



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com)
2016, Cilt 2, Sayı 3

Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories

Abdullah Yeşil¹

ÖZET

Bu çalışmanın amacı liderlik ve motivasyon kavramlarının kuramsal ve uygulamalı çalışma yaşamına olan katkı ve önemine dikkat çekerek, kavramlar hakkında var olan tanımları ortaya koymak ve tarihsel süreçte ele alınmakta olan kuramsal altyapısını incelemektir. Çalışmada, öncelikle liderlik kavramı tanımlanarak, başlıca liderlik teorileri ve türleri incelenmiş ve liderliğin örgütsel yaşam için sahip olduğu öneme değinilmiştir. Daha sonra, motivasyon kavramı konusunda temel yaklaşımlar tanımlanmış, yapılan literatür araştırması ile kapsam ve süreç teorileri içerisinde yer almakta olan motivasyon teorileri incelenmiştir. Çalışmanın sonunda ise, liderlik ve motivasyon teorilerinin ve yaklaşımlarının gerek kuramsal araştırmacılar gerekse örgütsel yaşamda çalışmakta olan yöneticiler ve çalışanlar açısından önemi çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Teorileri, Motivasyon, Motivasyon Teorileri

ABSTRACT

The aims of this study are to examine the main leadership and motivation theories and approaches, to provide the definitions of the concepts of leadership and motivation and to evaluate the historical development of these concepts by highlighting the importance of both concepts for the academic research and practical work life. In this study, initially the concept of leadership is defined and the relevant leadership theories and leadership types are evaluated. Following this part, the concept of motivation is defined and the basic motivation theories and approaches that are seen under the content and process motivation theories are examined. In the conclusion part of the study, the importance and roles of leadership and motivation approaches for both academic scholars and the managers and employees who work in practical organizational life are evaluated.

Key Words: Leadership, Leadership Theories, Motivation, Motivation Theories

GİRİŞ

Liderlik ve motivasyon örgüt içerisinde yer alan çalışan davranışlarını yönlendiren ve belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayan önemli birer olgudur. Örgütleri başarıya ulaştıracak en önemli kaynak insan faktörüdür. Örgütsel kaynakların sınırlı olduğu düşünüldüğünde en önemli kaynağın insan gücü olduğu ve insan potansiyeli olduğu

¹ Yeminli Mali Müşavir, Bağımsız Denetçi, cpa63tr@gmail.com

söylenmektedir. Örgütlerin etkenlik ve başarıya ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olan insan gücünü yönlendirmenin en önemli yollarından biri de etkin liderlik uygulamalarının ve becerisinin sergilenmesi ve çalışanların motive edilmesidir. Bu çalışmanın amacı da, çalışanlarının motivasyonunda kullanılan yöntemleri kapsam ve süreç teorileri çerçevesinde incelemek ve liderlik konusunda var olan kuramsal bilgileri ortaya koyarak, çeşitli davranışsal, durumsal ve modern liderlik türlerini ele almaktır. Böylece, bu çalışmada, liderlik ve motivasyon uygulamalarının kuramsal açıklamaları ışığında örgütler ve çalışanlar açısından önemine işaret edilmeye çalışılmaktadır.

1. LİDERLİK TEORİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik kavramı, 19. yüzyılın başlarında inceleme ve araştırma konusu olarak oldukça ivme kazanmış (Kırmaz, 2010, s.208) ve özellikle 1950 sonrasında liderlik kavramı kuramsal yönden ele alınmış ve son yıllarda örgütlerde liderliğin ön plana çıkması ile gerek yönetim ve örgüt kuramcıları, gerekse uygulamacıların dikkatini çekerek üzerinde önemle durulan bir kavram haline gelmiştir (Bolat ve Seymen, 2003). Örgüte yön veren, örgüt üyelerini etkileyen ve vizyon oluşturan kişilerin hem yöneticilik hem de liderlik becerileri bakımından incelendiği ve "liderlik" kavramın örgütsel etkinlik ve başarıda rol oynadığı yapılan birçok çalışmada ortaya koyulmuştur. Bu noktada, ilgili literatürde çok sayıda tanım ve içerik bulunmakta birlikte, liderlik üzerine yapılmış olan tanımların ortak özelliği, liderliğin "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı" oluşu yönünde olduğu gözlenmektedir (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013, s.72).

