	3,69	1,24
Sinirlendiği zaman duygularını kontrol edebilir	3,20	1,34
Sakinleştirici bir özelliğe sahiptir	3,50	1,12
Sosyal Beceri		
İşle ilgili huzursuz olduğu konuları bizimle paylaşır	3,78	1,32
Bir model olarak görüp örnek alırım	3,55	1,23
Duygu ve düşüncelerimizi dikkate alıp karar verirken bunları uygular	3,83	1,10
Zor bir durumda kaldığımızda hizmetlerinden yararlanmamıza izin verir	3,28	1,27
Aramızda sorun çıktığı zaman ortamı yatıştırır	3,62	1,15
Daha başarılı olabilmemiz için yardımcı olur	3,62	1,26
Bize güvendiğini hissettirir	3,75	1,29
Kolaylıkla iletişim kurabiliriz	3,84	1,16
Motivasyon		
Yeni şeyler öğrenebileceği değişikliklere açıktır ve uygular	3,92	1,16
Duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir	3,28	1,41
Sorunlarımızı içten olarak dinleyip bizimle ilgilenir	3,50	1,40
Hem maddi hem manevi motivasyonumuzu sağlayabilir	3,11	1,39
Bize değer verip bizimle yeteri kadar ilgilenir	3,30	1,38
Bizden gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri dinleyip değerlendirir	3,70	1,15
Empati		
Duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır	3,54	1,35

Tablo 3.2 (devam): Ölçek İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ruh halimize ve isteklerimize karşı hassastır	3,36	1,36
Dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir	2,98	1,27
Gereksinimlerimizin işareti olarak yaptığımız küçük sosyal işaretleri fark edebilir	3,17	1,27
Liderin Sahip Olduğu Güç Ölçeği		
Karizma- Uzmanlık Gücü		
Ulaştığımız değerlerimizi kontrol eder	3,59	1,14
Lideri takdir ettiğimiz için, talimatlarını takip ediyoruz	3,65	1,23
Lidere sadığızdır	3,97	1,17
Genellikle haklı olduğu için liderin talimatlarına uyarız	3,48	1,19
Liderin tavsiyelerine uyarız	3,96	1,21
Biçimsel Güç		
Pozisyonundan dolayı talimatlarına uyarız	4,10	1,11
Talimatlarına uymak zorundayız	4,18	1,05
Cezalandırıcı Güç		
Talimatlarına, bizim kariyerimizi etkilediği için uyarız	3,63	1,19
Talimatlarını, bizi kovabileceği için takip ederiz	2,95	1,42
Liderden korktuğumuzu hissedimiz	2,51	1,39
Görünen Çaba ve Motivasyon Ölçeği		
Bizden beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.	3,18	1,38
Başarı arzularımızı artırır.	3,27	1,18
Daha fazlasını çabalama arzumuzu artırır.	3,64	1,21
Başarılı bir grubuz.	3,28	1,26

Araştırmada kullanılan ölçeklerin genel olarak ortalamalarına baktığımızda Liderin İletişim Becerileri Ölçeği için genel olarak yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ve katılımcıların olumlu yönde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Liderin sahip olduğu güç ölçeğinde genel olarak yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Biçimsel güç alt boyutunda ifadelerin ortalamaları karizma uzmanlık gücü alt boyutuna göre çok yüksek olduğu görülmektedir. Cezalandırıcı güç

alt boyutunda katılımcılar liderden korkmadıklarını ancak kariyerlerinin olumsuz bir şekilde etkileneceğinden dolayı talimatlarına uydukları görülmektedir.

Görünen çaba ve motivasyon ölçeğinde ise yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ve bu araştırmaya katılanlar açısından olumlu olarak algılandığını söylemek mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek ve araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana (temel) faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini görmek (Altunışık, 2007: 222) amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Aşağıdaki tablolarda her bir ölçek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.3: İletişim Becerileri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Faktör 1: Özdenetim		68,00	0.95
Duygularını açık bir şekilde ifade edebilir	,78		
Hata yaptığında hatasını kabul eder	,80		
Duygularına hâkim olup olaylar karşısında sakinleşip olaylara pozitif yaklaşabilir	,87		
Sinirlendiği zaman duygularını kontrol edebilir	,84		
Sakinleştirici bir özelliğe sahiptir	,84		
Faktör 2: Sosyal Beceri		62,13	
İşle ilgili huzursuz olduğu konuları bizimle paylaşır	,62		
Bir model olarak görüp örnek alırım	,69		
Duygu ve düşüncelerimizi dikkate alıp karar verirken bunları uygular	,81		
Zor bir durumda kaldığımızda hizmetlerinden yararlanmamıza izin verir	,81		
Aramızda sorun çıktığı zaman ortamı yatıştırır	,82		
Daha başarılı olabilmemiz için yardımcı olur	,85		
Bize güvendiğini hissettirir	,82		
Kolaylıkla iletişim kurabiliriz	,83		
Faktör 3: Motivasyon		72,57	

Tablo 3.3 (devam): İletişim Becerileri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Yeni şeyler öğrenebileceği değişikliklere açıktır ve uygular	,75	
Duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir	,88	
Sorunlarımızı içten olarak dinleyip bizimle ilgilenir	,89	
Hem maddi hem manevi motivasyonumuzu sağlayabilir	,86	
Bize değer verip bizimle yeteri kadar ilgilenir	,89	
Bizden gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri dinleyip değerlendirir	,81	
Faktör 4: Empati		75,60
Duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır	,88	
Ruh halimize ve isteklerimize karşı hassastır	,87	
Dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir	,84	
Gereksinimlerimizin işareti olarak yaptığımız küçük sosyal işaretleri fark edebilir	,86	
KMO: 0,857		
Bartlett's Küresellik Testi: Ki Kare 261,509		
sd: 15		
p: 000		

