

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Khasan JAYLOVOV

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetim Programı**

Temmuz, 2021

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Khasan JAYLOVOV

(Y1912:040007)

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetim Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

Temmuz, 2021

ONAYFORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtmektedir ve onurumla beyan etmekteyim.
(.../.../2021.)

Khasan JAYLOVOV

ÖNSÖZ

Her şeyden önce tez çalışmam sürecinde ilgisini esirgemeyen, bilgi ve tecrübesiyle çalışmamı şekillendiren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi GÜLMİRA KERİM hocama ve eğitim hayatım boyunca beni destekleyen ve her zaman doğru yolu gösteren sevgili annem va babama, yüksek lisans eğitim süresi boyunca bilgilerinden istifade ettiğim tüm değerli hocalarıma ayrıca her konuda yardımcı olan okul danışmanım Prof. Dr. SALİH GÜNEY hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz, 2021

Khasan JAYLOVOV

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Liderler ve yöneticiler, çalışanlar arasında yapmaları gereken şeyi yapmalarına yardımcı olan bir coşku ve üretkenlik ortamı ve kültürü yaratmada önemli bir rol oynarlar. Günümüzdeki büyük şirketlerin çoğu her yıl milyonlarca çalışanları motivasyon kursları, eğitimi, artırma toplantıları ve güçlendirmek için teşvikler, işgücü motivasyonundaki sorunları analiz etmek için toplantılar, motivasyonu ölçmek için araçlar, misyon beyanı vb. için zaman harcamaktadır.

Bu araştırmada, tekstil sektöründeki şirketlerin kendi bünyesinde çalışanlarının motivasyon faktörleri hakkındaki algıları ve bunun liderlik stilleri ile nasıl ilişkisi olduğu incelenmiştir. “Farklı liderlik tarzlarının İstanbul’un Fatih bölgesindeki tekstil sektörü şirketleri çalışanların motivasyon düzeyini nasıl etkilediğini” belirlenmiştir ve aşağıdaki ana sorulara bir cevap bulmayı amaçlanmıştır:

- Çalışanlar motivasyon ve liderlik arasındaki ilişkiyi nasıl algılıyor?
- Çalışanlar içsel mi yoksa dışsal olarak mı motive?
- Tekstil sektöründe çalışanları motive eden şey nedir?
- Liderler, çalışanlarını motive etmek için şu anda ne yapıyor ve gelecekte ne yapmaları gerekiyor?

Araştırmanın bünyesinde liderlik tarzları bazında ele alınan ve motivasyon ile ilişkisi irdelenen tekstil sektörünün, hangi liderlik tarzı ile ilişkili olarak motivasyonu arttırdığı ve hangi liderlik tarzı ile motivasyonun düşmesine neden olduğunu araştırmak hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Çalışan Motivasyonu

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' MOTIVATION

ABSTRACT

Leaders and managers play an important role in creating an atmosphere and culture of enthusiasm and productivity among employees that help them do what they need to do. Most of today's large companies offer motivation courses, training, boost meetings and incentives to empower millions of employees every year, meetings to analyze problems in workforce motivation, tools to measure motivation, mission statement, etc. spends time on it.

In this study, the perceptions of the employees of the companies in the textile sector about the motivation factors and how this is related to their leadership styles were examined. It has been determined that “how different leadership styles affect the motivation level of the employees of the textile sector companies in the Fatih region of Istanbul” and it is aimed to find an answer to the following main questions:

- How do employees perceive the relationship between motivation and leadership?
- Are employees internally or externally motivated?
- What motivates employees in the textile industry?
- What are leaders doing now and what should they do in the future to motivate their employees?

It is aimed to investigate the textile sector, which is handled on the basis of leadership styles and its relationship with motivation, in relation to which leadership style increases motivation and which leadership style causes motivation to decrease.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Employee Motivation

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
I. GİRİŞ	1
II. LİDER, LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ, LİDERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER, LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR VE LİDERLİK TARZLARI	3
A. Lider ve Liderlik Kavramı	3
1. Liderliğin Benzer Kavramlarla ilişkisi.....	4
a. Yönetici ve Lider Farkı.....	4
b. Başkan ve Lider Farkı.....	5
c. Komutan ve Lider Farkı	6
B. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri.....	7
1. Lider ve Ödüllendirme Gücü	7
2. Lider ve Cezalandırma Gücü	8
3. Lider ve Yasal Güç	9
4. Lider ve Uzmanlık Gücü.....	10
5. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç	10

