

KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ'NDE İŞGÖREN MOTİVASYONU VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

M. Nejat Özüpek* - Ercan Aktan**

ÖZET

Günümüz dünyasında, klasik anlayışların aksine, örgüt amaçları, performansı ve verimliliği açısından işgörenler daha da önem kazanmıştır. İşgörenlerin motivasyonu, örgütleri benimseme, örgüt amaçları yönünde çaba sarf etme, moral değerler, yüksek performans gücü açısından çok önemli bir unsurdur. İşgörenlerin motivasyonunu artırmak ve dolayısıyla işgörenleri, örgüte ve örgüt amaçlarına gönüllü şekilde adapte etmek de liderlere düşmektedir. Bu çalışma, Konya Emniyet Müdürlüğü örneğinde, örgütlerde işgören motivasyonunun nasıl sağlanabileceği, işgören motivasyonunun örgüte ve çalışanlara sağlayacağı avantajları, liderlerin motivasyon sürecindeki etkilerini teorik ve uygulamalı olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar sözcükler: Motivasyon, liderlik, liderlik ve motivasyon ilişkisi

FOR EXAMPLE IN KONYA SAFETY DIRECTORATE WORKER'S MOTIVATION AND LEADERSHIP RELATIONSHIP

ABSTRACT

Contrary to the classic understandings, workers in today's world became more important in organization targets, performance and productivity. The motivations of the workers, adopting organizations, making effort in organization targets and moral values are significant elements in high performance. In order to increase the motivation of workers and to adapt them voluntarily to the organization and organization targets hence is the concern of the leaders. This study aims to display in theory and in practice through the example of Konya Police Department, how the motivation of workers can be achieved in the organizations, the advantages worker motivation provides to the organization and workers, effects of the leaders in motivation process.

Keywords: Motivation, leadership, leadership and motivation relationship

GİRİŞ

Örgütler için asıl unsur, işgörenlerdir. Çünkü örgütlerin yükünü çeken, üretimi gerçekleştiren, örgütün canlı bir organizma gibi işlemlerini sağlayan, insan unsurudur. İşgören motivasyonu, çalışanların yaptıkları işe dört elle sarılmaları, örgüt amaçlarını benimsemeleri, bu amaçlar doğrultusunda çaba sarfetmeleri üzerinde destekleyici bir güce sahiptir. Bu nedenle motivasyon seviyesi yüksek işgörenler, buldukları örgütlerde yüksek moral seviyeleri ile gelişmeye katkıda bulunabileceklerdir.

İşgören motivasyonu üzerindeki en önemli görev şüphesiz ki astları üzerinde büyük bir etkiye sahip olan liderlere düşmektedir. Liderler, benimsedikleri davranış şekli ile işgörenlerin kapasite, kabiliyet, moral ve beceri gibi davranışlarını geliştirme konusunda etkili ola-

bilmektedirler. Liderlerin bu özellikleri dikkate alındığında, işgören motivasyonu konusunda harcadıkları çabanın önemi de ortaya çıkacaktır.

Bu çalışma, günümüzün kızılsan ve hızlanan rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için işgören motivasyonunun önemini ve işgören motivasyonunu geliştirme konusunda liderlerin etkisini araştırmak için gerçekleştirilmiştir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönlüten etkene motivasyon denir (Yalçın 2002: 191). Diğer bir anlatımla, motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere

* Yrd. Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel 1993: 368). Motivasyon insanlara iş yaptıran şeydir. Başka bir deyişle yaptıkları işe daha fazla asılmalarını, daha fazla enerji sarfetmelerini sağlayan şeydir. Bununla birlikte motivasyon, yapılacak olana ise kişileri, isteyerek ve iyi yapmaya yöneltmek şeklinde tanımlanabilir (Simpson 2001: 7). Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 98).

Motivasyon, işgörenler açısından son derece önemlidir. Motivasyonun asıl kullanılış nedeni çalışanlardır. Çünkü, işgörenlerin başarısı, örgütün işine yarayabileceği gibi kendi işlerine de yarayacaktır (Bingöl 1997: 263). İşgücünün etkili ve verimli kullanımında motivasyonun büyük önemi vardır (Kozak 1999: 28). Motivasyon, bir işin en iyisinin yapılması amaçlanıyorsa önemlidir. Eğer çalışana iyi performans için fırsat verilmişse, gerekli becerilere sahipse, o zaman etkin olabilmesi için eksik olan şey motivasyondur (Simpson 2001: 8).

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon, gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir (Koçel 1993: 369). Dolayısıyla motivasyonun işaretleri şu şekilde karşımıza çıkabilmektedir (Simpson 2001: 9-10):

- Başarılı sonuçlar ve yüksek performans,
- Enerji, şevk ve başarı için kararlılık,
- Sorunlarda işbirliği için gönüllülük,
- Sorumluluk almada isteklilik,
- Gerekli değişiklikleri yapmada isteklilik.

Motive olmuş çalışanlar bu şekilde davranırken, tersine motivasyon eksikliği yaşayan işgörenlerin davranış biçimleri ise aşağıdaki gibi olmaktadır (Simpson 2001: 10):

- Antipati ve işe karşı ilgisizlik,
- Zaman israfı ve devamsızlık,
- Problemlerin çözümünün zorluğunun abartılması, tartışma ve şikayetler,

- Problem ve zorluklarla baş etmek için gerekli işbirliğinde eksiklik,

- Değişime karşı anlamsız direnme.

Motivasyon, kaliteye ulaşmada ve özellikle kalitede lider olmada çok önemli bir öğedir. Yapılan incelemeler, bir işletmedeki gerçek ve uzun vadeli başarının öncelikle çalışanların motive edilmesi ile elde edildiğini göstermiştir. Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ile başlar. Çünkü, çalışanlara öncelik verilen ortamlarda, çalışanlar daha verimli olacağından müşteriye sunulan ürünler de daha kusursuz olacaktır (Türkel 1998: 100).