İletişim becerileri ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçüm modelinin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve dört alt faktöre ayrıldığı görülmektedir. İletişim becerileriyle ilgili değişkenlerin faktör yükleri 0,62 ile 0,89 arasında değişmektedir. Liderin sahip olduğu iletişim becerileriyle ilgili faktör yüklerinin yüksek derecede anlamlı çıkması iletişim becerilerini ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere beklendiği gibi yüklendiğini göstermektedir. Açıklanan varyans katsayılarına baktığımızda özdenetim alt boyutunun %68, sosyal beceri alt boyutunun %62, motivasyon alt boyutunun %72 ve empati alt boyutunun ise %75 olduğu görülmektedir. Bunun da oldukça iyi bir sonuç olduğu söylenebilir. 23 ifadeli iletişim becerileri ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı ise 0.95 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.4: Liderin Sahip Olduğu Güç Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Faktör 1: Karizma- Uzmanlık Gücü		63,64	0.61
Ulaştığımız değerlerimizi kontrol eder	,65		
Lideri takdir ettiğimiz için, talimatlarını takip ediyoruz	,78		
Lidere sadığızdır	,83		
Genellikle haklı olduğu için liderin talimatlarına uyarız	,83		
Liderin tavsiyelerine uyarız	,85		
KMO: 0,789 Bartlett’s Küresellik Testi: Ki Kare 243,080 sd: 10 p: 000			
Faktör 2: Biçimsel Güç		79,20	
Pozisyonundan dolayı talimatlarına uyarız	,89		
Talimatlarına uymak zorundayız	,89		
KMO: ,500 Bartlett’s Küresellik Testi: Ki Kare 42,365 sd: 1 p: 000			
Faktör 3: Cezalandırıcı Güç		57,52	
Talimatlarına, bizim kariyerimizi etkilediği için uyarız	,50		
Talimatlarını, bizi kovabileceği için takip ederiz	,87		
Liderden korktuğumuzu hissederiz	,83		
KMO: ,540 Bartlett’s Küresellik Testi: Ki Kare 52,565 sd: 3 p: 000			

Liderin sahip olduğu güç ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçüm modelinin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve üç alt faktöre ayrıldığı görülmektedir. Liderin sahip olduğu güç ile ilgili değişkenlerin faktör yükleri 0,50 ile 0,89 arasında değişmektedir. Liderin sahip olduğu güç ile ilgili değişkenlerin açıklayıcı faktör analizinde oldukça güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Açıklanan varyans katsayılarına baktığımızda karizma-uzmanlık gücü alt boyutunun

%63, biçimsel güç alt boyutunun %79 ve cezalandırıcı güç alt boyutunun ise %57 olduğu görülmektedir. 10 ifadeli liderin sahip olduğu güç ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı 0.61 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.5: Görünen Çaba ve Motivasyon Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Bizden beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar	,75	62,53	0.80
Başarı arzularımızı artırır	,85		
Daha fazlasını çabalama arzumuzu artırır	,79		
Başarılı bir grubuz	,76		
KMO: 0,741			
Bartlett's Küresellik Testi: Ki Kare 129,61			
sd: 6			
p: 000			

Çalışanın görünen çaba ve motivasyon ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçüm modelinin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere çalışanın görünen çaba ve motivasyonu ile ilgili faktör yükleri 0,75 ile 0,85 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans katsayısı ise %62 olduğu görülmektedir. 4 ifadeli çalışanın görünen çaba ve motivasyon ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı ise 0.80 olarak hesaplanmıştır.

Demografik değişkenlere göre katılımcıların görüşleri arasında iki değişken arasında fark olup olmadığını bulmak amacıyla cinsiyet ve aylık gelir için t testi, ikiden fazla değişkenler arasında fark olup olmadığını bulmak amacıyla eğitim, yaş ve medeni durum için tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır.

Tablo 3.6: Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek Boyutlarının t Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Sosyal Beceri	Erkek	22	3,40	1,03	,401	,689	,536
	Kadın	82	3,49	,96			
Motivasyon	Erkek	22	3,37	1,13	,439	,662	,962
	Kadın	82	3,49	1,13			
Özdenetim	Erkek	22	3,51	1,16	,053	,958	,480
	Kadın	82	3,52	1,01			
Empati	Erkek	22	3,14	1,20	,548	,585	,641
	Kadın	82	3,29	1,13			
Karizma- Uzmanlık Gücü	Erkek	22	3,52	,92	1,145	,255	,538
	Kadın	82	3,78	,95			
Cezalandırıcı Güç	Erkek	22	3,12	1,06	,447	,656	,970
	Kadın	82	3,01	1,00			
Biçimsel Güç	Erkek	22	4,06	,89	,414	,680	,439
	Kadın	82	4,16	,99			
Görünen Çaba ve Motivasyon	Erkek	22	3,53	1,04	-,099	,921	,867
	Kadın	82	3,50	1,11			

Cinsiyet değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ve motivasyon ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.7: Yaş Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması

Boyutlar	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Sosyal Beceri	Gruplar arası	2,686	3	,895	,936	,427
	Grup içi	95,671	100	,957		
	Toplam	98,357	103			
Motivasyon	Gruplar arası	4,919	3	1,640	1,302	,278
	Grup içi	125,920	100	1,259		
	Toplam	130,839	103			
Özdenetim	Gruplar arası	2,089	3	,696	,638	,592
	Grup içi	109,176	100	1,092		
	Toplam	111,265	103			
Empati	Gruplar arası	3,609	3	1,203	,915	,436
	Grup içi	131,424	100	1,314		
	Toplam	135,033	103			
Karizma Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	4,113	3	1,371	1,545	,208
	Grup içi	88,736	100	,887		
	Toplam	92,849	103			
Cezalandırıcı Güç	Gruplar arası	6,639	3	2,213	2,238	,089
	Grup içi	98,898	100	,989		
	Toplam	105,537	103			
Biçimsel Güç	Gruplar arası	11,181	3	3,727	4,377	,006
	Grup içi	85,156	100	,852		
	Toplam	96,337	103			
Görünen Çaba ve Motivasyon	Gruplar arası	9,511	3	3,170	2,764	,051
	Grup içi	114,702	100	1,147		
	Toplam	124,213	103			

* p<.05

Yaş değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Buna göre liderin sahip olduğu güç alt boyutundaki biçimsel güç değişkeninde gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farkın kaynağını bulmak amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Diğer boyutlarda ise yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Genel olarak çalışanların görüşlerinin ortalamaları birbirine yakın

olduğundan yapılan varyans analizinde de anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur.

Tablo 3.8: Yaş Değişkenine Göre Farklılıkların Kaynağını Ölçen Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Yaş		Ortalama Farkı	p
Bıçımsel Güç	25 ve altı	26-35	-,25463	,651
		36-45	-,37963	,855
		46-55	,95370*	,047
	26-35	25 ve altı	,25463	,651
		36-45	-,12500	,994
		46-55	1,20833*	,008
	36-45	25 ve altı	,37963	,855
		26-35	,12500	,994
		46-55	1,33333	,089
	46-55	25 ve altı	-,95370*	,047
		26-35	-1,20833*	,008
		36-45	-1,33333	,089

* p<.05

Scheffe testi sonuçlarına göre liderin sahip olduğu güç ölçeğinin bıçımsel güç alt boyutuna bakıldığında 46-55 yaş arasındakilerle 25 yaş altı ve 26-35 yaş arasındakiler arasında fark olduğu görülmektedir. Bu fark, hastane çalışanlarının genç ve dinamik personele yer vermesidir.