C. Lider kişinin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler.....	11
1. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak.....	12
2. Takipçilerine Empati Yaklaşmamak.....	13
3. Ödüllendirmede Yanlı Davranmak	14
4. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek	15
5. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek	16
6. Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak	16
7. Değişime Direnmek	17
8. Gündemi Takip Etmemek.....	17
9. Yeni Hedefler Belirleyememek	18
D. Büyük Adam Kuramı.....	19
E. Özellikler Kuramı	20
1. Iowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları	21
2. Ohio State Üniversitesinin Araştırmaları.....	21
3. Michigan Üniversitesi Araştırmalar.....	21
4. Likert'in Sistem 1-4 Liderlik Modeli	22
5. Blake ve Mouton'un Yönetmel Diyagram Model	22
6. Mcgregor'un X ve Y Teorileri	23
F. Durumsal Liderlik Kuramları	24
1. Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı.....	24
2. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı	24
3. Uç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	25
4. Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Liderlik Kuramı	25
5. Vroom-Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik kuramı	26
6. Lider-Üye Değişim kuramı	26
7. Liderlikte Atıf kuramı	27

G. Liderlik Tarzları.....	27
1. Etkileşimci Liderlik	28
2. Bürokratik Liderlik	28
3. İşlemsel Liderlik	29
4. Dönüşümcü Liderlik	30
5. Karizmatik Liderlik.....	31
6. Etik Liderlik	32
7. Otoriter liderlik	34
8. Demokratik liderlik.....	35
9. Serbest bırakıcı liderlik.....	35

**III. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON SÜRECİ, MOTİVASYON
TEKNİKLERİ VE MOTİVASYON KURAMLARI..... 36**

A. Motivasyon Kavramı	36
B. Motivasyon Süreci	37
C. Çalışma Yaşamında Geçerli Olan Motivasyon Teknikleri.....	38
1. Gözdağı	40
2. Ceza ve Ödül.....	41
3. Yarışma ve Rekabet	43
D. Çalışanların Motivasyonunu Arttırmak için Yöneticilerin Yararlandığı Motivasyon Kuramları	44
1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı.....	46
2. Alderfer'in Erg kuramı	47
3. Herzberg' in Çift Elementler Kuramı.....	48
4. McClelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı	49
5. Adams'in Eşitlik Kuramı.....	50
6. Lawler- Porter in Beklenti kuramı	50
7. Edwin Locke'un Amaç Kuramı.....	52

8. Davranış Düzeltme ve Güçlendirme kuramı.....	53
E. Çalışanları Motive Edici Faktörler	54
1. Ücret ve Ücret Artışı.....	55
2. .Teşvik Primi.....	56
IV. ARAŞTIRMA.....	57
A. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Hipotezleri	57
1. Araştırmanın Konusu ve Problemi.....	57
2. Araştırmanın Amacı.....	57
3. Araştırmanın Hipotezleri	58
B. Araştırmanın Metodolojisi.....	58
1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	59
2. Sınırlılıklar	60
3. Araştırmanın Yöntemi	60
4. Veri Toplama Araçları	60
5. Veri Çözümleme Yönetimi	61
C. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	61
1. Katılımcıların Demografik Verileri	63
2. Hipotez Testleri.....	73
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA	81
EKLER.....	94
ÖZGEÇMİŞ.....	97

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. Yaş değişkenine ait bulgular.....	63
Çizelge 2. Cinsiyet değişkenine ait bulgular.....	632
Çizelge 3. Medeni duruma yönelik bulgular.....	64
Çizelge 4. Eğitim durumuna yönelik değişkenler.....	64
Çizelge 5. İş Motivasyonu Ölçeği 'ne Ait Bulgular	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Çizelge 6. Yönetici Tarzları Ölçeği 'ne ait bulgular.....	67
Çizelge 7. Motivasyon ölçeği için faktör analizi sonuçları.....	70
Çizelge 8. İstatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.($p<0,001$).....	71
Çizelge 9. Yönetim tarzı ölçeği faktör analizi.....	72
Çizelge 10. İstatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.($p<0,001$).....	72
Çizelge 11. Liderlik Tarzları Ölçeğinin ortalama değer testleri.....	73
Çizelge 12. İş Motivasyonu ölçek sorularının normal dağılım test sonuçları.....	74
Çizelge 13. Tekstil çalışanlarının liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerindeki arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Çizelge 14. Hipotezlerin Testi.....	75