Çalışanların motivasyonu, kalite ve verimliliği artırdığına göre motivasyonun nasıl sağlanabileceği sorusu ön plana çıkmaktadır. Konuyu bilimsel açıdan inceleyen uzmanlar, bu sorunun cevabını aşağıdaki gibi özetlemektedir (Türkel 1998: 101):

- i. İnsanların barınma, giyinme, sağlık, eğitim ve güvenlik gibi çeşitli ihtiyaçları vardır. Karşılanan ihtiyaçlar motivasyon unsuru olmaktan çıkarken, beklentilerin gerçekleşmemesi motivasyon bozukluğuna neden olmaktadır.
- ii. Dış etkiye dayalı motivasyon geçerlidir. Motivasyonun devam edebilmesi için motive edici unsurların değerlerinin artırılması gerekmektedir. Örneğin, para ödülü verilecekse, her defasında tutarın yükseltilmesi gerekir.
- iii. Kalıcı motivasyon kişinin içinden kaynaklanandır.

Motivasyon yalnızca bireyle ilgili değildir. Motivasyonun yakından ilgili olduğu bir durum ise örgütün moral düzeyidir. Yeterince motive edilmiş çalışanların çabalarını aynı amaç etrafında daha iyi yoğunlaştıracakları bellidir. Dolayısıyla motive olmuş bireylerin çoğunlukta olduğu bir kurum ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin, kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusudur (Fındıkcı 2001: 377).

Motivasyon düzeyinde önemli bir rolü bulunan diğer bir konu da bireysel ihtiyaçlardır. Örgütlere dahil olup etkinlik gösterme, belirli birey-

sel ihtiyaçların uzantısıdır (Fındıkçı 2001: 378). Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götüreceği davranışlarda bulunma sürecidir. Birey, doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, ihtiyaç karşılığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir ihtiyacın bittiği yerde bir diğer ihtiyaç başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği, umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. O nedenle motivasyonun sonuncu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı birey doyum noktasında buldukça varlığını korur. Ancak belirli istek ve ihtiyaçlar karşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklendiği toplumsal çevre içinde sık sık rastlanan olaylardır. İhtiyaçlar ile doyuma ulaşma arasında görülen denge bozukluklarının giderilmesi, sinirsel gerilimleri azaltır, bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 99).

Görüldüğü gibi motivasyon konusunda bireylerin ihtiyaçları da son derece önemlidir. Her ne kadar ihtiyaçlar çeşitli biçimlerde tanımlanır ve sınıflandırılırsa da bunları asgari fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik gereksinimler olmak üzere üç genel başlık altında incelemek mümkündür (Yalçın 2002: 192):

i. Fizyolojik İhtiyaçlar: Bunlar en temel ve ilkel ihtiyaçlardır. İnsanlar ve hayvanlarda içgüdüsel olarak tanımlanır ve kolayca gözlemlenir. Bunların başlıcaları, yiyecek, giyecek, barınma, hava, su gibi ihtiyaçlardır.

ii. Sosyolojik İhtiyaçlar: Bu kategoride yer alanlar, insanların hemsinleriyle olan ilişkilerinden doğan ihtiyaçlardır. Bunların başlıcaları, sevgi, hürmet görme ve ait olma ihtiyaçları olarak adlandırılır.

iii. Psikolojik ihtiyaçlar: Bu kategoride yer alan ihtiyaçlar da genellikle insanlar arasındaki ilişkilerin etkisi altında olup gene bu ilişkilere dayanır. Fakat, bunlar sosyolojik ihtiyaçlardan tamamen ayrıdır. Zira psikolojik ihtiyaçlar

insanların yalnız kendi kendini görüşü ile ilgilidir. Bunların başlıcalarını tanımama, ortaya eser çıkarma gibi ihtiyaçlar oluşturur.

İhtiyaçlar gün geçtikçe artmakta, yeni bulunan veya geliştirilen araçlar belirli bir süre sonra reklam vb. gibi nedenlerle ihtiyaç durumunu almaktadır. Böylece çağdaş insan, sürekli olarak daha fazlasını beklemektedir. Örgütte, motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Güdüleme etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yeteneklerini ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır (Bingöl 1997: 263-264).

1.2. İŞGÖREN MOTİVASYONU BAĞLAMINDA MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI

İnsan ihtiyaçları konusunda bugün yazarlar tarafından genellikle en iyisi olarak kabul edilen sınıflandırma Maslow tarafından yapılmıştır (Yalçın 2002: 192). Maslow, insan ihtiyaçlarını temel biyolojik ihtiyaçlardan başlayıp, daha karmaşık psikolojik ihtiyaçlara doğru yükselen bir hiyerarşi ile sınıflandırır (Kozak 1999: 28). Maslow ihtiyaçları beş ana grupta toplamıştır (Bingöl 1997: 260).

i. Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar, kısmen birbirinden bağımsızdır. Bu ihtiyaçlar, diğer bütün ihtiyaçlara üstün ve hakimdir. Yaşamda hiçbir şeye sahip olmayan insanda, diğerlerine göre en güçlü kendini hissettiren bu fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunların, yaşamın devamı için öncelikle karşılanması gerekir. Bu ihtiyaçlar insan vücudunun biyolojik bir organizma olarak sürekliliğini ve işlemlerini sağlamak için tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlardır. Eğer bütün ihtiyaçlar karşılanmamış, tatmin edilmemişse ve organizmaya yalnız fizyolojik ihtiyaçlar egemen ise diğer bütün ihtiyaçlar yokmuş gibi tamamen geri plana itilir. Bu ihtiyaçların başlıcalarını; yiyecek, giyecek ihtiyaçları ile barınmaya, havaya,

suya ve diğerlerine olan ihtiyaçlar oluşturur (Yalçın 2002: 192).