Tablo 3.9: Eğitim Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması

Boyutlar	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Sosyal Beceri	Gruplar arası	3,899	2	1,949	2,084	,130
	Grup içi	94,458	101	,935		
	Toplam	98,357	103			
Motivasyon	Gruplar arası	9,502	2	4,751	3,955	,022
	Grup içi	121,337	101	1,201		
	Toplam	130,839	103			
Özdenetim	Gruplar arası	6,257	2	3,129	3,009	,054
	Grup içi	105,008	101	1,040		
	Toplam	111,265	103			
Empati	Gruplar arası	6,280	2	3,140	2,463	,090
	Grup içi	128,753	101	1,275		
	Toplam	135,033	103			
Karizma Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	4,584	2	2,292	2,622	,078
	Grup içi	88,265	101	,874		
	Toplam	92,849	103			
Cezalandırıcı Güç	Gruplar arası	3,757	2	1,878	1,864	,160
	Grup içi	101,780	101	1,008		
	Toplam	105,537	103			
Biçimsel Güç	Gruplar arası	2,919	2	1,460	1,578	,211
	Grup içi	93,418	101	,925		
	Toplam	96,337	103			
Görünen Çaba ve Motivasyon	Gruplar arası	2,840	2	1,420	1,182	,311
	Grup içi	121,373	101	1,202		
	Toplam	124,213	103			

* p<.05

Eğitim değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Buna göre iletişim becerileri alt boyutunda motivasyon değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farkın kaynağını bulmak amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda eğitim değişkenine göre diğer boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Tablo 3. 10: Eğitim Değişkenine Göre Farklılıkların Kaynağını Ölçen Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	p
Motivasyon	İlköğretim	Ortaöğretim	-,37963	,735
		Üniversite	,26613	,851
	Ortaöğretim	İlköğretim	,37963	,735
		Üniversite	,64576*	,022
	Üniversite	İlköğretim	-,26613	,851
		Ortaöğretim	-,37963	,735

* p<.05

Scheffe testi sonuçlarına göre ortaöğretim mezunu katılımcılarla üniversite mezunu katılımcılar arasında liderin iletişim becerileri ölçeğinin motivasyon alt boyutunda fark olduğu görülmektedir. Ortaöğretim mezunu katılımcıların üniversite mezunu katılımcılara göre motivasyon ifadelerine daha yüksek bir katılım algısına sahiptirler.

Tablo 3.11: Aylık Gelir Değişkenine Göre Ölçek Boyutlarının t Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Sosyal Beceri	750 TL ve altı	54	3,45	,946	-,174	,862	,472
	751-1500	50	3,48	1,02			
Motivasyon	750 TL ve altı	54	3,45	1,08	-,092	,927	,457
	751-1500	50	3,47	1,18			
Özdenetim	750 TL ve altı	54	3,47	1,01	-,540	,590	,568
	751-1500	50	3,58	1,08			
Empati	750 TL ve altı	54	3,25	1,16	-,110	,913	,646
	751-1500	50	3,27	1,14			
Karizma- Uzmanlık Gücü	750 TL ve altı	54	3,56	1,00	,703	,484	,245
	751-1500	50	3,42	1,08			
Cezalandırıcı Güç	750 TL ve altı	54	3,79	,902	2,784	,006	,200
	751-1500	50	3,66	1,00			
Biçimsel Güç	750 TL ve altı	54	3,28	1,01	2,461	,016	,102
	751-1500	50	2,74	,929			
Görünen Çaba ve Motivasyon	750 TL ve altı	54	4,35	,862	,676	,501	,104
	751-1500	50	3,90	1,02			

Aylık gelir değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda 750 TL ve altı ile 751-1500 TL arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.12: Medeni Hal Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması

Boyutlar	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Sosyal Beceri	Gruplar arası	,557	2	,278	,287	,751
	Grup içi	97,800	101	,968		
	Toplam	98,357	103			
Motivasyon	Gruplar arası	2,973	2	1,487	1,174	,313
	Grup içi	127,866	101	1,266		
	Toplam	130,839	103			
Özdenetim	Gruplar arası	,244	2	,122	,111	,895
	Grup içi	111,021	101	1,099		
	Toplam	111,265	103			
Empati	Gruplar arası	2,358	2	1,179	,898	,411
	Grup içi	132,675	101	1,314		
	Toplam	135,033	103			
Karizma Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	7,019	2	3,509	4,130	,019
	Grup içi	85,830	101	,850		
	Toplam	92,849	103			
Cezalandırıcı Güç	Gruplar arası	,684	2	,342	,329	,720
	Grup içi	104,853	101	1,038		
	Toplam	105,537	103			
Biçimsel Güç	Gruplar arası	,444	2	,222	2,34	,792
	Grup içi	95,893	101	,949		
	Toplam	96,337	103			
Görünen Çaba ve Motivasyon	Gruplar arası	4,880	2	2,440	2,065	,132
	Grup içi	119,333	101	1,182		
	Toplam	124,213	103			

Medeni hal değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Buna göre liderin sahip olduğu güç alt boyutunda karizma-uzmanlık güç değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farkın kaynağını bulmak amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. İletişim becerileri ve görünen çaba ve motivasyon boyutlarında medeni hal değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Tablo 3.13: Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılıkların Kaynağını Ölçen Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Medeni Hal		Ortalama Farkı	p
Karizma - Uzmanlık Gücü	Evli	Bekâr	-,39706	,104
		Dul	,80889	,343
	Bekâr	Evli	,39706	,104
		Dul	1,20595	,093
	Dul	Evli	-,80889	,343
		Bekâr	-1,20595	,093

*p<.05

Scheffe testi sonuçlarına göre medeni hal değişkenine göre katılımcılar arasında liderin sahip olduğu güç ölçeğinin karizma-uzmanlık gücü alt boyutunda fark olduğu görülmemektedir. Tablo 3.1'e baktığımızda dul katılımcı sayısının, evli ve bekar katılımcılara göre daha az olmasından ve belli bir ortalama sahip olmamasından dolayı anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 3.14: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması

Boyutlar	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Sosyal Beceri	Gruplar arası	,678	3	,226	,231	,874
	Grup içi	97,679	100	,977		
	Toplam	98,357	103			
Motivasyon	Gruplar arası	,542	3	,181	,139	,937
	Grup içi	130,297	100	1,303		
	Toplam	130,839	103			
Özdenetim	Gruplar arası	4,093	3	1,364	1,273	,288
	Grup içi	107,172	100	1,072		
	Toplam	111,265	103			
Empati	Gruplar arası	1,495	3	,498	,373	,772
	Grup içi	133,538	100	1,335		
	Toplam	135,033	103			
Karizma Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	2,265	3	,755	,833	,479
	Grup içi	90,584	100	,906		
	Toplam	92,849	103			
Cezalandırıcı Güç	Gruplar arası	2,047	3	,682	,659	,579
	Grup içi	103,490	100	1,035		
	Toplam	105,537	103			
Biçimsel Güç	Gruplar arası	10,435	3	3,478	4,049	,009
	Grup içi	85,902	100	,859		
	Toplam	96,337	103			
Görünen Çaba ve Motivasyon	Gruplar arası	6,591	3	2,197	1,868	,140
	Grup içi	117,622	100	1,176		
	Toplam	124,213	103			