Çalışmalarda, liderlik tanımı yapılırken, daha çok bilgi ve yetenek unsurları vurgulanmakta olduğu ancak liderlik için de farklı kişisel özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durumda, her yöneticinin lider olamayacağı gibi her liderin de yönetici olmayabileceği anlaşılmaktadır. Fakat iyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olabilmesi durumunda örgüt etkinliğinin ve başarısının da artabileceği öne sürülmektedir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014, s.124). Koçel (2001, s.465) lideri, diğer insanları belirli bir amaç yönünde davranışa geçmeye sevk eden, onları etkileyen kişi olarak açıklamıştır. Gökçe ve Şahin (2001, s.89) tarafından iletilmiş olan tanıma göre liderlik "gönüllülük adı altında ortak amaçlara ve bu

amaçları gerçekleştirmek üzere beraber çalışmaya yönelen bir kişi ile onu takip edenlerin yer aldığı örgüt veya kurumda meydana gelen ve başkalarının da gözleyebildiği faaliyetler dizisidir. Yabancı literatürdeki yazarların tanıma bakıldığında liderliğin, grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi (Bass, 1990) olarak ifade ettiği görülmektedir. Davis (1988, s.141) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme, Rost (1991, s.102) ise karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır.

Özetle, liderlik, örgütün başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir yönetim sergilemek; yönetimdeki dürüstlük, güven açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek olarak açıklamaktadır (Kıngır ve Şahin, 2005, s.409). Bu noktada, lider olarak izlenenler insanları peşlerinden sürükleyebilmekte, takip edenler onları severek ve isteyerek takip etmekte, lidere inanmakta ve saygı duymaktadırlar.

1.2. Liderlik Teorileri

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, liderlik teorilerini dört ayrı kategoride toplandığı görülmektedir. Bunlar:

- Özellik ve nitelik teorileri dönemi (1940 öncesi)
- Davranış teorileri dönemi (1940–1960 yılları arası)
- Durumsallık teorileri dönemi (1960-1980)
- Yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri (1980'lerden günümüze kadar olan dönem).

Bu çalışmalar baz alındığında, liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta incelemek mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu teoriler kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991, s.178; Koçel, 2007, s.588). Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1991, s.183). Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Daft, 1999, s.373):

- Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma.
- Zeka ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.74). Ayrıca özellikler yaklaşımı nasıl iyi lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamamıştır. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2007, s.589).

1.2.2. Davranışsal Teoriler

Liderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşım olan davranış yaklaşımı, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Koçel, 2007, s.590). Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli v.b. davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu ikinci yaklaşımda grup üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmektedir (Alkın, 2006, s.56).

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bir açıdan bakıldığında "davranış"ın, bireyin kişilik özelliklerinin dışa vurulması ya da yansımaları olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya koyulmuştur (Gough, 1984). Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Zel, 2001, s.101). Ayrıca, bu teorisin ana çerçevesine göre,

liderleri başarılı ve etkin yapan husus, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilmiştir (Koçel, 2007, s.591).

Bununla birlikte, davranışsal teorilerin ortaya koyduğu fikre göre, liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratmaktadır (Alkın, 2006, s.55). Diğer yandan, düşünceler, bireysel güdüler ve tutumlar her zaman açık (görünebilir) değilken, bir liderin davranışı doğrudan görünürdür (Dikmen, 2012, s.42). Bazı liderler zamanının büyük bölümünü görev faaliyetlerini planlamaya ve yönetmeye ayırmaktadırlar. Diğerleri ise saygı göstermeye, insanları kabul edilmiş hissettirmeye ve onların iyiliğinin önemli olduğunu farkına vardırmaya konsantre olmaktadır. Bazı liderler otokratik olarak gücü ele alırken, bazıları ise gücü astları ile paylaşmaya çalışmaktadırlar (Hunsaker ve Cook, 1987, s.305).

Davranışsal teorilerin gelişimini ve içeriğini açıklayan önemli bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya çıkarmıştır; “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” (Bakan, 2008, s.5).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Araştırma sonucunda “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Stoner ve Freeman, 1992).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları: İki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır; “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri” (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli: Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” (DuBrin, 1997).

X ve Y Yaklaşımları: İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür (McGregor, 1970; Baysal ve Tekarslan, 1996).

Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri: Liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde ele almıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.74).

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli: Liderlik yaklaşımlarını şu dört grup altında toplamıştır; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katılmalı yönetim (Eren, 2004).