- ii. Güvenlik ve Korunma İhtiyaçları: Bu grup, hem fiziksel hem de psikolojik anlamda güvenlik ve güvence ihtiyacını kapsamaktadır. Bedenlerimizi ve kişiliklerimizi dış tehlikelerden koruma ihtiyacı bu gruba girmektedir. Örneğin, çoğu işgörenler fiziksel ve psikolojik tehlikelerden soyutlanmış ve kıdem imtiyazı sağlayan işlerde çalışmayı isterler (Bingöl 1997: 260). Birinci derecede ihtiyaçları oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyaçları kendini gösterir. Birey artık fizyolojik ihtiyaçların tatmini ile ilgilenmemekte, bedensel ve ruhsal anlamda güvenliği ile ihtiyaçların karşılanmasını istemektedir (Yalçın 2002: 193).
- iii. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra, ait olma ve sevgi ihtiyaçları ortaya çıkar. Bunlar, sosyal faaliyetler ve ilgiye olan ihtiyaçlardır. Her kişi çevresinde bulunan insanlar tarafından sevmeyi ve toplumda bir mevkiye sahip olmayı arzu eder. İşçinin gününün önemli bir kısmı iş yerinde üstleri ve diğer işçi arkadaşlarıyla birlikte geçer. Eğer işçinin bu kişilerle olan ilişkileri kardeşçe, hoş ve samimi olursa, bu kategorideki ihtiyaçlar bir dereceye kadar tatmin edilmiş sayılır. Yok, eğer işçinin çevresi ile ilişkileri uyumsuz, düzensiz ve sürekli anlaşmazlıklar içinde bulunursa, işçinin işini terk ile bu ihtiyaçlarının başka bir iş yerinde tatmini yoluna gittiği görülür (Yalçın 2002: 193).
- iv. Sevgi İhtiyaçları: Bunlar, öz saygı, kuvvet, başarı, yeterli olma, ustalık, güven, bağımsızlık ve özgürlük arzularını içerir. Aynı zamanda bu gruba prestij ve başkalarından saygı görme ihtiyacı da dahil edilebilir (Bingöl 1997: 261). Bu ihtiyaç tipi, yüksek düzeyde bir ihtiyaç türüdür. İşinde tatmin olmayan bir memur, bir işçi, yaptığı işte kendi kendini tatmin etmeyen bir kişi, sürekli huzursuzluk içinde yaşar (Yalçın 2002: 194).
- v. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere potansiyeli-

lini ortaya çıkarması durumudur (Kozak 1999: 28). İnsan ihtiyaçlarının en üst kademesini oluşturur. Bu tip ihtiyaçlar, bir kişiden diğerine göre değişiklik gösterir. Örneğin, çocuğu olan bir kadında ideal bir anne olma arzusu şeklinde belirir. Genç bir insanda iyi bir atlet olma hevesi şeklinde ortaya çıkabilir (Yalçın 2002: 194).

İnsan ihtiyaçlarının analiz edilmiş ve gruplandırılmış olması, bizim insan davranışlarıyla ilgili tam bir açıklamaya sahip olduğumuza inanmamıza yol açmamalıdır. Bir bireyin motivasyonunu incelerken, diğerleri dışarıda tutularak bu ihtiyaçlardan herhangi biri üzerine dikkatler yoğunlaştırılmaz. Davranış çok yönlü motive edilir; bu suretle birkaç ihtiyaç aynı zamanda tatmin gerektirir. Ek olarak, bir bireyin ihtiyaçlarından bazıları, onun farkında olmadığı bilinçsiz ihtiyaçlarıdır. Bu nedenle bilinçsiz ihtiyaçlar, açık veya bilinçli ihtiyaçlarla birlikte bulunurlar.

Yukarıda belirtilenler ihtiyaç tatmin edildikten sonra motivasyon etmeni olmaktan çıkar ve onun yerini bir sonraki ihtiyaç alır. Alt kademedeki bir ihtiyaç tatmin edilmeden, sıralamada onun üzerinde yer alan bir diğer ihtiyacın motivasyon etmeni olması söz konusu değildir (Bingöl 1997: 261).

1.3. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik konusunda birçok tanım verilebilir. Örneğin, klasik bir tanım şöyledir: "Lider, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba etkili biçimde yön verebilen kişidir" (Dereli 1976: 188, Dalay 2001: 362). Lider, güç ile otorite arasındaki farka duyarlı kişidir. Hakiki liderlik, güç ile otorite arasındaki doğru dengeyi tutturabilmekte, dolayısıyla meşru bir konuma sahip olmaktan yatmaktadır. Meşruluk, sürdürmeleri yok eder, yönetilenleri verimli olmaya yöneltir (Özel 1998: 60).

Gerçek liderlik, vizyondan sonuçlara ulaşmaktır. Borçtan kurtulmak, yeni iş imkânları üretmek, işçileri daha mutlu kılmak, planladığımız işi kurmak, hep dileyip durduğumuz o hayalimizdeki seyahati gerçekleştirmek... Yani istediğimizi, söylediğimiz şeyleri bizzat yapmak liderliktir (Bender 2000: 22). Liderlik benliğin,

bütün güçlü ve zayıf yönleriyle, yaratıcı gelişiminden çıkar. Ancak kendi kendisiyle uyumlu olan –ve bunu da çevresine yayan- kişiler lider olabilir. Üst düzey liderler arasında yapılan bir araştırma, bu kişilerin güçlü yönlerini yoğunlaştırdıklarını ve zayıf yönlerini de kabullendiklerini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir deyimle de özel ve meslek yaşamlarındaki başarısızlıkların bir yaşam boyu yasını tutmak yerine, onlarla birlikte yaşamakta, onları yaşamlarının bir parçası olarak görmekteyiz. Lider kişilikler, fazla abartmadan kendi değerlerini özel ve meslek yaşamlarındaki gerçeklere uygun olarak ölçebilmektedirler (Neubeiser 1999: 18).

Kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışanların kurumsal davranışlarını etkilemeye çalışan liderler resmi olabileceği gibi, gayri resmi de olabilir. Kurumun sevk ve idaresinden resmen sorumlu olan yönetici, kurum çalışanlarıca etkili bir kişi, lider olarak kabul edilir veya edilmeyebilir. Çünkü yöneticiye verilen bu resmi otorite, liderlik için gerekli gücü her zaman beraberinde getirmeyebilir. Oysa ki lider, kurumun sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, kurumun amaçlarını ve ideolojisini belirleyen ve bunlar doğrultusunda çalışanları yönlendirip harekete geçirebilen kişidir (Şimşek ve Fidan 2005: 110). Liderlik, kurumsal amaçlara ulaşmak için, liderin astlarının gönüllü katılımını sağlamaya çalıştığı sosyal bir etki sürecidir. Konunun dar parametreleri içinde yol göstermekten fazlasını yapamayan biri, gerçek bir lider değildir. Çünkü insanlar programları değil, onlara ilham veren liderleri izlemektedir. Dolayısıyla liderliği, bir etki süreci olarak görmemiz gerekir. Gerçek lider, başkalarını kendisini izlemeleri yönünde etkileyebilen kişidir. Gerçek lider, grubun onsuz da birleşip harekete geçmesini sağlayabilir. Etrafındaki kişileri, kendi görüş, hedef ve başarılarının etrafında zorlamadan yönlendirir. Ve onlara başarıları için güç verir (Akıncı 1998: 76-77).

Yöneticiler personel güçlendirmesinde kritik bir rol oynarlar. Yöneticinin çalışanına güveni, çalışanın grubun parçası olma algısıyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir (Ceylan ve ark., 2005: 27). Lider, kurumun yapı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücü ile donanmış durumdadır. Böylece lider, bilgi ve becerilerini belirli amaç-

ları gerçekleştirme doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan hem etkilenecek, hem de onu etkileyecektir (Hampton 1977: 205).

Liderlik rolleri, örgütün işlerinin başarılması için zorunludur (Keçecioglu 2000: 130). Liderler, insanlarla vakit geçirmekten hoşlanır, insanların çalışmalarından elde ettiği başarıları sürdürmeleri için çaba sarfederler (Georgiades ve McDonell 1998: 97). Böylece lider ile işgören arasında kurulan sıcak ilişkiler işgörenlerin motive olması için yararlı bir süreci oluşturur.

1.4. MOTİVASYON VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Motivasyon, iş grupları liderlerinin sorumluluğu altındadır. İnsanların gelişebileceği ve performanslarını arttırabileceği ortamları yaratabilecek pozisyonda olan sadece liderlerdir. Şu da bilinmelidir ki, ödemeler, statü, şartlar gibi bazı konular, liderlerin kontrolleri dışındadır. Fakat pratik tecrübeler gösteriyor ki bu insanlar tanıma, sorumluluk ve çalışmayı çalışanlarına sağlayabilirler. Bütün sayılanlar motivasyon için en önemli faktörlerdendir (Simpson 2001: 8).

Çalışanları etkileme, liderin ustalığına bağlıdır (Yukl ve Taber 1983: 154). Lider motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü liderin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Lider açısından önemli olan, personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır (Koçel 1998: 368).

Genellikle yöneticiler, çalışanlarındaki motivasyon eksikliğini ve işe karşı ilgisizliklerini üzüntüyle karşılarlar. Birçok insan gerçek enerjilerini iş dışında yaptıkları, hobi, spor gibi aktivitelerine harcarlar ve işlerini sadece yaşamlarını sürdürebilmek için para kazanma kaynağı olarak görür, ona göre efor sarfederler. Fakat iş bir arayış olarak eğlence değildir ve zor, sıkıcı bir şey de değildir.

Sürekli tekrardan oluşan, monoton ve ilginçliğini kaybetmiş birçok iş, yöneticinin çalışanların haklarını tanımasıyla eğlenceli bir hale dönüştürülebilir. İçinde çalışma hevesi ve isteği olan sayısız insanın bu hevesleri, liderlerin insan ihtiyaç ve motivasyonunu tanımaktaki beceriksizlikleri yüzünden sönmüştür (Simpson 2001: 10-11).

Oysa ki liderler astlarını tanıma kabiliyetine sahip olmalı, onların istek ve beklentilerin kestirebilmelidir. Belki de liderliğin en önemli parçası insanların kendilerine inanmalarını sağlamaktır (Bentley 2000: 147). Böylece liderler, işgörenleri örgüte faydalı olabilecek bir seviyeye getirebilirler. Bir lider, astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir liderin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır (Koçel 1993: 369).

Yönetim, çalışanlarını uzun vadeli amaçlarına ulaşmada en büyük yardımcısı olarak görmeli, onları yakından tanımalı, onlara kişisel ilgi göstermelidir. Yönetim çalışanlarına karşı ilgisini ve olumlu düşüncelerini davranışlarıyla açıkça anlaşılır bir şekilde ortaya koymalıdır. Çünkü, çalışanlar için almış oldukları ücretin yanı sıra, yaptıkları iş ile yöneticilerin beğenilerini kazanmak da çok önemlidir. Yönetimin çalışanlarına kişisel ilgi göstererek destek vermesi, çalışanların istek ve performansını artırır (Türkel 1998: 100).

İşgörenlerin motivasyonunda çeşitli teknikler ve iletişim çabaları kullanılabilir. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında varılmak istenen en önemli amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını elverdiğince doyurmak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır. İşgören davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir iş değildir. Kaldı ki işgören davranışlarını örgütün amaçlarına yönlendirmek için birtakım kalıplaşmış güdüleyici araçlardan yararlanmayı düşünmek ve uygulamak da her zaman geçerli değildir. Bu nedenle konuya bilimsel bir yaklaşımla, her işletmenin kendine özgü koşulları göz önüne alınarak ve işgören davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak esnek bir

motivasyon politikasının uygulanması gerektiği söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 96).