* p<.05

Çalışma süresi değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Buna göre iletişim becerileri ve görünen çaba ve motivasyon boyutlarında çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Tablo 3.15: Deneyim Süresi Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarının Fark Sınaması

Boyutlar	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Sosyal Beceri	Gruplar arası	5,369	4	1,342	1,429	,230
	Grup içi	92,988	99	,939		
	Toplam	98,357	103			
Motivasyon	Gruplar arası	5,894	4	1,474	1,168	,330
	Grup içi	124,945	99	1,262		
	Toplam	130,839	103			
Özdenetim	Gruplar arası	4,637	4	1,159	1,076	,372
	Grup içi	106,628	99	1,077		
	Toplam	111,265	103			
Empati	Gruplar arası	3,218	4	,805	,604	,660
	Grup içi	131,815	99	1,331		
	Toplam	135,033	103			
Karizma Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	5,325	4	1,331	1,506	,206
	Grup içi	87,524	99	,884		
	Toplam	92,849	103			
Cezalandırıcı Güç	Gruplar arası	2,319	4	,580	,556	,695
	Grup içi	103,218	99	1,043		
	Toplam	105,537	103			
Bişimsel Güç	Gruplar arası	5,610	4	1,403	1,530	,199
	Grup içi	90,727	99	,916		
	Toplam	96,337	103			
Görünen Çaba ve Motivasyon	Gruplar arası	5,887	4	1,472	1,231	,302
	Grup içi	118,326	99	1,195		
	Toplam	124,213	103			

* p<.05

Deneyim süresi değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda deneyim süresi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Çalışmada ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla

sayıdaki değişken arasındaki bağımlılık ilişkisini incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Altunışık, 2007: 178). Analize ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.16: İletişim Becerileri ile Çalışanın Görünen Çaba ve Motivasyonun Regresyon Tabloları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmini hata
1	,726 ^a	,527	,508	,77011

a. Sosyal beceri, Özdenetim, Motivasyon, Empati

Yukarıdaki tabloda iletişim becerileri tek bir boyuta indirildiğinde çalışanın görünen çaba ve motivasyonu ile her seviyede anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ve liderin sahip olduğu iletişim becerilerinin nisbi olarak %52’lik kısmı çalışanın görünen çaba ve motivasyonundaki değişimler tarafından açıklandığını söyleyebiliriz.

Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareleri	F	p
Regresyon	65,499	4	16,375	27,610	,000 ^a
Kalan	58,714	99	,593		
Toplam	124,213	103			

a. Sosyal beceri, Özdenetim, Motivasyon, Empati

Yukarıdaki tabloda liderin sahip olduğu iletişim becerilerinin çalışanların görünen çaba ve motivasyonuna etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu tablonun yorumlanması gereken önemli değer modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren p değeridir. Buna göre F değeri 27,610 ve anlamlı bulunduğundan modelin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşırız.

Model	Standardize Olmamış Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,975	,293		3,330	,001
Sosyal Beceri	,699	,235	,622	2,969	,004
Motivasyon	,673	,180	,691	3,748	,000
Özdenetim	-,268	,137	-,254	-1,952	,054
Empati	-,393	,163	-,410	-2,410	,018

Yukarıdaki tabloda, modelin katsayıları tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değeri yer almaktadır. Tabloya göre liderin iletişim becerileri alt boyutundaki sosyal beceri ve motivasyondaki artışlar çalışanların görünen çaba ve motivasyonunu azaltırken, özdenetim ve empati alt boyutları çalışanların görünen çaba ve motivasyonunu artırmaktadır.

Tablo 3.17: Liderin Sahip Gücü ile Çalışanın Görünen Çaba ve Motivasyonun Regresyon Tabloları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmini hata
1	,736 ^a	,541	,527	,75490

a. Biçimsel Güç, Karizma-Uzmanlık Gücü, Cezalandırıcı Güç

Yukarıdaki tabloda R² olarak bulduğumuz değer ,541'dir. Bu sonuca göre, bağımlı değişkendeki %54'lük değişim modele dahil ettiğimiz bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile liderin sahip olduğu güç kaynaklarının %52'lik kısmı görünen çaba ve motivasyondaki değişimler tarafından açıklanmaktadır.

Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareleri	F	p
Regresyon	67,225	3	22,408	39,322	,000 ^a
Kalan	56,987	100	,570		
Toplam	124,213	103			

a. Karizma-Uzmanlık Gücü, Cezalandırıcı Güç, Biçimsel Güç

Yukarıdaki tabloda liderin sahip olduğu güç kaynaklarının çalışanların görünen çaba ve motivasyonuna etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Tabloya göre F değeri 39,322 ve anlamlı bulunduğundan modelin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşırız.

Model	Standardize Olmamış Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,476	,377		1,264	,209
Karizma-Uzmanlık Gücü	,832	,101	,719	8,277	,000
Cezalandırıcı Güç	-,091	,076	-,083	-1,192	,236
Biçimsel Güç	,049	,100	,043	,487	,628

Yukarıdaki tabloda, modelin katsayıları tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değeri yer almaktadır. Tabloya göre liderin sahip olduğu güç kaynaklarının alt boyutundaki karizma-uzmanlık ve biçimsel güçteki artışlar çalışanların görünen çaba ve motivasyonunu azaltırken, cezalandırıcı güç alt boyutu çalışanların görünen çaba ve motivasyonunu artırmaktadır. Bu durum çalışanların liderden korktuğunu bundan dolayı örgütün amaçlarını gerçekleştirdiğini ifade eder.

Çalışmamızda liderin iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ve motivasyon korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma modelinin son hali, modele göre boyutlar arasındaki korelasyonlar ve hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.18: Araştırma Modeline Göre Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar

	Sosyal Beceri	Motivasyon	Özdenetim	Empati	Görünen Çaba	Karizma ve Uzmanlık	Cezalandırıcı Güç	Biçimsel Güç
Sosyal Beceri	1	,911**	,840**	,899**	,669**	,547**	-,073	,188
Motivasyon		1	,808**	,886**	,689**	,631**	,005	,233*
Özdenetim			1	,757**	,516**	,474**	-,017	,189
Empati				1	,568**	,492**	-,066	,091
Görünen Çaba					1	,731**	,059	,473**
Karizma ve Uzmanlık Gücü						1	,184	,626**
Cezalandırıcı Güç							1	,249*
Biçimsel Güç								1

* $p < .05$

** $p < .01$

Korelasyon analizi en az aralık düzeyinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık vd, 2007: 175). Korelasyon analizi neticesinde elde edilen katsayı r -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayının +1 olması değişkenler arasındaki çok yüksek pozitif ilişki olduğunu gösterirken, -1 olması ters yönlü yüksek ilişki düzeyini gösterir. Katsayının sıfır olması ise iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında tüm değişkenlerin $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

İletişim becerileri ölçeğinin sosyal beceriler, motivasyon, özdenetim ve empati alt boyutlarıyla görünen çaba ve motivasyon ölçeği arasında pozitif yönde bir korelasyon görülmektedir.