Sonuç olarak, davranışsal yaklaşımla bu iki farklı tür davranışsal özelliği yansıtan liderler ve bu davranışsal yönelimlerin takipçileri üzerinde nasıl bir etkileşim süreci yaşatacağı incelenmiştir. Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik kavramına yönelik oluşturulmuş olan ve 1960'lı yıllardan bugünlere geçerliliği devam etmiş olan teoriler "Durumsal Liderlik Teorileri" olarak ifade edilmektedir. Bu teorilerin gelişime ise, modern yönetim kuramları kapsamında incelenen durumsallık yaklaşımı yön vermiştir. Durumsallık yaklaşımı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak, soyut düşünülebilen bir kavram haline getirmiştir. Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir. Yani lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesidir (Naktiyok, 2009, s.23). Dolayısıyla bu yaklaşımla, liderin sadece kendisinde var olan nitelik ve davranışsal özellikleriyle bir topluluğun eylemlerine yön verecek güce sahip olamayacağı, bu yeteneklerinin dışında liderin, gerek iç gerekse dış çevre koşullarına uyum kabiliyetiyle bu becerilerini birleştirdiği takdirde etkili bir lider olacağı görüşünün vurgulandığı görülmektedir (Dikmen, 2012, s.59).

Yapılan literatür araştırmasına göre, liderlikte durumsallık yaklaşımları arasında aşağıdaki kuramlar öne çıkmaktadır:

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı.
- Ardışık Liderlik Kuramı.
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).

- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı.
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı.
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider)

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde belirtilebilmektedir (Çağlar, 2004, s.10).

1.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları (Postmodern Teoriler) ve Türleri

Küresel rekabetin getirmiş olduğu çevresel, örgütsel ve bireysel boyutlardaki değişimler liderlik konusuna bakışı da etkilemiş ve daha çağdaş bir bakış açısıyla yeni liderlik yaklaşımlarının gelişimine zemin teşkil etmiştir. Postmodern Kuramlar olarak da adlandırılabilen bu yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmakta olan temel kuramlar; Karizmatik Liderlik Kuramı, Etkileşimci Liderlik Kuramı, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Kuramı, Vizyoner Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı olmaktadır.

Karizmatik Liderlik: Birçok çalışmadan elde edilmiş olan genel tanımlara göre, karizma, "bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının; liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç" olarak tanımlanmıştır (Alkın, 2006, s.100). Weber'e göre karizma kavramı bir insanın olağanüstü özelliklerinden ve doğaüstü güçlerinden kaynaklanmaktadır (İçinde Aktaran Deluga, 2001, s. 339). Çoğu araştırmacı da liderliği açıklarken "karizmatik", "vizyoner", "dönüşümcü", ya da "ilham verici" kavramlarını kullanmışlardır (House, 1992, s.6). Conger ve Kanungo (1988) karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve dinamiğini ortaya koyan beş özellik belirlemişlerdir. Bunlar (Conger ve Kanungo, 1988, s.78):

- Durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği,
- Vizyon ve planlama yeteneği,
- İletişim yeteneği,

- Örnek teşkil edici davranışlar sergileme yeteneği,
- Güçlendirme yeteneği.

House (1992, s.6) ise karizmatik liderlerin üç önemli davranış sergilediklerini belirtmektedir. Bu davranışlar; ideolojik bir vizyon sergileme, yüksek performans beklentilerini açıklama ve izleyicilerin özgüven geliştirmelerini sağlama olarak sıralanabilmektedir.

Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderlerin sürekli program geliştirme, kesişen ve paralel iletişim sağlama, özel amaçlar belirleme ve problemlerin çözülmesinde olağanüstü gayret gösterdikleri ve müzakere becerileri, kararların alınması, çalışanların geliştirilmesi ve ilerlemesini sağlama konularında rehberlik yaptıkları belirtilmektedir (Çelik, 2011, s.147). Daha çok yöneticilik özelliklerini taşıyan etkileşimci liderler, iş görenleri, başarıları nedeniyle ödüllendirilirler ve çalışanların başarılarını pekiştirmeye gayret etmektedirler (Şimşek ve Fidan, 2005, s.65). Etkileşimci liderliğin üç boyutundan söz edilmektedir. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (tam serbestçi) liderliğidir (Buluç, 2009, s.14).