İşgörenleri daha verimli olmaya ve yüksek bir nitelikte üretmeye doğru motive etme çok kere, yönetsel personel tarafından tahmin edilebilecek biçimde değişen düzeylerde bir seri teşvik aracının kullanılmasını gerektirir. İhtiyaç kalıplarındaki farklılıklardan ve onların değişen yapısından dolayı, bir birey veya bir grup yararlı olabilen teşvik araçları, belirli bir zamanda başka bir grup veya birey için etkili olmayabilir.

Diğer taraftan, her hangi bir zamanda bir bireyin içinde birçok ihtiyacının mücadele ettiği veya yarıştığını ve bu ihtiyaçların tatmininin bir anda mevcut olan birkaç teşvik aracına bağlı olacağını kabul etmek gerekir. İşgören motivasyonunu artırmak için kullanılacak teşvik araçları da şu şekilde sıralanabilir (Bingöl, 1997: 264-265):

i. Ekonomik teşvik Araçları: Hem işletmenin hem de işgörenlerin çalışma nedenlerinin ekonomik temele dayandığı bilinen bir gerçektir. İşgören, ona gelir kaynağı olan işini kaybetmemek için yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışırken, yönetim de işgörenden daha etkili bir biçimde yararlanabilmek için birtakım ekonomik teşvik araçları kullanacaktır. Bunları ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül biçiminde saymak mümkündür.

ii. Psiko-Sosyal Teşvik Araçları: Yöneticiler, işgörenleri özendirmede ekonomik araçlardan başka, psiko-sosyal araçlardan da yararlanabilir. Bunlar; (1) Çalışmada Bağımsızlık, (2) Sosyal Katılma, (3) Değer ve Statü, (4) Gelişme ve Başarı, (5) Çevreye Uyum, (6) Öneri Sistemi, (7) Psikolojik Güvence, (8) Sosyal Uğraşlar, biçiminde olabilir.

iii. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar: Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, haberleşme vs. gibi örgütsel ve yönetsel araçlar kullanılarak da işgörenlerin motivasyonu mümkündür. Bunlara ek olarak, işgörelere kişisel yetki ve sürekli bir disiplin sistemi yaratmak da işgörenleri motive etmede kullanılan önemli araçlardır.

Örgütlerde işgören motivasyonunu sağlayabilmek için lider veya yöneticilerin kullanacakları teşvik araçlarının yanı sıra bazı motivasyon stratejileri de kullanılmaktadır. Bu motivasyon stratejilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (White 1999: 62-65): Etkili geri bildirim, destekleyici liderlik temin etmek, görev dağılımı yapmak, risk almaya izin vermek, eğitmek ve geliştirmek, hedefler saptamak, başarıları takdir etmek.

Yapılan tüm açıklamalar ışığında denilebilir ki, liderler işgörenlerin motivasyonlarını artırıcı ya da azaltıcı etkiye sahip olan kişilerdir. Liderlerin işgörenlerle arasında var olan iletişim, etkileşim ve diyalog ortamı, işgören motivasyonunu gerçekleştirmede büyük etkiye sahiptir. Liderler, benimsedikleri davranış tarzıyla işgörenleri yaptıkları işe motive etme kabiliyetine sahiptirler. Bunun için kullanılan motivasyon teknikleri ve teşvik araçları da liderlerin işlerini kolaylaştırıcı etkiye sahiptir.

Liderlerin, özellikleri arasında yer alan diğerlerini etkileme, izleyiciler oluşturma, insanları peşinden sürükleyebilme gibi özellikler sayesinde liderler, işgören motivasyonunu yükseltme konusunda uzman kişilerdir. Bu hususlar dikkate alındığında, örgüt amaçlarının işgörenler tarafından benimsenmesi, hedeflere ulaşmak için gerekli çabanın sarfedilmesi, işgören motivasyonunun sağlanarak performans ve verimliliğin artması gibi avantajların, liderlerin işgörenler üzerinde bıraktıkları olumlu etkiler neticesinde üst noktalara doğru tırmanma özelliği gösterdiği görülmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Konya İl Emniyet Müdürlüğü'nde çalışanların iş motivasyonları ve liderlerini nasıl algıladıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar T.C. Konya Valiliği Emniyet Müdürlüğü'nden alınan "11.04.2007/157" sayılı izin ile gerçekleştirilmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni, Konya İl Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının tamamından oluşmaktadır. Örneklem olarak, Konya İl Emniyet Mü-

dürlüğü'nde görev yapan toplam 500 kişi seçilmiştir. Çalışmanın daha sağlıklı olabilmesi için kurumda varolan tüm birimlerden görevli bireylerle anket yapılmıştır. Örneklem içinde yer alacak kişilerden belli özellikte olanların belli sayıda olması düşünülmemiştir. Bununla birlikte ankete katılan çalışanların % 3,6'sı müdür, % 13,4'ü komiser, % 79,6'sı polis memuru, % 3,2'si de bekçi kademesinde görev yapmaktadır. Ayrıca ankete katılanların % 23,4'ü 16 yıl ve üzerinde, % 26,6'sı 12-15 yıl aralığında görev yapmakta ve % 2,4'ü lisansüstü, % 66,2'si üniversite, % 29'u da lise mezunudur.