Liderin sahip olduğu güç ölçeğinin karizma-uzmanlık gücü ve biçimsel güç alt boyutlarıyla görünen çaba ve motivasyon ölçeği arasında pozitif yönde bir korelasyon görülürken cezalandırıcı güç alt boyutu arasında bir korelasyon ortaya çıkmamıştır.

Aşağıdaki Tablo 3.19’da Regresyon analizi sonucunda kabul edilen ve reddedilen hipotezler sunulmaktadır.

Tablo 3.19: Araştırma Hipotezleri Analiz Sonuçları

H _{1a} : Liderin sahip olduğu sosyal beceriler ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1b} : Liderin sahip olduğu motivasyon ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1c} : Liderin sahip olduğu özdenetim ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1d} : Liderin sahip olduğu empati ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2a} : Liderin sahip olduğu karizma – uzmanlık gücü ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2b} : Liderin sahip olduğu cezalandırıcı güç ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H _{2c} : Liderin sahip olduğu biçimsel güç ile çalışanların görünen çaba ve motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme ile birlikte yaşanan gelişmeler çalışma yaşamını daha rekabetçi bir ortam haline sokmuştur. Örgütlerin başarısı, çalışanların bilgi bulma, yaratma, kullanma istekliliğine ve başarısına bağlı hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak da, rekabet gücüne sahip olmak isteyen örgütler çalışanların verimliliğini göz önünde bulundurmamak zorunda kalmışlardır.

Örgütlerin rekabet gücüne sahip olabilmesi için, örgütlerin sahip olduğu emek faktörü örgütün vizyon ve misyonları doğrultusunda yönlendirilmeli ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak için lidere gereksinim duyar. Örgütün başarısı, liderin çalışanları örgüt amaçlarına ne oranda yönlendirdiğine ve bu amaçların gerçekleşmesi için çalışanları ne oranda motive ettiğine bağlıdır. Bununda ötesinde, örgüt amaçlarının çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirmenin yanında çalışanların tatminini de sağlamak liderin görevidir. Etkin bir lidere ve motive edilmiş çalışanlara sahip bir örgüt amaçlarına ulaşabilecek ve rekabet gücünü elinde bulundurabilecektir.

Günümüzde örgütlerin diğer başarısı da iyi bir iletişimdir. Yaşamın tümüyle bir iletişim süreci olduğu ve iletişimin insanlar için yadsınamaz bir öneme sahip olduğu artık bilinmektedir. Günümüzde iletişimin öneminin artmasının nedeni iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletiminin temel aracı olmasıdır. Lider, çalışanları ile duyguların hâkim olduğu bir iletişim geliştirir. Bu iletişimde çalışanlarına ne ölçüde hitap ederse, o oranda etkin olur. Bundan dolayı, liderin çalışanlarının duygularını harekete geçirerek onları motive etmesi için öncelikle liderin iletişim becerisine sahip olması gerekir. Liderler sahip olduğu iletişim becerileri ve uyguladığı güç kaynakları ile çalışanları üzerinde etkiye sahip olacaktır. Lider ile olan ilişkisinde önemli bir etkiye sahip olduğunun bilincinde olan çalışanlar, kendini lidere daha yakın hisseder. Bu etki sayesinde çalışanlar kolaylıkla örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için motive olacaktır.

Bu araştırmada iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ve motivasyon arasındaki etkiler test edilmiştir. Eskişehir ilinde faaliyet gösteren Özel Ümit Hastanesinde yürütülen araştırmada üç farklı ölçekten oluşan anket formuyla 104 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen veriler merkezi dağılım ve değişkenlik ölçüleri kullanılarak analiz edilmiştir.

İletişim becerileri alt boyutlarıyla çalışanın görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişkilerin var olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların görünen çaba ve motivasyonu ile liderin iletişim becerilerine ilişkin eylemlerle pozitif yönlü ilişki gösterdiği anlaşılmıştır. Bir bakıma, teorik çerçevede ortaya konan bilgiler araştırma sonuçları ile de desteklenmiştir. Lider ile çalışan arasındaki etki sayesinde lider çalışanlarını daha kolay bir şekilde motive olur.

Liderin sahip olduğu gücün alt boyutlarıyla çalışanın görünen çaba ve motivasyonu arasında ilişkilerin var olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların görünen çaba ve motivasyonu ile biçimsel ve karizma-uzmanlık güç alt boyutları ile pozitif yönlü bir ilişki gözlenirken, cezalandırıcı güç alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Cezalandırıcı güç korkuya dayanan bir güçtür. Çalışanlar korktukları bir lidere saygı duymazlar ve kendilerini ona bağlı hissetmezler. Bu durum çalışanların motivasyonunu önemli derecede etkileyecektir. Liderlik, liderin çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve etkilemek için gücünü kullandığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde liderin devamlılığını sağlayan liderin gücüdür. Lider güce sahip olmadan izleyicilerini etkileyemez. Bundan dolayı, güç liderlik için önemli bir etkileme kaynağı sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçlar birlikte ele alındığında, araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin, cezalandırıcı güç alt hipotezi desteklenmemiş olmakla birlikte, diğerlerinin desteklendiği söylenebilir.

Demografik özellikler yönünden katılımcıların görüşleri arasında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Cinsiyet değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ve motivasyon ölçeklerinin alt boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yaş değişkenine göre liderin sahip olduğu güç ölçeğinin biçimsel güç alt boyutuna bakıldığında 46-55 yaş arasındakilerle 25 yaş altı ve 26-35 yaş arasındakiler arasında fark olduğu görülmektedir. Bu yönüyle bakıldığında bireylerin yaşam evresindeki basamaklarda ilerledikçe biçimsel güç konusundaki yargılarında değişiklik

gözlenmektedir. Daha genç yaşta olan bireyler biçimsel güç konusunda daha esnek sayılabilecek yargılarda bulunmaktadır.

Eğitim değişkenine göre ortaöğretim mezunu katılımcılarla üniversite mezunu katılımcılar arasında liderin sahip olduğu güç ölçeğinin karizma-uzmanlık gücü alt boyutunda fark olduğu görülmektedir. Ortaöğretim mezunu katılımcıların üniversite mezunu katılımcılara göre karizma-uzmanlık gücü ifadelerine daha yüksek bir katılım algısına sahiptirler. Bu yönüyle bakıldığında eğitim düzeyi azaldıkça bireylerin karizma-uzmanlık gücüne eğilimleri artmaktadır.