I. GİRİŞ

Bu çağda şirketlerin karşılaştığı zorluklar, geçmişte yaşanan zorluklarla karşılaştırılmaz. Kuruluşun boyutu veya türü ne olmaktadırsa olsun, yenilikçi şekillerde davranmalı, fırsat aramalı, sorunları çözmeli ve yeni yönler benimsemelidir, her tür kuruluş (kar veya kar amacı gütmeyen) bu tür bir inovasyona ve yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadır. Belirtilen kuruluşlar, liderleri ve işçileri için inisiyatif, esneklik ve yaratıcı sorun çözme şeklinde nitelikleri kapsayan önemli bir dizi ihtiyaç oluşmaktadır. (Hiam, 2003:12). Bu özellikler her kuruluşun sürdürülebilirlik oranının artmasını sağlamaktadır.

Motivasyon ve başarı arasında güçlü bir bağ vardır (Lock, 2001:7). Motive olmuş çalışanların neredeyse her zaman yüksek başarılar elde ettiği belirtilmiştir. Pek çok lider, materyalist ödüllerin çalışanlarını motive etmek için yeterli olduğunu ve tek başına paranın çalışanlarınızı motive etmede etkisi olmayacağını düşünmektedir.

Liderlik tarihin her devrinde varlığını hissettirmektedir. Aynı zamanda, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmamaktadır. Liderlik, insanları belirli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme yeteneğidir (Güney, 2015). Örnek verilecek olduğunda, lider, topluluğu amaca doğru motive eden ve bu doğrultu yöneten durumdadır. Ancak, liderlik ise koşullara bağlı olarak kişi ve topluluk amacını gerçekleştirmek için başkalarının çalışmalarını yönlendirmesine denilmektedir (Koçel, 2001: 7). Motivasyon olgusu, belirli bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, bazı parametreleri içinde barındırmaktadır. Bu olguların birbirleri ile olan etkileşimleri sonucunda da motivasyon olgusu gündeme gelmektedir. Bu noktada ihtiyaçların tatmin edilmesi ve tatmin edilememesi durumunda iki ayrı sonuç ortaya çıkmaktadır. Birinde gerilim söz konusu olurken; diğerinde ise doyum ve gerilimin düşüşü söz konusu olmaktadır.

Küreselleşme çağında, her sektörün kendi içerisinde çıkmazları bulunmaktadır. Elbette rekabet ortamının bu denli zorlu olduğu bir süreçte,

firmaların yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Buradaki en önemli faktör de insan kaynağı olmaktadır. Yöneticilerin bu değerli kaynağı, sağlıklı motivasyon araçları ile yönlendirmeleri ve bu motivasyonu sağlamaları, gerek işletmelerin ve gerekse yöneticilerin başarı sağlaması anlamını taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, motivasyonun iyi tahlil edilmesi ve araçlarının belirlenmesi gereklidir (Tunçer, 2013: 93).

Araştırmanın bünyesinde liderlik tarzları bazında ele alınan ve motivasyon ile ilişkisi irdelenen tekstil sektörünün, hangi liderlik tarzı ile ilişkili olarak motivasyonu arttırdığı ve hangi liderlik tarzı ile motivasyonun düşmesine neden olduğunun araştırılmıştır.

Araştırmanın önemi ise tekstil sektörünün kompleks yapısı içerisinde motivasyonun önemi ile eř değer tutulmaktadır. Liderlik tarzları ile motivasyonun arttırılması ne kadar önemli ise motivasyonun düşmesine neden olan liderlik tarzlarının araştırılması da o kadar önem taşımaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde lider, liderlik, güç biçimleri ve lider kişinin başarısını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler incelenmiştir. Bu yönde ilk olarak lider ve liderlik kavramları açıklanmıştır. Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu bölümde liderlik teorileri ile ilgili inceleme yapılmıştır. Liderlik tarzları ile ilgili bilgi verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü motivasyon kavramı, motivasyon süreci ile ilgili araştırmalardan oluşmaktadır. İlk olarak bu bölümde motivasyon kavramı açıklanmıştır. Motivasyon süreci ile ilgili bilgi verilmiştir. Çalışma yaşamında geçerli olan motivasyon teknikleri açıklanmıştır. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için yöneticilerin yararlandığı motivasyon kuramları incelenmiştir.