3. BULGULAR

Bu araştırma, Konya İl Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personel arasından, 500 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, tablolar ve yorumlarıyla birlikte aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Kurum Amaçlarının Belirlenmesi Konusunda Tüm Bölümlerden Görüş Alınması

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplamlı %
Her zaman	53	10,6	10,7	10,7
Çoğu zaman	77	15,4	15,5	26,2
Zaman zaman	134	26,8	27,0	53,2
Nadiren	143	28,6	28,8	82,1
Hiçbir zaman	89	17,8	17,9	100,0
Toplam	496	99,2	100,0	
Cevapsız	4	,8		
Toplam	500	100,0		

Ankete katılan çalışanların % 10,6'sı her zaman, %15,4'ü çoğu zaman, % 26'8'i ise zaman zaman kurum hedefleri belirlenirken tüm bölümlerin görüşlerinin alındığını bildirmiştir. Bu sonuçtan, amaçların belirlenmesine tüm bölümlerin katılımı durumunun orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Amaçlar Belirlenirken Astların Tekliflerinin Kabul Görmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplamlı %
Her zaman	32	6,4	6,4	6,4
Çoğu zaman	69	13,8	13,9	20,3
Zaman zaman	152	30,4	30,6	50,9
Nadiren	155	31,0	31,2	82,1
Hiçbir zaman	89	17,8	17,9	100,0
Toplam	497	99,4	100,0	
Cevapsız	3	,6		
Toplam	500	100,0		

Kurumsal amaçlar belirlenirken astların da görüşlerinin alınması, çalışanların moral değerlerinin yüksek olmasını ve amaçlara ulaşırken daha fazla çaba sarfetmesini sağlayacaktır. Soruya verilen cevaplardan anlaşıldığı üzere kurumda, amaçlar belirlenirken astların görüşlerine çok dikkat edilmemektedir. Zira katılımcıların yaklaşık % 50'si hiçbir zaman ve nadiren cevaplarını vermiştir. Bu sonuca göre kurumda amaçlar belirlenirken astların da önerilerinin dikkate alınması kurum adına yararlı bir uygulama olacaktır.

Tablo 3. Kurumda Aksaklık Görülen Konuları Dile Getirme Konusunda Alt Kademelere Fırsat Taniyacak Ortamların Oluşturulması

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplamlı %
Her zaman	28	5,6	5,6	5,6
Çoğu zaman	60	12,0	12,0	17,6
Zaman zaman	145	29,0	29,1	46,7
Nadiren	147	29,4	29,5	76,2
Hiçbir zaman	119	23,8	23,8	100,0
Toplam	499	99,8	100,0	
Cevapsız	1	,2		
Toplam	500	100,0		

Ankete katılanların % 5,6'sı her zaman, % 12'si çoğu zaman yanıtını vererek kurumda

aksaklık görülen konuları dile getirme konusunda alt kademe çalışanlara fırsat tanıyacak ortamların oluştuğu görüşünü savunmuşlardır. Ancak % 53,2'lik kesim de alt kademe çalışanlara gerekli eleştiri ortamının sağlanmadığı görüşünde birleşmiştir.

Görülen o ki, kurumda alt kademe çalışanlara görülen aksaklıkları dile getirme konusunda gerekli ortam bulunmamaktadır. Fakat kurumlarda, çalışanların kurum çatısı altında bir bütün oluşturabilmeleri için, kendilerine görüşlerini dile getirme konusunda yeterli fırsatların verilmesi yerinde olacaktır.

Tablo 4. Liderin Davranış Tarzıyla Çalışanları Motive Etmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplamlı %
Her zaman	109	21,8	21,9	21,9
Çoğu zaman	130	26,0	26,1	48,0
Zaman zaman	115	23,0	23,1	71,1
Nadiren	75	15,0	15,1	86,1
Hiçbir zaman	69	13,8	13,9	100,0
Toplam	498	99,6	100,0	
Cevapsız	2	,4		
Toplam	500	100,0		

Liderlerin yine en önemli özelliklerinden biri astlarını motive edebilmeleridir. Lider bu işte başarılı oldukça çalışanların işe ve kuruma yaklaşımları da olumlu seviyelere doğru tırmanma eğilimi gösterecektir. Bu soruya yanıt verenlerin % 21,8'i her zaman, % 26,1'i çoğu zaman, % 23'ü zaman zaman, % 15'i nadiren, % 13,8'i ise hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Bu sonuçları dikkate alarak bir yorum yapılacak olursa, kurum çalışanlarının, üstlerinin davranış tarzıyla kendilerini motive etme başarısını olumlu gördükleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5. Liderin Gösterdiği Tavırlarla Güven Duygusu Oluşturması

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplamlı %
Her zaman	143	28,6	28,7	28,7
Çoğu zaman	140	28,0	28,1	56,7
Zaman zaman	91	18,2	18,2	74,9
Nadiren	70	14,0	14,0	89,0
Hiçbir zaman	55	11,0	11,0	
Toplam	499	99,8	100,0	100,0
Cevapsız	1	,2		
Toplam	500	100,0		

Liderler, diğerlerini peşinden sürükleyen insanlardır. İnsanlar ise güven duydukları kişilerin peşinden giderler. Liderlerin güven duygusu oluşturup çalışanları etkileyebildiklerini ölçmeye çalışan soruya katılımcıların % 28,6'sı her zaman, % 28'i çoğu zaman, % 18,2'si zaman zaman yanıtını vererek liderin olumlu sayılabilecek bir ölçüde güven duygusu uyanırmada başarılı olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 6. Yöneticilerin, Kurum Çalışanları Arasında Takım Ruhu Oluşturmada Öncülük Yapması

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplamlı %
Her zaman	93	18,6	18,8	18,8
Çoğu zaman	114	22,8	23,0	41,7
Zaman zaman	130	26,0	26,2	67,9
Nadiren	85	17,0	17,1	85,1
Hiçbir zaman	74	14,8	14,9	100,0
Toplam	496	99,2	100,0	
Cevapsız	4	,8		
Toplam	500	100,0		

Kurum yöneticilerinin liderlik özellikleri taşıyıp taşımadığını ölçmeye çalışan bu soruya ankete katılan 496 kişinin % 18,6'sı her zaman, % 22,8'i çoğu zaman, % 26'sı zaman zaman,

% 17'si nadiren, % 14,8'i hiçbir zaman yanıtını vermiştir. Dolayısıyla, kurum yöneticilerinin taşıdığı liderlik özelliklerinin ortanın üzerinde olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7. Liderin Çalışanlara Karşı Sıcak Tavırlar Sergilemesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplamlı %
Evet	349	69,8	70,6	70,6
Hayır	145	29,0	29,4	100,0
Toplam	494	98,8	100,0	
Cevapsız	6	1,2		
Toplam	500	100,0		

Ankete katılanların yaklaşık % 70'i liderlerinin kendilerine karşı sıcak tavırlar sergilediğini bildirmiştir. Bu durum, liderlik özellikleri açısından olumlu bir nokta olarak değerlendirilebilir.