Aylık gelir değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda 750 TL ve altı ile 751-1500 TL arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Medeni hal değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda dul, evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çalışma süresi değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda 2 yıl ve az, 2-5 yıl, 6-10 yıl ve 15 yıldan fazla bu kurumda çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Deneyim süresi değişkenine göre iletişim becerileri, liderin sahip olduğu güç ve görünen çaba ölçeklerinin boyutları bakımından gruplar arasında fark olup olmadığını görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak liderin sahip olduğu iletişim becerileri ve güç kaynakları çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya koymuştur. Örgütün başarısı ne kadar çalışanların motivasyonuna bağlıysa, çalışanların motivasyonu da liderin iletişim becerilerine bağlıdır. Bu süreç içerisinde, liderin sahip olduğu iletişim becerileri ve güç kaynakları güçlü bir etkiye sahiptir. Bundan dolayı, lider bu etkinin bilincinde olmalı ve bu etkiyi çalışan motivasyonunda en etkin şekilde kullanmalıdır.

EKLER

EK1: ÇALIŞAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, “Örgütlerde Liderlerin İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi” konusuna yönelik olarak yürütülen bir araştırmanın veri toplama aracı olarak geliştirilmiştir. Yanıtlama süresi yaklaşık on beş dakikadır. Anket formu aracılığıyla toplanacak veriler tümüyle bilimsel amaçlarla kullanılacak olup raporlamada kişisel bilgilere yer verilmeyecektir. Bu nedenle isminizi yazmanıza gerek yoktur. Anket formundaki ifadeleri yanıtlarken göstereceğiniz duyarlılık araştırmada toplanan verilerin sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Katkınız için teşekkür ederiz.

Araştırmacılar

Prof. Dr. Bülent Tokat

Nilgün Çiftçi

Dumlupınar Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı

LİDER (İdari Müdür, Müdür Yardımcı ve Müdür)	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Duygularını açık bir şekilde ifade edebilir	5	4	3	2	1
2. Hata yaptığında hatasını kabul eder	5	4	3	2	1
3. İşle ilgili huzursuz olduğu konuları bizimle paylaşır	5	4	3	2	1
4. Duygularına hâkim olup olaylar karşısında sakinleşip olaylara pozitif yaklaşabilir	5	4	3	2	1
5. Bir model olarak görüp örnek alırım	5	4	3	2	1
6. Sinirlendiği zaman duygularını kontrol edebilir	5	4	3	2	1
7. Yeni şeyler öğrenebileceği değişikliklere açıktır ve uygular	5	4	3	2	1
8. Duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır	5	4	3	2	1
9. Sakinleştirici bir özelliğe sahiptir	5	4	3	2	1
10. Ruh halimize ve isteklerimize karşı hassastır	5	4	3	2	1
11. Duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir	5	4	3	2	1

12. Sorunlarımızı içten olarak dinleyip bizimle ilgilenir	5	4	3	2	1
13. Dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir	5	4	3	2	1
14. Gereksinimlerimizin işareti olarak yaptığımız küçük sosyal işaretleri fark edebilir	5	4	3	2	1
15. Hem maddi hem manevi motivasyonumuzu sağlayabilir	5	4	3	2	1
16. Duygu ve düşüncelerimizi dikkate alıp karar verirken bunları uygular	5	4	3	2	1
17. Bize değer verip bizimle yeteri kadar ilgilenir	5	4	3	2	1
18. Zor bir durumda kaldığımızda hizmetlerinden yararlanmamıza izin verir	5	4	3	2	1
19. Bizden gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri dinleyip değerlendirir	5	4	3	2	1
20. Aramızda sorun çıktığı zaman ortamı yatıştırır	5	4	3	2	1
21. Daha başarılı olabilmemiz için yardımcı olur	5	4	3	2	1
22. Bize güvendiğini hissettirir	5	4	3	2	1
23. Kolaylıkla iletişim kurabiliriz	5	4	3	2	1
24. Bizden beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar	5	4	3	2	1
25. Başarı arzularımızı artırır	5	4	3	2	1
26. Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıdır	5	4	3	2	1
27. Daha fazlasını çabalama arzumuzu artırır	5	4	3	2	1
28. Başarılı bir grubuz	5	4	3	2	1
29. Pozisyonundan dolayı talimatlarına uyarız	5	4	3	2	1
30. Talimatlarına uymak zorundayız	5	4	3	2	1
31. Talimatlarına, bizim kariyerimizi etkilediği için uyarız	5	4	3	2	1
32. Ulaştığımız değerlerimizi kontrol eder	5	4	3	2	1
33. Talimatlarını, bizi kovabileceği için takip ederiz	5	4	3	2	1
34. Liderden korktuğumuzu hissediyoruz	5	4	3	2	1
35. Lideri takdir ettiğimiz için, talimatlarını takip ediyoruz	5	4	3	2	1
36. Lidere sadığızdır	5	4	3	2	1
37. Genellikle haklı olduğu için liderin talimatlarına uyarız	5	4	3	2	1
38. Liderin tavsiyelerine uyarız	5	4	3	2	1

Katılımcının**Cinsiyeti:** () Kadın () Erkek**Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekar () Dul () Boşanmış/Ayrı Yaşayan**Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?** () 2 yıldan az
() 2 – 5 yıl
() 6 – 10 yıl
() 11–15 yıl
() 15’yıldan fazla**Şu anda yaptığınız işteki deneyim süreniz nedir?** () 2 yıldan az
() 2 – 5 yıl
() 6 – 10 yıl
() 11–15 yıl
() 15’yıldan fazla**Yaşı:** () 25 ve altı
() 26-35
() 36-45
() 46-55
() 56 ve üstü**Eğitimi:** () İlköğretim
() Ortaöğretim
() Üniversite**Aylık geliri:** () 750 TL ve altı
() 751 – 1500 TL
() 1501 – 2250 TL
() 2251 TL ve üstü

KAYNAKÇA

- ADAIR, John, (2005), **Kışkırtıcı Liderlik**, Ozaner, Pelin (Çev.), Alteo Yayıncılık, İstanbul.
- ADNAN, Ceylan, (1997), “Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar”, **21.yy’da Liderlik Sempozyumu**, DHO Matbaası, İstanbul.
- AKSU, Gündüz, (2010), “Takım Liderlerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ALLAN, John, (1998), **Daha İyi Nasıl...Motive Etme**, Teker, Dilek (Çev.) Timaş Yayınları, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi, (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- ARIKAN, Semra, (2000), “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, Ankara, ss.91-107.
- ARTAN, İnci, (2000), **Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Sayı: 21, Ankara.
- AŞIKOĞLU, Meral, (1996), **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- ATAMAN, Göksel, (2002), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYDIN, Mustafa, (1994), **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- AYDOĞAN, Enver, (2000), “Dr. Frederick Herzberg’in Motivasyon Teorisi ve Çalışmaların İş Tatmini Üzerine Etkisi”, **Kooperatifçilik Dergisi**, Sayı: 129, Ankara, ss.27.
- AYHAN, Rıza, (2004), “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, **Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, ss.307–315.