Araştırmanın sonuncu bölümü olan üçüncü bölümde tekstil sektöründeki şirketlerin departman çalışanlarının motivasyon faktörleri hakkındaki algıları ve bunun liderlik stilleri ile nasıl ilişkisi olduğu ile ilgili nicel bir araştırma yapılmıştır

II. LİDER, LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK SÜRECİNDE KULLANILAN GÜÇ BİÇİMLERİ, LİDERİN BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER, LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR VE LİDERLİK TARZLARI

A. Lider ve Liderlik Kavramı

Bir "lider" kişi, grup çalışmalarının entegrasyon kolaylığını sağlayan, tüm grubun eylemlerini bir araya getiren ve yön veren bir birey olarak anlaşılmalıdır. Bir lider tarafından yönetilen ve birçok farklı kişiden oluşan bir organizasyon, tam da lider kişinin belirlediği hedef çerçevesinde işlemektedir. Bu durumda lider kişinin rolü bu tür bağlantıların var olmasını sağlamaktır (Vikhansky, Naumova, 2006:14). Sonuç olarak lider, sistemin düzeninin bir unsurudur.

Liderlik, insanları yönetilmeye ikna etme yeteneğidir. Liderlik, bir kişinin başkalarının çıkarlarını anlama ve onları bu çıkarlara göre yönetme yeteneğinin gönüllü olarak tanınması üzerine kuruludur; katılımcıların saygı ve otoriteye sahip bir kişiye gönüllü olarak boyun eğmesi liderlik özelliğidir (Vorobiev vd., 2008:18).

Lider, grup topluluğunun bir sembolü, grup davranış standardıdır. Aşağıdan, çoğunlukla kendiliğinden öne çıkmaktadır ve takipçiler tarafından kabul ediliyor. Bir kurumdaki liderlik süreci ile ilgili tanımlarda, birtakım araştırmacı, liderlik kavramını sıradan liderlikten ayırmak için lider bireyin kendisinin sunduğu özel bileşeni açık şekilde açıklamaya çalışmıştır. Örneğ olarak, Katz ve Kahn liderlik kavramı, kurumun günlük görevlerinin otomatik olarak sürdürülmesinin ötesinde oluşan etkili bir gösterge olarak görmektedirler. Peter Drucker, liderlik tanımında bu düşüncüyü daha da geliştirmektedir: "Liderlik, insan vizyonunu daha geniş bir ufuk düzeyine yükseltme, bir kişinin performansını daha yüksek standartlar düzeyine getirme yeteneğidir (Dovzhikov, 2008:91).

Liderlik, bireyleri ve grupları etkileme, onların çabalarını organizasyonun hedeflerine ulaşmaya yönlendirme yeteneğidir. Bunun yanı sıra, liderlik kavramının önemli iki yönü dikkate alınmalıdır: konumsal ve dinamik. Konumsal açıdan liderlik, lider kişinin çalışmalarının etkili sonuçları sebebiyle bireyin ya da ekibin belirlenen yeri ile ilgilidir. Liderliğin dinamik yönü, bir kişinin lider tarafından belirlenen veya onun tarafından önemli olarak kabul edilen hedeflere ulaşmak için takipçilerini faaliyetlere dahil etme yeteneğini karakterize etmektedir (Zinovyev, Zinovyev, 2007:481). Yukarıdakilere dayanarak, lider kişinin bir kişiyi veya bir grup insanı etkilemek için benzer bir yeteneğe sahip bir birey olduğu söylenebilmektedir.

1. Liderliğin Benzer Kavramlarla ilişkisi

Lider, grubun diğer tüm üyelerinin çıkarlarını etkileyen ve tüm grubun faaliyetlerinin yönünü ve niteliğini belirleyen en sorumlu kararları alma hakkını tanıdığı kişidir. Resmi şekilde atanabilmektedir ya da belirli bir resmi görevde bulunmayabilmektedir, dolayısıyla aslında kurum yeteneklerine göre gruba liderlik edebilmektedir. Lider kişi resmi açıdan dışdan atanmakta ve lider birey aşağıdan aday gösterilmektedir. Bununla birlikte, gerçek grupların analizi, bazen bir kişinin listelenen niteliklere sahip olmayan bir lider olduğunu ve diğer yandan bir kişinin bu niteliklere sahip olabileceğini ancak lider olamayacağını gösterdi. Lider kişinin, bir grupta bir durum ortaya çıktığında, bu durumun bu grup için en iyi şekilde çözülmesi için gerekli niteliklere, özelliklere, yeteneklere, deneyime sahip kişi haline geldiği bir durumsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır. Grup, farklı durumlarda farklı insanları lider olarak destekler.

a. Yönetici ve Lider Farkı

Gelişimlerinin farklı zamanlamalarına ve bu kavramların geliştiği farklı bağlamlara rağmen, liderlik ve yönetim birbirlerinin yerine yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar liderlik ve yönetimin popüler olan ve iş hayatında günümüzde kullanılan iki farklı işçi denetimi yöntemi olduğunu açıklamaktadır (Kumle ve Kelly 2000:9). Diğer araştırmacılar ise, biri kendine özgü işlevi ve karakteristik özellikleri olan tamamlayıcı eylem yöntemleri olduklarına inanmaktadırlar (Mangham ve Pye 1991:13).