Tam Serbesti Taniyan (Laissez-faire) Liderlik: Tam serbesti taniyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.75). Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır ve lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirmektedir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008, s.11).

Vizyoner Liderlik: Bireyleri ortak hayaller çerçevesinde birleştiren, gelecekle ilgili büyük bir resim gösterebilen, nereye gidilmek istediğini belirten ancak nasıl ulaşabileceği konusunda bilgi vermeyen, bireylerin yenilik ve deneme yapmalarına olanak veren, risk almakta ise önlerini açan lider türüdür (Günlü, 2012, s.190). Vizyoner liderler yeni bilgilere her zaman açıktırlar, çünkü her yeni bilginin yeni açılımlar getireceğini, yeni ufuklar kazandıracağını bilmektedirler. Kimsenin denemek istemediği deneyler yapmaya açıktırlar (Arslanoğlu, 2016,

s.22). Bunun yanında, vizyoner liderlerin ısrarcı oldukları, yapmayı planladıkları şeylerden kolayca vazgeçemedikleri, ikna becerilerinin yüksek olduğu, geliştirdikleri vizyonları tüm boyutları ve ayrıntıları ile çalışanlara anlatıp onları ikna edebildikleri belirtilmektedir (Gedikoğlu, 2015, s.54).

Dönüştürücü Liderlik: Dönüşümcü liderin, kurumsal yapıyı, farklılaştırma ve yenilenmeyi sağlayan kişi olduğu ve vizyon sahibi bir lider olduğu belirtilmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005, s.65). Dönüştürücü liderler çalışanların motivasyonunu sağlamak ve çalışanlarda sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır. Lider, bireyler arasında misyon ve vizyon farkındalığını ortaya koymaktadır. Grupta yer alan bireylerin beceri ve yeteneklerini etkin kullanabilmeleri için gayret etmekte, gruptaki üyelerin hedeflere doğru ilgilerini arttırmaktadır. Grup üyeleri kendi çıkarlarından çok grubun çıkarlarını önde tutmaktadırlar (Kurtuluş ve Kutanis, 2015, s.240). Bu noktada, dönüşümcü liderlik özetle, “vazifeleri ve amaçları bakımından grubun farkındalığını artıran, çalışanların grubun gelişimini sağlayan, takipçilerin ilgilerini genişleten, üstün nitelikli bir liderlik performansı” olarak ifade edilebilmektedir (Şahin, 2009, s.102). Bass (1998) tarafından yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik aşağıdaki dört boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel önem olarak ifade edilmektedir.

2. MOTİVASYON TEORİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Kapsamı

İnsanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelen motivasyon, Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir ve psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.38). Motivasyon, diğer bir adıyla güdüleme, Latince "motive"den gelmektedir. Türkçe karşılığı, "güdü", "saik", veya "harekete geçme"dir. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, arzu, ihtiyaç ve korkularını ifade eden bir kavramdır (Fındıkcı, 2006, s.373). Tutar (2016), bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğu" olarak da tanımlanmaktadır (Tutar, 2016, s.150). Bu tanımlar doğrultusunda motivasyonun temelini oluşturan üç faktör; insanın bir davranışta bulunmasını sağlama,

davranışı yönlendirme ve sürdürme, bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma olarak sıralanabilmektedir. Özgener (2000, s.176) ise, motivasyon sürecini tanımlarken üç önemli unsuru vurgulamıştır. Bunlar; "Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç", "Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç", ve "Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç" (Özgener, 2000, s.176).

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmış ve insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele alarak en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.39).

Motivasyonda, çalışanların ödüllendirilmesinin ve cezalandırılmasının büyük önemi bulunmaktadır ve ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada en etkili olan motivasyon yollarından biridir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s.280). Ancak, cezalandırma çalışanları her zaman olumlu yönde etkilemeyebilmektedir. Etkili bir yöneticinin cezalandırma konusunda kapsamlı düşünerek hareket etmesi gerekmektedir ve uygulanacak cezanın çalışanın motivasyonunu ve dolayısıyla verimliliğini azaltmamasına dikkat etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çoğu durumda ödüllendirmeni sistemi en önemli motivasyon araçlarından olduğu ifade edilmektedir (Öğüt vd., 2004, s.280). Diğer yandan, bir örgütün çalışanlarını, görevlerini yapmaya güdüleme biçimi, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişmektedir. Çalışanları motive etmek üzere yalnızca bir tek yöntem bulunmamaktadır. Uygulanan motivasyon yönteminin çalışana uygun olup olmadığının da etkin şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Öyle ki, bir çalışan için uygun olan bir yöntem diğer çalışan için yeterli veya uygun olmayabilmektedir. Bu nedenle, insanın sosyal bir varlık olduğu için, en uygun motivasyon yönteminin de uygulanabilmesi için çalışanların nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu sürekli araştırılmıştır. Böylece, motivasyon konusunda birçok teori geliştirilmiştir. Bu araştırmalardan hareketle motivasyon konusunda geliştirilen teoriler iki ana grupta toplanmaktadır. Birincisi içsel faktörlere ağırlık veren "Kapsam Teorileri" veya "Geleneksel