- BALÇIK, Bahaettin, (2004), **İşletme Yönetimi**, Atlas Kitabevi, Konya.
- BALTAŞ, Zuhale ve Acar, BALTAŞ, (2002), **Beden Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2006), **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BASS, B.M., (1971), **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Leadership Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations**, Indiana Notre Dame University of Notre Dame Press, Paris.
- BAŞARAN, Ethem, (1988), **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, Ethem, (1998), **Eğitim Yönetimi**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, Ethem, (2000), **Örgütsel Davranış**, Umut Yayıncılık Dağıtım, Ankara.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan, (2006), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- BAYKAL, Besim, (1978), **Motivasyon Kavramına Genel Bakış**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BAYKAL, Besim, (1981), **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler**, Met/Er Matbaası, İstanbul.
- BECK, Robert, (2004), **Motivation Theories and Principles**, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- BEGEÇ, Suat, (1999), **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze.
- BENNİS, Warren, (2003), **Bir Lider Olabilmek**, Teksöz, Utku (Çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BERBEROĞLU, Güneş (1997), “Yönetimsel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1-2, Eskişehir, ss.73.

- BERBEROĞLU, Güneş, (2003), **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- BESLER, Senem, (2004), **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BOLAT, Nazife Karagöz, (2007), “İlköğretim 6. ve 7. Sınıf Fen ve Teknoloji Bilgisi Dersi Öğrencilerinin Öğrenme Stillere Göre Motivasyon ve Başarı Düzeyleri”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Eskişehir.
- BULUÇ, Bekir, (1998), “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, **Yeni Türkiye Dergisi 21.yy. Özel Sayısı**, Sayı: 20, Ankara, ss.1207.
- BURNS, James, (1979), **Leadership**, Harper /Row Publishers, New York.
- BURSALIOĞLU, Ziya, (2005), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayınları, Ankara.
- BÜLBÜLOĞLU, Aylin, (2001), “Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Trabzon.
- CAN, Halil ve Meral, TECER, (1978), **İşletme Yönetimi**, Doğan Basımevi, Ankara.
- CAN, Halil, (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CELEP, Cevat, (2004), **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CİHANGİR, Zeynep, (2004), **Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi**, Nobel Basımevi, Ankara.
- CİNEL, Mehmet, (2008), “Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (1991), **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (2002), **Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- ÇAĞLAR, İrfan, (2004), “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, Ankara, ss.97.
- ÇAKAR, Ulaş, (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, İzmir, ss.85.
- ÇELİK, Kazım, (2003), **Örgütsel Kontrol, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇELİK, Vehbi, (1999), **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayınları, Ankara.
- ÇELİK, Vehbi, (2007), **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayınları, Ankara.
- DAFT, L. Richard, (1997), **Management**, The Dryden Pres, USA.
- DEMİRBİLEK, Tunç, (2003), “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, İzmir, ss.24.
- DEMİRCİ, Kemal, (1998), “Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- DİRİM, Cansen, (2004), “Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- DOĞAN, Selen, (2005), **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Selen, (2007), **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün, (1994), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün, (1996), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün, (2006), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- DRUCKER, Peter, (2000), **Geleceğin Lideri**, Tok, Hayrettin (Çev.), Form Yayınları, İstanbul.
- DURAK, İbrahim, (1998), “İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- EFİL, İsmail, (1996), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
- ELMA, Cevat, (2003), **Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ERCAN, Hayriye, (2000), “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan İnönü Fabrikası”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- ERÇETİN, Şule, (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ERDEM, Münire ve Yasemin, AKMAN, (1996), **Eğitim Psikolojisi: Gelişim-Öğrenme-Öğretme**, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan, (1991), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (1979), **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERGEZER, Bahattin, (1995), **Liderlik ve Özellikleri**, Ocak Yayınları, Ankara.
- ERTÜRK, Mümin, (2006), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- FINDIKÇI, İlhami, (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- FREY, Bruno, (1997), “On the Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation”, **International Journal of Industrial Organization**, Cilt: 15, p.429.
- GENÇ, Nurullah, (1990), “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Astların Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- GENÇ, Nurullah, (2005), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GİDERLER, Ceren, (2005), “Yöneticilerin Kişilik Tarzları İle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- GOLEMAN, Daniel, (1998), **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Balkara, Handan (Çev.), Varlık Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel, (2000), **Yeni Lider**, Seçkin, Banu (Çev.), Varlık Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel, Richard, BOYATZIS and Annie, McKEE, (2002), **Yeni Liderler**, Nayır, Filiz (Çev.), Varlık Yayınları, İstanbul.
- GÖKKAYA, Sadi, (2009), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi Kırklareli İli Örneği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- GÜRSES, Yılmaz, (2006), “Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği)”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- GÜRSOY, Ali, (2005), “Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderliklere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Uygulama”,

- Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Manisa.
- GÜRÜZ, Demet ve Gaye, YAYLACI, (2004), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- HAGEMAN, Gisela, (1997), **Motivasyon El Kitabı**, Aksan, Göktuğ (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.
- HANÇER, Murat ve Abdullah, TANRISEVDİ, (2003), “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 2, Sivas, ss.211–225.
- HANKS, Kurt, (1999), **İnsanları Motive Etme Sanatı**, İkizler, Can (Çev.), Alfa/Aktüel Yayınları, İstanbul.
- HATİPOĞLU, Zeyyat, (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Yalçın Yayınları, İstanbul.
- HEIFETZ, Ronald A. and LAURIE, Donald L., (1997),“ The Work of Leadership”, **Harward Business Review**, January- February, p.124-136.
- HERGÜNER, Gülten, Güven, ÖZBAY ve Metin, YAMAN, (1997), “Sporun Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3, Denizli, ss.96.
- HILL, Linda, (2004), “New Manager Development fort he 21 st Century”, **Academy of Management Executive**, Vol.: 18, No: 3, ss.124.
- HODGETTS, Richard, (1997), **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (Çev.), Der Yayınları, İstanbul.
- İNCİR, Gülten, (2001), “Motivasyonu Uyarayan Belli Bir Lider Kişilik Yapısından ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, ss.31–46.
- İNCİR, Gülten, (1984), **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, (1988), **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Basım, İstanbul.