Lider kişiler nelerin başarılabilceğine yönelik belirli bir vizyona sahiptirler ve bu durumu diğerlerine iletmektedirler ve vizyonu gerçekleştirmek yönünde stratejiler geliştirmektedirler. Çalışanları motive etmektedirler ve belirledikleri hedeflerine ulaşmak yönünde kaynaklar ve farklı destekler için görüşme yapabilmektedirler. Yönetici bireyler, var olan kaynakların en doğru sonuçları kazanmak için doğru organize edilmesini ve gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Pek çok düşük ve orta gelirli ülkenin kaynakları kısıtlı ve zor ortamlarında, bir yönetici aynı zamanda optimum sonuçları elde etmek için bir lider olmalıdır.

Tüm yönetici kişilerin lider olarak görüldüğü varsayılabilir, dolayısıyla bu doğru bir düşünce değildir, çünkü yönetici kişilerin bazıları liderlik yapmamaktadır ve bazı kişiler herhangi bir yönetim görevi olmadan liderlik etmektedir. Bu sebeple, lider ve yönetici bireyler arasında görülen fark yönünde sürdürülen bir tartışma bulunmaktadır. Bazı akademisyenler, yönetim ve liderliğin örtüşmesine rağmen, bu iki faaliyetin eşanlamlı olmadığını iddia etmektedir (Bass, 2010:155). Dolayısıyla, örtüşme düzeyi belirli anlaşmazlık noktasıdır (Yukl, 1989:252). Esasen, bazı kişiler onları çok fazla zıtlıklar olarak tanımlamaktadırlar ve doğru lider kişinin doğru bir yönetici olamayacağına inanmaktadırlar ve bu durumun tersi de doğrudur (Ricketts, 2009:5).

b. Başkan ve Lider Farkı

Başkan ve liderlik arasındaki fark, modern liderliğin ilk kaşiflerinden biri olan Warren Bennis (2017) tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- Başkan kontrol etmektedir, lider değişir ve gelişir.
- Başkan kopyadır, lider orijinaldir.
- Başkan destekler, lider geliştirir.
- Başkan, sistemlere ve yapıya odaklanmaktadır; lider insanlara odaklanmaktadır.
- Başkan kontrole güvenir; lider güven vermektedir.
- Başkanın planı kısa vadeli, lider kişinin uzun vadeli beklentileri var.
- Başkan nasıl ve ne zaman, ne ve neden diye sorar.
- Başkan alt satıra "Toplam" ile bakar, lider ufka bakar.

- Başkan taklit etmektedir, lider yaratmaktadır.
- Başkan mevcut durumu kabul etmektedir, lider ona meydan okur.
- Başkan klasik bir cesur askerdir, lider sadece kendisidir.
- Başkan doğru olanı, lider doğru işi yapmaktadır.

Genel olarak özetlemek gerekmedirse, başkan, kişiye göre daha çok pozisyonla ilgili resmi bir özelliktir. Liderlik esasen gayri resmi ve sosyal bir olgudur.

c. Komutan ve Lider Farkı

"Komuta, Liderlik ve Yönetim" askeri sektörlerde olduğu kadar kurumsal sektörlerde de geniş tartışılan bir konudur. Bununla birlikte, bireysel alanlara verilen vurgu sektörlerle göre değişir. Ordu dışındaki dünyada, tartışma nispeten Liderlik ve Yönetim arasındaki farklılıklara odaklanmaktadır. Komuta askeri bir şey olarak bir kenara atılır. Öte yandan, Askeri dünya Komuta ve Liderliğin sahibidir ancak kurumsal dünya için ve kurumsal dünyadan gelen bir şey olarak Yönetime uzaktan destek vermektedir. Bu tartışmayla ilgili mevcut askeri literatür, bu iddianın doğrulanmasıdır. Her iki sektör için de ortak olan, kafa karışıklıkları ve yanlış algılamalarla çevrili olsa da Liderliktir.