Tablo 8. Kararlar Alınırken Çalışanların İsteklerine Özen Gösterilmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplamlı %
Her zaman	33	6,6	6,6	6,6
Çoğu zaman	67	13,4	13,4	20,0
Zaman zaman	140	28,0	28,1	48,1
Nadiren	142	28,4	28,5	76,6
Hiçbir zaman	117	23,4	23,4	100,0
Toplam	499	99,8	100,0	
Cevapsız	1	,2		
Toplam	500	100,0		

Çalışanların isteklerinin dikkate alındığı yönündeki soruya çalışanların % 6,6'sı her zaman, % 13,4'ü çoğu zaman, % 28'i de zaman zaman yanıtını vermiştir. Bu sonuçtan karar alınırken çalışanların isteklerinin çok fazla dikkate alınmadığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 9. Yöneticilerin Çalışanların Problemleri ve Çözümleriyle Yakından İlgilenmeleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Toplam %
Her zaman	112	22,4	22,4	22,4
Çoğu zaman	137	27,4	27,4	49,8
Zaman zaman	111	22,2	22,2	72,0
Nadiren	77	15,4	15,4	87,4
Hiçbir zaman	63	12,6	12,6	100,0
Toplam	500	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 49,8'i liderin astlarının problemleriyle ilgilendiği, çözüm bulma konusunda destek sağladığı görüşünü benimserken, % 22,2'lik bir kesim bu görüşe zaman zaman katılmış, % 28'lik bir kesim de bu kanının aksi yönde görüş belirtmiştir. Liderleri lider yapan özelliklerden biri de astlarıyla arasında kurduğu sıcak bağlardır. Bu açıdan bakıldığında kurumlarda liderlerin astların sorunlarıyla ilgilennemeleri, üzerlerine düşen önemli görevler arasında yer almaktadır. Ortaya çıkan sonuca göre, liderin çalışanların problemleriyle ilgilenme durumları olumlu sayılabilecek durumdur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüt açısından işgörenlerin yaptıkları işe motive olmaları olumlu ve yararlı bir durumdur. Motivasyon düzeyleri yüksek olan işgörenler, mensubu buldukları örgüt adına çaba sarfetmede gönüllü ve istekli bireyler olacaktır. Bu sayede örgüt politika ve amaçlarının başarılanması, belirlenen hedeflere ulaşılması gerçeklik kazanabilecektir.

Örgütlerin işgören motivasyonu üzerine eğilmeleri kendi yararlarına olacaktır. Motive olmuş işgörenlerden oluşan örgütlerde moral düzeyleri de yüksek olacaktır. İşgören motivasyonu örgütlerin tepe yöneticisinden en alt kademe çalışanına kadar devam eden kurumsal bütünleşmeyi de beraberinde getirme özelliğine de sahiptir. Kurumsal bütünleşmesini sağlamış örgütler, hem iç hem de dış hedef kitleler ve çevreye olumlu imajlar yansıtabilecek, böylece kamuoyunun gözünde iyi olarak bilinip, çekiciliklerini artırmış olacaklardır. Böylesine pozitif sonuçları olan işgören motivasyonu konusunda,

örgütün bünyesinde bulunan liderler de önemli görevlere sahiptir. Liderler, işgören motivasyonu üzerinde yapıcı etkiye sahip olan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konya Emniyet Müdürlüğü örneğinde araştırılan işgören motivasyonu ve liderlik ilişkisi konusunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır: Kurum amaçlarının belirlenmesi konusunda tüm bölümlerden görüş alınması yönündeki soruya katılımcıların % 10,6'sı her zaman, % 15,4'ü çoğu zaman, % 26,8'i zaman zaman, % 28,6'sı nadiren, % 17,8'i de hiçbir zaman yanıtını vermiştir. Bu yanıtlara göre, kurum amaçları belirlenirken tüm bölümlerinin görüşlerinin alınması orta seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun iyileştirilmesi, kurumsal amaçlar belirlenirken işgörenlerin de amaçlar üzerinde söz sahibi olabilmesi ve amaçlar için yoğun çaba sarf etmesi açısından yararlı bir davranış olacaktır.

İşgörenlerin, kurumsal amaçlar için bazı öneri ve tekliflerinin olması, onların üretkenliklerini artıracaktır ve onlara değerli oldukları hissini aşılayarak motivasyonları üzerinde olumlu etki yaratabilecektir. Buna göre, astların tekliflerinin kabul görmesi yönündeki soruya deneklerin % 6,4'ü her zaman, % 13,8'i çoğu zaman, % 30,4'ü zaman zaman, % 31'i nadiren, % 17,8'i hiçbir zaman cevabını vermiştir. Yanıtlardan ulaşılabilecek sonuç, kurumda astların üstlere sunduğu tekliflerin kabul görme oranının düşük olduğu şeklindedir. Astların tekliflerinin kabul görmesi örgüt açısından düzeltilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların % 5,6'sı her zaman, % 12'si çoğu zaman, % 29'u zaman zaman, % nadiren, % 23,8'i hiçbir zaman yanıtını vererek kurumda aksaklık görülen konuları dile getirmede alt kademe çalışanlara fırsat tanıyacak ortamların oluşturulması konusunda görüşlerini belirtmişlerdir. İş yapanlar, işgörenlerdir ve çalışma esnasında karşılaştıkları aksaklıkları üstlerine iletip düzeltilmesini talep etmeleri çalışma esnasında yaşanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması için gerekli noktadır.