- KASIMOĞLU, Murat ve Aslı, KÜÇÜKASLAN, (2005) “Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi**, Cilt: 6, Sayı: 24, İstanbul, ss.36.
- KAVİ, Ersin, (2006), “İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi” Yayınlanmış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KAYA, Ali, (2006), **Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- KAYA, Kemal, (1999), **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Bilim Yayıncılık, Ankara.
- KAYNAK, Turgay, (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- KESER, Aşkın, (2006), **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa/Aktüel Yayınları, İstanbul.
- KIREL, Çiğdem, (2003), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KOCATÜRK, Adem, (2007), “Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2007), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayıncılık, İstanbul.
- KORKUT, Fidan, (1996), “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışmaları”, **Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 7, Ankara, ss.18–23.
- KORKUT, Fidan, (2005), “Yetişkinlere yönelik İletişim Becerileri Eğitimi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, Ankara, ss.143-149.
- KÖYLÜ, Musa, (2002), “Psiko-Sosyal Açından Dini İletişim”, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Samsun.

- KÜNÜÇEN, Hale H., (2006), **Etkili İletişim**, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- LANDIS, Jude, Nancy, Kesserling ROY and Kay, DAVIS, (2006), **İletişim Becerileri**, Gelbal, Özgür (Çev.), Hyb Yayıncılık, Ankara.
- LINDNER, James, (1998), “Understanding Employee Motivation”, **Journal of Extension**, Cilt: 36, Sayı: 3, p.1.
- LUTHANS, Fred, (1992), **Organizational Baheavior**, McGraw-Hill, Inc.
- MACALUSO, Janet, (2004), “Liderlik ve Duygusal Zeka”, **Executive Excellence**, Cilt: 8, Sayı: 88, İstanbul, ss.6-9.
- MULLINS, Laurie, (2002), **Management and Organizational Behaviour**, Prentice-Hall, Harlow.
- OKKALI, Meltem, (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- ORAL, Saime ve Zeynep, KUŞLAVAN, (1997), “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, ss.94.
- ORTA, Ahmet Zeki, (2009), “Etkili İletişim Sürecindeki Kişilerarası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖNEN, Levent ve Burak, TÜZÜN, (2005), **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZDAYI, Nurhayat, (2001), “Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 13, İstanbul, ss.151–164.
- ÖZEN, Serap, (2005), **Değişim Sürecinde İşin Anlamı, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZER, Kadir, (2000), **İletişimsizlik Becerisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- ÖZTAY, Filiz Ebru, (2006), “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- PAKSOY, Mahmut ve Ahmet, Cevat ACAR, (2004), **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- PEHLİVANLI, Serkan, (2002), “İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- PORTER, Lyman, Gregory, BIGLEY, and Richard, STEERS, (2003), **Motivation and Work Behavior**, McGraw-Hill, Boston.
- REEVE, Johnmarshall, (2001), **Understanding Motivation and Emotion**, John Wiley / Sons, Inc., New York.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Murat, GÜMÜŞ, (2008), **Örgütlerde İletişim**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- SERİNKAN, Celalettin ve Aykut, BEDÜK, (2008), **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- SEVGİ, Pelin, (2002), “İşletmelerin Başarısında Temel Faktör Olarak Liderlerin Oynadığı Rollerin İncelenmesi ve 10 Özel Sektör Sanayi İşletmesinin Liderleri İle Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- SOLMUŞ, Tarık, (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Yayıncılık, Ankara.
- SÖZER, Zeynep, (2006), “Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- STOGDILL, Ralph, (1974), **Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research**, The Free Press, New York.
- ŞAHİN, Ali, (2006), “ Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, ss.523-547.
- ŞAHİN, Ali, Handan, TEMİZEL ve Erhan, ÖRSELL, (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, Eskişehir, ss. 657-665.
- ŞENTÜRK, Cihad, (2010), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İkliminin Karşılaştırılması”, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- ŞİMŞEK, Şerif, Tahir, AKGEMCİ ve Adnan, ÇELİK, (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya.
- ŞİMŞEK, Yücel, (2005), **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (2004), **Öğretim Liderliği**, Pegem Yayınları, Ankara.
- TABAK, Ruhi Selçuk, (1999), **Sağlık İletişimi**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- TAŞPINAR, Fatih, (2006), “Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyonkarahisar.
- TEKARSLAN, Erdal, (1986), **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- TELMAN, Nursel ve Pınar, ÜNSAL, (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- TEVRÜZ, Suna, İnci, ARTAN ve Tülay, BOZKURT, (1999), **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- TEZCAN, Yelda, (2006), “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- TOKAT, Bülent, (1998), **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:6, Kütahya.
- TORTOP, Nuri, Burhan, AYKAÇ, Hüseyin, YAMAN ve Akif, ÖZER, (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, Hasan ve Kemal, YILMAZ, (2002), **Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- TUTAR, Hasan, (2003), **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- TUTAR, Hasan, Kemal, YILMAZ ve Cumhuriyet, ERDÖNMEZ, (2006), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ULAŞ, Çakar, (2002), “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- URAL, Ayhan, (2001), “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, İzmir, ss.209- 219.
- UZUN, Gizem, (2005), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- ÜLSEVER, Cüneyt, (2003), **Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış, XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Om Yayınevi, İstanbul.
- WERNER, Isabel, (1993), **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları, İstanbul.
- YÜZER, Ali Fuat, (2009), **İstatistik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ZEL, Uğur, (2001), **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ZEMKE, Ron and Kristin, ANDERSON, (1998), **Şapka Çıkarttırın Hizmet: Liderlik**, Rota Yayıncılık, İstanbul.

ZİNCİR, Ebru, (2004), “Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.

DİZİN

A	İletişim Becerileri, v, x, xi, 74, 75, 76, 77, 90, 100, 108, 111, 112, 114
Algı, viii, 39	İletişimin İşlevleri, vii, 26
B	İş Tasarımı, ix, 56
Beğeniye Dayanan Güç, 14	K
Biçimsel Güç, 13, 75, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 91, 92, 93, 94	Kapsam Kuramları, 33
Bilgilendirme Gücü, 14	Karizmatik Liderlik, 105, 110
D	Kuram, 110
Dışsal Motivasyon, ix, 60	L
Dinleme, viii, ix, 43, 64, 105	Liderlik, v, vii, viii, x, xii, xiii, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 47, 49, 50, 54, 70, 97, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115
E	Likert, 16, 17, 18, 70, 71
Empati, viii, ix, 44, 63, 74, 77, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 106, 107, 109	M
G	Motivasyon, v, vii, viii, x, xii, 2, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 48, 49, 53, 54, 55, 61, 74, 75, 77, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114
Gereksinim, 31	Motivasyon Araçları, 114
Güç, vii, viii, x, 11, 12, 13, 54, 75, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 103	U
Güdü, 27	Uzmanlık Gücü, 14, 75, 79, 82, 84, 86, 87, 88, 89, 91, 92
İ	Z
İçsel Motivasyon, viii, 56	Zorlayıcı Güç, 13
İfade Etme, ix, 65	
İletişim, v, vii, viii, x, xi, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 63, 64, 65, 74, 75, 76, 77, 87, 90, 94, 97, 100, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114	