Belirtilen farklılıklar araştırmacılar ve profesyoneller tarafından desteklenmektedir ve kabul edilmektedir. Belirtilen farklılıklar yönündeki görüşleri aşağıda belirtildiği gibidir:

- Fred Luthans, kişinin yönetici olmadan lider, lider olmadan da yönetici olabileceğini söylüyor. (Luthans, 2005:547)
- Ünlü bir yazar ve "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" kitabının yazarı Stephen Covey, Liderliğin Yönetim olmadığını öne sürüyor; Liderlik önce gelirken Yönetim ikinci sırada olmalı ve ayrıca Yönetimin temel odak noktası olduğunu, Liderliğin ise en üst satırla ilgilenmesi gerektiğini ekliyor. (Covey, 1989:101)
- Warren Bennis, "Yönetici kişi nasıl ve ne zaman, lider kişi ne ve neden diye soru sormaktadır" diye belirtmektedir. (DuBrin, 2013:5)

Andrew DuBrin (2013:6) liderliğin bir yöneticinin işinin kişilerarası yönleriyle ilgilendiğini, Planlama, Organizasyon ve Kontrol etmenin ise idari yönlerle ilgilendiğini söylemektedir. Önde gelen bir liderlik teorisyeni olan John P. Kotter'dan, yöneticilerin nasıl liderlik edeceklerini ve nasıl yöneteceklerini bilmeleri gerektiğini aktardı. Örgütler yönetilmeden ve yönetilmeden yok olma tehdidiyle karşı karşıyadır. (DuBrin, 2013:6)

B. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Güç, bir kişinin diğerlerini kendi iradesine yönlendirmesidir. Bir şirkette lider, gücünü astlarını işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmaya yönlendirmek için kullanmaktadır. Bunu yapmak için çeşitli araçlar kullanmaktadır. Bu araçlara liderliğin güç kaynakları denir. Güçlerini bu kaynaklardan alan araçlar ödül gücü, karizmatik güç, yasal güç, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücü olarak beşe ayrılmaktadır (French ve Raven, 1959:7):

Ödül Gücü: Şirketteki bir çalışanın aldığı terfiler, maaş artışları, ikramiyeler ve iltifatlar gibi çalışanı motive eden tüm ödüller. **Karizmatik Güç:** Lider kişinin bilgisi, kültürü, davranışı gibi özellikler, lider kişinin çalışanların gözünde doğru kişi olmasını sağlamaktadır. Bu durumu fark eden ve çalışanlarını işin hedefleri doğrultusunda kullanmaya yönlendiren lider kişinin karizmatik gücüdür. **Yasal Güç:** Yasal güç burada bilinen anlamın dışında kullanılmaktadır. Çalışanın lider kişinin karar verme yeteneğini kabul etmesi ve lider kişinin verdiği işi yapma eğilimidir. **Zorlayıcı Güç:** Bir sorun olduğunda liderlerin bir çalışanı cezalandırmasına izin veren güçtür. İnsanlardaki korku bu gücü yaratmaktadır. **Uzmanlık Gücü:** Lider kişinin bilgi ve tecrübesi ile ilgilidir. Lider, alanında bilgili ve deneyimli olarak algılanırsa, çalışanları kolayca etkileyecektir. Bu kolayca etkileme yeteneği, uzmanlığın gücü olarak adlandırılmaktadır.

1. Lider ve Ödüllendirme Gücü

Ödül gücü, lider kişinin önemli kaynakları kontrol ettiği ve takipçinin istediği ödülleri verdiği inancına dayanmaktadır. Ödül gücü yalnızca lider kişinin ödüller üzerindeki gerçek kontrolüne değil, aynı zamanda takipçinin bu ödüller için algılanan değerine de bağlıdır. Takipçiler performans ve ödül arasında doğrudan bir bağlantı gördüklerinde ödül gücünün en etkili olduğu görülmüştür.