Teoriler", ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren "Süreç Teorileri" veya "Modern Teoriler"dir. (Koçel, 2007, s.501)

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri açıklarken; Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in V.I.G Kuramı şeklinde sıralanmaktadır. (Deniz, 2005, s.143). Süreç teorilerinde ise kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Başlıca süreç teorileri ise; Victor H. Vroom Bekleyiş Teorisi, Lawyer-Porter Bekleyiş-Değer Teorisi ve Adams Eşitlik Teorisi şeklinde sıralanabilmektedir (Eren, 2004, s.532). Söz konusu kuramlar aşağıdaki bölümde ele alınacaktır.

2.2. Başlıca Motivasyon Kuramları

2.2.1. Klasik Yaklaşımlar ve Kapsam Teorileri

Motivasyona klasik teoriler çerçevesinde yaklaşan kapsam teorileri sadece bireyleri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmiş, davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi verememişleridir. Bu başlık altında toplanan teoriler, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alır ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönler içinde durur. Dolayısıyla bu görüşler, kişiyi anlamaya, davranışları yorumlayarak kişinin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye ve sonuçta bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye çalışmışlardır (Konur, 2006, s.29).

Kapsam teorileri adı altında gruplanan üç adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar: Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen-Motivasyon Teorisi) ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisidir.

a) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Bu teoriye göre insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanmıştır. Maslow bireylerin, motive edilmesinde bu

ihtiyaçların aynı etkiyi göstermediğini söylemektedir. Başka bir deyişle herkes değişik kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde (Sırasıyla: fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık, kendini tamamlama ihtiyacı) ihtiyaçların tatmin seviyesi birbirinden farklıdır (Aşıkoğlu, 1996, s.86). Bu teoride yer alan temel insan ihtiyaçları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava tenneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğın, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir (Omırtay, 2009, s.28).

Maslow'un yukarıda kısaca özetlenmiş olan "ihtiyaçlar hiyerarşisi", insanlar açısından bir tür motivasyonel etki göstermektedir. Bu teoriye göre ayrıca, belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan birey, bir sonraki basamağa atlamak için motive edilebilmektedir. Maslow'un teorisinin ötesinde ihtiyaçlar konusunda belki de bilinmesi gereken ilk şey şudur: "insan ihtiyaçları sonsuzdur/sınırsızdır." Bu nedenle, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyonel araçları kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir (Omırtay, 2009, s.28). Diğer yandan, karşılanmayan bir ihtiyaç, yeni

davranışları motive etmeyecektir, yalnızca tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışları motive etme özelliğine sahiptir (Eren, 2004, s.534). Bununla birlikte, insan davranışları, önem derecelerini belirten bir hiyerarşiye göre sıralanmaktadır ve birey öncelikle biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmek için yemek, içmek, soluklanmak, barınmak ve neslini devam ettirmek gibi fizyolojik gereksinmelerini karşılamak zorundadır (Konur, 2006, s.30).

b) Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon)

Herzberg çalışanların ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduklarını belirterek, iş tatminlerinin bu üç boyut tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. Yaptığı araştırmalar sonucunda insanların iş tatminini artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir. Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki "Tatmin edici faktörler (motivasyon)" olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise "tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)" olarak ifade etmiştir. Motivatörlerin çalışanların işe ilişkin tutumlarını uzun dönemli olarak etkilerken hijyen faktörlerin daha kısa dönemde etkilediklerini belirlemiştir (Efil, 2010, s.121).