İşgören motivasyonu üzerinde en önemli etki gücü, insanları etkileme kabiliyeti en yüksek olan liderlere aittir. Liderlerin davranış tarzıyla çalışanları motive etmesi yönündeki soruya çalışmaya katılanların % 21,8'i her zaman, % 26'si çoğu zaman, % 23'ü zaman zaman, %

15'i nadiren, % 13,8'i hiçbir zaman yanıtını vermiştir. Bu sonuçlara göre, kurum liderlerinin olumlu davranış tarzıyla işgörenleri motive etme kabiliyetlerinin iyi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, örgüt açısından sevindirici bir durumdur.

Yine liderin gösterdiği tavırlarla güven duygusu oluşturma şeklindeki soruya katılımcıların % 28,6'sı her zaman, % 28'i her zaman, % 18,2'si zaman zaman, % 14'nadiren, % 11'i hiçbir zaman yanıtını vererek liderlerin tavırlarıyla işgörenler üzerinde güven duygusu oluşturdıklarını ifade etmişlerdir. Güven duygusu insan ilişkileri üzerinde çok etkili olan bir husustur. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütte güven ortamının iyi düzeyde olduğu ve işgören motivasyonunu olumlu biçimde etkilediği söylenebilir.

Örgütler açısından, tüm çalışanların takım ruhunu yakalayabilmesi önemli sonuçlar doğurur. Yöneticilerin, kurum çalışanları arasında takım ruhu oluşturmada öncülük yapması yönündeki soruya, katılımcıların % 18,6'sı her zaman, % 22,8'i çoğu zaman, % 26'sı zaman zaman, % 17'si nadiren, % 14,8'i hiçbir zaman cevabını vermiştir. Sonuçlarda görüldüğü üzere, örgüt yöneticileri işgörenler arasında takım ruhu oluşturma konusunda olumlu sayılabilecek davranış tarzına sahiptirler. İşgörenler ile liderler ve yöneticiler arasında kurulan sıcak ilişkiler, kurumsal kaynaşma açısından oldukça önemlidir. Kurumsal kaynaşmasını sağlayabilmiş kurumlarda tüm çalışanların motivasyonları da yüksek düzeyde olacaktır. Liderlerin çalışanlara karşı sıcak tavırlar sergilemesi yönündeki soruya katılanların, % 69,8'i olumlu görüş belirtirken, % 29'u olumsuz görüş belirtmiştir. Buradan anlaşıldığına göre örgüt liderleri çalışanlarına karşı sıcak tavırlar sergilemektedir. Ortaya çıkan bu sonuç sevindiricidir.

Kararlar alınırken çalışanların isteklerine özen gösterilmesi, % 6,6 her zaman, % 13,4 çoğu zaman, % 28 zaman zaman, % 28,4 nadiren, % 23,4 hiçbir zaman yanıtıyla zayıf olarak görülmektedir. Yukarıda da değindiğimiz gibi, çalışanların istek ve beklentilerinin dikkate alınması motivasyonları üzerinde doğrudan etkilidir. Bu nedenle örgütte, işgören isteklerinin daha fazla dikkate alınması yararlı olacaktır. Çalışanların problemleri ve çözümleriyle ya-

kından ilgilenilmesi yönündeki soruya katılımcıların % 24,4'ü her zaman, % 27,4'ü çoğu zaman, % 22,2'si zaman zaman, % 15,4'ü nadiren, % 12,6'sı hiçbir zaman yanıtını vermiştir. Buna göre çalışanların problemleriyle liderlerin yakından ilgilendiği anlaşılmaktadır. Bu durum kurum adına olumlu bir noktadır.

Çalışma sonucu genel olarak incelendiğinde liderlerin, çalışanlarla yakın ilişkiler kurduğu, sıcak tavırlar sergilediği, işgörenleri motive etmede başarılı olduğu, takım ruhu oluşturmada etkin oldukları anlaşılmaktadır. Buna karşın, örgütte kararların alınması, astların tekliflerini kabul görmesi, aksaklık görülen konuları dile getirme, işgörenlerin isteklerine özen gösterilmesi noktalarının zayıf sayılabilecek durumda olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda, örgütün yapısı gereği emir-komuta zincirine riayet edildiği, hiyerarşik yapılanmanın geçerli olduğu anlaşılırken, bireysel ilişkilerin sıcak biçimde işlediği de görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akıncı Z B (1998) Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Bender P U (2000) İçten Liderlik, İmren Kalayoncu ve Fatma Can Akbaş (çev), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Bentley T (2000) İnsanları Motive Etme, Onur Yıldırım (çev), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bingöl D (1997) Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Ceylan A, Özbal S, Dinç A ve Kesgin M (2005) Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Derg, Yıl: 16, Sayı: 50.
- Dalay İ (2001) Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayınları No: 43, Sakarya.
- Dereli T (1976) Organizasyonlarda Denetim, İÜ İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Fındıkcı İ (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 3. Baskı, Bursa.
- Georgiades N ve McDonell R (1998) Leadership For Competitive Advantage, John Wiley&Sons Inc., New York.

Hampton D (1977) Contemporary Management, McGraw Hill.

Keçecioglu T (2000) Takım Oluşturmak, Alfa Yayınları, Bursa.

Koçel T (1993) İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.

Kozak M A (1999) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.

Neubeiser M L (1999) Liderlik ve Büyü, Veli Karaöz (çev), Evrim Yayınevi, İstanbul.

Özel M (1998) Liderlik Sanatı, İz Yayıncılık, İstanbul.

Sabuncuoğlu Z ve Tüz M (1998) Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa.

Simpson W A (2001) Motivasyon, Mesut Akyan (çev), Yeryüzü Yayınevi, Ankara.

Şimşek N ve Fidan M (2005) Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Kitabevi, Konya.

Türkel A U (1998) İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

White R E (1999) Liderlik Sanatı, Ali Çimen (çev), Timaş Yayınları, İstanbul.

Yalçın A S (2002) Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul.

Yukl G ve Taber T (1983) The Effective Use of Managerial Power, American Management Associations, New York.