Liderler genellikle ödül gücünü, verilen bir görevi yerine getirme karşılığında personele bir şey verme vaadiyle kullanmaktadırlar, örn. bir derece, özel bir ayrıcalık, bir tanıma biçimi, vb. Bunun tam olarak nasıl gerçekleştirildiği, sonucu önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Wilson vd., 2008:102). Liderler doğru ödülleri, yani değerli, adil ve sunabileceklerine uygun ödülleri sunduğunda, ödül gücü etkilidir. Ek olarak, birinin sözüne sadık olması ve ödülleri manipülatif olmayan bir şekilde kullanması da önemlidir. Bir lider kişinin ödül gücünün aşırı kullanımı, takipçileri ilişkiyi tamamen işlemsel terimlerle görmeye sevk edebilmektedir (örneğin, "X yapacağım çünkü bana Y vereceksin") Ödülleri kişisel olmayan bir şekilde kullanmak yerine, en etkili yol liderler ödülleri kullanabilmektedir, başarıları referans gücü bağlamında tanımaktır. (Şimşek, 1998:12)

2. Lider ve Cezalandırma Gücü

Çalışanlar işe geç kaldığında, güvenlik prosedürlerini ihlal ettiğinde veya son teslim tarihlerini göz ardı ettiğinde, uygun cezayı yapmak patronun işinin bir parçasıdır. İş yerinde kimse disiplin cezasına çarptırılmak istemez, ancak kuralları çiğnemenin cezası, işyerinin güvenli ve üretken olmasını sağlamaktadır. Aslında, ABD Mesleki Güvenlik ve Sağlık İnceleme Komisyonu, bir işverenin "çalışanların güvenlik kurallarını ihlal etmesini gerekmektedirse disiplin yoluyla caydırmak için özenli bir çaba göstermesi" gerektiğini belirtmektedir. (Rahim, 2004:52)

Kuwabara ve meslektaşları Psychological Science dergisinde yayınlanan yeni bir makalede, "Yüksek statüye sahip olmak, diğer bireylerin gözünde saygı görmeye neden olmaktadır ve saygı duyulduğunu hissetmek, farklı kültürlerde cezayı farklı şekillerde etkiler" açıklamasını yaptı. Araştırmalar göstermiştir ki, Batı ülkelerinin çoğunda olduğu gibi, bireyciliğe öncelik veren kültürler, baskınlığı kişisel çıkar açısından görme eğilimindedir- insanlar kendilerine bakarak hiyerarşideki statülerini kurmaktadırlar ve sürdürürler (Munduate, 1998:166). Bu nedenle, liderler cezalandırma güçlerini kullandığında, bu bencil bir davranış olarak algılanabilmektedir.

3. Lider ve Yasal Güç

Meşru güç, bir otoritenin uyumu isteme ve talep etme meşru hakkından kaynaklanmaktadır. Meşru güç, bir lider kişinin faaliyetler üzerindeki resmi yetkisinden kaynaklanmaktadır. Bu tür bir güç, onu kullanan kişinin sahip olduğu resmi konuma bağlıdır. Meşru güç, bazı kişilere meşru güç atayan egemen kültürel değerlerden (yani, birinin büyüklerine saygı), bazı insanlara meşru güç veren kabul edilmiş sosyal yapıdan (yani, İngiliz kraliyet ailesinin) veya kişinin bir hiyerarşi içindeki konumu aracılığıyla elde edilebilmektedir. Referans ve uzman gücü bireye bağlıyken, meşru güç pozisyona bağlıdır. Bu yönde, bir lider kişinin elde edebileceği meşru gücün miktarı esasen çalışanın yetki kapsamıyla ilgilidir (Fairhurst, 2010:25). Örneğin, yöneticiler tipik olarak personelden daha fazla yetkiye sahiptir ve bir personel üyesi genellikle topluluk üyeleriyle ilgili olarak daha fazla yetkiye sahiptir. Yine de bir lider kişinin teknik olarak yetki alanı dışında kalan birinden talepte bulunması ve bu kişinin isteyerek uyması alışılmadık bir durum değildir. Bir lider kişinin yetki kapsamı genellikle çalışma ortamında organizasyon şemaları, sözleşmeler ve iş tanımlamaktadır gibi belgelerle tanımlanmaktadır. Bununla beraber, bir lider kişinin otoritesinin kapsamı yönündeki belirsizlik yaygındır. Yöneticiler, personel üyeleri ve topluluk meşru gücün sınırlarını farklı şekilde tanımlamaktadırsa, çatışmanın gelişmesi muhtemeldir. Bu çatışma, örgütsel veya eğitimsel bir amacın gerçekleştirilmesine engel olabilmektedir.