Bu teoriye göre işe olan davranışları belirleyen faktörler pozitif ve negatif diye ikiye ayrılmaktadır ve bu faktörlerin ayırımı çeşit olarak değil, etki itibarıyla birbirinden farklıdır. Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler şunlardır (Omırtay, 2009, s.30):

- İşin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme,
- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi,
- Bireyin tatmin olası için kendisinden ileri gelmelidir,
- Birey belli ölçülerde sorumluluk yüklenmelidir,
- İşte yükselme imkanını artırmak gerekir,
- Bireyi geliştirme ile ilgili imkanlar yaratmak gerekir.

Hijyen faktörler motivasyon faktörlerin tersi değildir ve tatmin olma bir motivasyon kaynağı oluşturmayacaktır. Fakat hijyen faktörler tatmin edilmezlerse sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkacaktır. Hijyen faktörler de aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- İşgüvenliği,
- Prestij,
- İşletme politikasının uyumlu olması,

- Çalışma koşulları,
- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Ücret artışları veya maaş artışları

c) David MC Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma İhtiyacı Teorisi, çalışanların motive edilmesine etki eden değişkenlerin çözümlenmesini yapan bir kuramdır. İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır (Şimşek vd., 2011, s.191). Bu güdüler: Başarı güdüsü, Erk Güdüsü, Bağlanma Güdüsüdür. Bu güdüler herkeste bulunmakla birlikte güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir.

Bu teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde adı geçen üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörlerden oluşmaktadır. McClelland'a göre bireylerin kendi mesleklerinde en iyi olma, mükemmeli arama tutkusunun altında başarı ihtiyacı saklıdır. Bir kurumun başarısı yada başarısızlığı üzerinde motivasyonun önemli bir rolü vardır. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar daha gerçekçi ve kararlı olup, kendilerine ulaşılması zor amaçlar seçip bunlara ulaşmak için gerekli olan bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak istemektedirler (Keser, 2006, s.31).

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler genelde lider rolünde olup diğerlerine göre zoru başarmada daha önde gelmektedirler. Bağlanma güdüsünün temeli bireyin kendi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasına dayanmaktadır. Bağlanma ihtiyacı, aile, arkadaş ve sosyal çevreye dönük olan ihtiyaçtır. Bazı insanlarda başkaları ile ilişki kurma eğilimi kuvvetli iken bazılarında bu eğilim zayıftır. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan kişiler tek başlarına çalışmak yerine diğer insanlarla birlikte çalışmayı tercih etmektedirler. Güç güdüsü bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtası ile çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir (Şimşek vd., 2011, s.192). Bu ihtiyaç nedeniyle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Bu durun güçlü olma ihtiyacı yüksek olan bireyleri başkaları ile çekişme ve çatışmaya itebilmektedir (Eren, 2010, s.526).

McClelland'a göre güçlü olma ihtiyacını giderme yöntemi, kendi bireysel egosunu tatmin etmekten çok örgütsel etkinliği başarmaya çalışmaktır. Başarı güdüsü, büyük amaçların belirlenmesine katkıda bulunur ve bundan dolayı insanlar daha çok çalışır ve daha çok mutlu olmaktadır (Sevinç, 2015, s.948). Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlar, sosyal ve ekonomik yönden büyük ilerlemeler gösteren toplumlardır. Başarı güdüsü yüksek olanlar mücadele ruhu, başarma arzusu gibi düşüncelerin yoğun olduğu bireylerdir. Başarılı olma isteği ve güdüsü düşük olanlar bunun aksine maddi kazanım için çalışmaktadırlar (Güney, 2011, s.324)

d) Clayton Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi

Literatürde "ERG" teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyacı vardır: "Varoluş", "bağlılık" ve "gelişme" ihtiyaçları. İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma koşulları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir (Önen ve Tüzün, 2005, s.40). Tüm bu 3 ihtiyaçlar, Maslow tarafından öner sürülmüş olan 5 temel ihtiyaca tekabül etmektedir.

Maslow'un teorisiyle Alderfer'in teorisi arasındaki en belirgin farklılık beş basamaktan oluşan ihtiyaçların üçe indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini belirtmiştir. Ona göre ihtiyaçlar, Maslow'daki gibi, belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar. Ayrıca bağlılık ihtiyaçları ne kadar giderilirse, var oluş ihtiyaçları o kadar ön plana çıkmaktadır. Aynı şekilde, gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağlılık ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağlılık ihtiyaçları o kadar önem kazanabilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005, s.40).

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için bireyler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de bireyler çabalamayacaklardır. Örneğin isinde yükselmek isteyen bir çalışan,

eğer çok çalışacaksa yükseleceğine inanıyorsa, çok çalışarak performansını arttıracaktır. Oysa yükselmenin, performans dışında başka koşullara bağlı olduğu bir işyerinde çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, bireyler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve performanslarını artırma gereği duymayacaklardır (Soykenar, 2008, s.15).

2.2.2. Süreç Teorileri

“Süreç Teorileri”nin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Başka bir ifadeyle, "kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?" sorusuna yanıt aranmasıdır (Önen ve Tüzün, 2005, s.50). Süreç teorileri içerisinde incelenmekte olan başlıca kuramlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

a) Vroom’un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisini ortaya koymuş olan 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 etmektedir. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir. 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, s.79).

Bu bağlamda, beklenti kavramı, kişinin algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Kişi gayret ederek ödülle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artacaktır. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği gayretinde, kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır (Eren, 2001, s.528).

Beklenti teorisinde çalışanları motive eden temel unsurlarının başında, işinde başarılı olması halinde örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödüller gelmektedir. Ödüllerle ilgili üç faktörün çalışanın motivasyonunu etkileyeceği belirtilmektedir. Muhtemel ödülün değeri ve

çekiciliğini (Değer: D) etkileyen unsurlar; ücret, iş güvencesi, iş doyumu, inisiyatif kullanma sansı yetenek ve hünelerini gösterme imkanı, liderlik gibi teşvikler motivasyon için kullanılabilir muhtemel ödüllerdir. Gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki (İlişki:İ); personelin ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. Beklenti (Beklenti:B); kişi ortaya konulan ödülü almak konusunda ne kadar istekli olursa, göstereceği gayret ve performans da o derece artacaktır. Sonuç olarak, Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti ($M = D \times \dot{I} \times B$) formülü ile özetlenebilmektedir. Bu üç faktörden birinin değerinin sıfır olması durumunda; motivasyonun değeri de sıfır olacaktır (Soykenar, 2008, s.19).

b) Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı

Bu teorinin temelini, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme isteğinde oldukları ve bu durumun motivasyonu etkilediği fikri yatmaktadır. Adams yaptığı araştırma sonucunda; bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselere ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmıştır (Eren, 2010, s.542).

Eşitlik kuramı insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanmaktadır. İlk olarak bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre, bireyler göreceli dengeyi görebilmek için kendi durumlarını başkalarıyla karşılaştırırlar. Eşitlik kuramı, iki değişken arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bunlar girdiler ve çıktılardır. Bir çalışma ortamında girdiler; geçmişteki iş deneyimlerini, eğitimi ve işteki çaba düzeyini içerir. Sonuçlar yani çıktılar ise bireyin değişimden edindikleridir. Sonuçlar parasal anlamdaki ödemeleri, yan ödemeleri ve kazanılan statüleri kapsar. Bir girdi yada çıktının değişim ilişkilerinin değerlendirilmesinde önemli etken olabilmesi için iki koşulun varlığı gereklidir. Öncelikle, bir girdi yada sonucun varlığı taraflardan biri yada ikisi tarafından tanınmalıdır. İkinci olarak, girdi yada çıktı değişimle ilgili veya değişime marjinal fayda sağlayıcı olarak ele alınabilmelidir (Sevinç, 2015, s.950).

Eşitlik teorisine göre, bireyin kendi girdileri ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran benzer işi yapan diğerlerinin oranına eşit ise bu durumda eşitlik vardır. Oranların karşılaştırılmasında

biri diğerinden büyük yada küçük ise eşitlik bozulmuş demektir. Eşitsizlik olması durumunda çalışanların motivasyonu düşmektedir. Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik yada eşitsizlikle yakından ilgilidir. Birey kuruma verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olmaktadır. Eğer kurumun kendisine verdikleri daha fazla ise birey daha çok motive olmaktadır (Güney, 2011, s.329).

c) Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Bu teori; Vroom'un modelini esas alır fakat modele bazı eklemeler yapmaktadır. Ortak noktaları, insanın motivasyonunun valens ve bekleyişten etkilendiğidir. Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade etmişlerdir. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilmektedir (Omırtay, 2009, s.42).

Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir. Gayret, bilgi ve algılanan role bağlı olarak gösterilen performans ödüllendirilir. Söz konusu ödül birincil sonucu ifade eder. Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerce ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar. İnsanlar performansları ile başkalarının performanslarını karşılaştırırlar ve performansları karşılığı almaları gereken ödül hakkında bir kanıya varırlar. Algılamada eşitsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri etkilenecek dolayısıyla valens ve bekleyiş de değişeceğinden motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Koçel, 2007, s.650).

3. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Örgütlerin temel amaçlarını gerçekleştirebilmek üzere ihtiyaç duydukları en önemli unsurlardan biri insandır. İnsan unsurunun örgütlerin en önemli ve temel faktörü olmasından dolayı "çalışan motivasyonu" ve etkin "liderlik" örgütler açısından göz ardı edilmeyecek yere sahiptir. Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda örgüt amaçları doğrultusunda,

islerini daha kaliteli, daha hızlı yapmaları ve içlerinde istek uyanması için tanınan ek haklar ve ödünler olarak tanımlanabilmektedir. Örgütlerin verimliliği ve başarıları karmaşık ve çok yönlü olan insan faktörünün anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamayacaklardır. Bu nedenle, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru değerlendirilebilmesi ve doğru motivasyon yöntemlerinin uygulanabilmesi oldukça önemli bir yere sahiptir. Yöneticilerin başta etkin liderlik becerileri olmak üzere, etkin motivasyon yöntemlerini de uygulamaları gerek çalışan verimliliği ve iş tatmini yaratılması, gerekse örgütsel amaçlara ulaşılması ve örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için çok önemlidir. Bu noktada, yöneticilerin liderlik kuramları ve motivasyon kuramları konusunda bilgi sahibi olması çalışanlarla daha iyi etkileşim kurabilmelerine ve daha etkin liderlik ve motivasyon süreçlerini işleve geçirebilmelerine yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). *Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Arun, K., (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü" ve "liderlik" türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., & Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 71-84.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M., (1998). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, 5.Edition, New York: The Free Press.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Biçimleri*, İkinci Baskı, Avcıol Basım Yayın: İstanbul.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çağlar, İ., (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, --18.
- Çelik, O. V. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Harcourt College Pub.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339-363.
- Deniz, M. (2005). İşletme yönetiminde motivasyon. *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör; Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir*

- araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- DuBrin, A. J. (1997). *Personal magnetism: Discover your own charisma and learn to charm, inspire, and influence others*. U.S.A.: AMACOM Books.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim Psikolojisi*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Yönetim ve Örgüt Psikolojisi*. 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Yönetim ve Örgüt Psikolojisi*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Alfa.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayınevi.
- Gough, H. G. (1984). A managerial potential scale for the California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 188-233.
- Gökçe, G., & Şahin, A. (2001). Örgütte Liderlik, Gökçe, O. ve Atabey, A. (Edt.), *Davranış Bilimleri (Ders Notları)*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Yayınları, 85-136.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günlü, E. (2012). Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon. (Editör: Celalettin Serinkan). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel, 179-205.
- House, R. J. (1992). Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 1-24.
- Hunsaker, P. L., & Cook, C. W. (1986). *Managing Organizational Behavior*. USA: Addison-Wesley Publishing Company
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kıngır, S., & Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kırmaz, B. (2010). *Bilgi Çağı Lideri*. Ankara Barosu Dergisi, 3, 207-222
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Konur, D.Y. (2006). *İşyerlerinde motivasyon teorileri ve uygulamalarına ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Kurtuluş, S. A., & Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü liderlikte hangisi daha etkili: erillik mi, dişillik mi?. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 235-252.
- McGregor, D. (1970). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358-374.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.
- Omırtay, B. (2009). *Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Önen, L., & Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. Epsilon Yayınevi: İstanbul.
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve TKY'nin işgörenin güdülenmesine katkıları. *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4, 1-33.
- Rost, J. (1991). Leaders and followers are the people in this relationship. Reprinted in JT Wren. *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*, 189-192.
- Sarioğlu, Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Journal of International Social Research*, 8(39), 944-964.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: 9 Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Stoner, J. A. R., & Freeman, RE,(1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, US.A.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Tablet Kitabevi: Konya.
- Tevrüz, S. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Tutar, H. (2016). *Davranış Bilimleri*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Yukl, G. A. (1991). *Leadership in Organizations*. Pearson Education India.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.