Meşru güç, kişi ile değil, konumla yakın ilişkisi nedeniyle kolaylıkla gerilime yol açabilmektedir. Ek olarak, pozisyonun gücü, işbirliği yapmayan ve zor kişilere güç verebilmektedir. Bununla birlikte, meşru güç, üzerinde uzlaşılan davranış normlarıyla tutarlı bir şekilde ve iletişimin açık olduğu bir ortamda uygulanmazsa, zamanla daha az yararlı hale gelir. Lider kişinin pozisyonu saygı ve otoriteye sahipken, pozisyonun kişisel doğası çoğu zaman bir lider kişinin büyük miktarda meşru gücü kullanmasına izin vermez. Liderler genellikle personellerinden çok şey isteme yetkisine sahiptir, ancak bunu adil ve saygılı olarak algılanan bir şekilde yapmaları gerekmektedir ki bu genellikle referans ve uzman gücünün kullanımını içermektedir (Fairhurst, 2010:25). Dolayısıyla, pozisyonun kendisi lidere bir miktar meşru güç vermektedirken, yalnızca meşru gücü kullanmak zamanla pek yararlı olmayacaktır.

4. Lider ve Uzmanlık Gücü

Uzman lider gücü, çalışan kişilerin, belirli yönetici kişinin ya da bir kurumun farklı bir çalışanın yüksek oranda bilgi birikimine ya da başka çalışanların ya da kurumun üyelerinin elde edemediği önemli bir beceri kümesine sahip olduğu olgusuna dayanan güç olarak nitelendirilmektedir. Uzman lider gücü esasen güç dinamiklerini değiştirmektedir ki kullanım süreci bir şirketin resmi liderleriyle sınırlı değildir. Bir kurumun yüksek oranda bilgi birikimine ya da kurumdaki başkalarının elde edemediği bir takım uzmanlık becerisine sahip farklı bir üyesi, uzman gücü kullanabilmektedir (Davies, 2004:89).

Uzman gücü, grup üyelerinin lider kişinin üstün becerilere, bilgiye ve yeteneklere sahip olduğu varsayımlarından kaynaklanmaktadır. Belirtilen uzmanlık, lider kişilerin görevleri gerçekleştirmelerini sağlamaktadır ve dünyayı daha doğru anlamalarına izin vermektedir Bununla beraber, uzmanlık sadece diğerleri lider kişinin elde ettiği beceri, bilgi y da yetenek için lidere bağlı kalırsa o bir güç kaynağıdır. Takipçi yönünde bir sorun ne kadar önemliyse ve lider o alanda ne kadar uzman olarak algılanırsa, uzman lider kişinin sahip olacağı güç o kadar büyük olacaktır. Referans gücü gibi, uzman gücü kısa vadede daha kolay gelebilmektedir, ancak uzun vadede sorun yaratabilmektedir (House, 1992:85).

Liderlere genellikle saygın deneyime ve eğitime sahip oldukları alanlarda uzman gücü verilir (Kaya, 2009:52). Eğitim içeriğini anlama ve etkili bir şekilde iletme yeteneği bariz bir örnek olabilmektedirken, kişilerarası problem çözme ve yaşam becerileri hakkında deneyim ve bilgeliği iletme yeteneği, bir lider kişinin uzmanlık nedeniyle etkileyebileceği alanlar olarak da hizmet etmektedir.

5. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç

Referans gücü, liderle özdeşleşmeye, ona ilgi duymaya veya ona saygı duymaya dayanmaktadır. Grup üyeleri, referans bir liderle özdeşleşmekten içsel bir kişisel tatmin duygusu kazanmaktadır. Bu tür bir güç ilişkisi, sevilen veya hayran olunan biri için daha çok çalışma eğilimine bağlıdır. Bir lider kişinin onayını ve kabulünü kazanmak ve sürdürmek için, takipçinin lider kişinin istediğini yapması, benzer bir tutum geliştirmesi ve hatta lider kişinin davranışını taklit etmesi muhtemeldir. Çekici ve güvenilir liderler, daha az yakışıklı olanlara

göre referans gücüne sahip olma ve daha sık kullanma eğilimindedir. Referans gücü, içten ilgi göstererek ve başkalarına genel bir saygı göstererek, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin erken dönemlerinde artma eğilimindedir. Bununla birlikte, bir lider kişinin karizması hiçbir zaman gerçek bütünlük ve karakter gücüne bağlı değilse, referans gücü kolayca kaybedilmektedir. Örgütlerde referans gücü, en kolay şekilde, diğerlerini kendi mevcudiyetinde rahat hissettirme konusunda başarılı olan karizmatik liderde görülmektedir. Personel genellikle liderlerinin kişisel özelliklerine ve karizmasına olan ilgileri açısından işle ilgili heyecanlarını ifade etmektedirler. İşlerine bağlı kalmalarının nedeni lider kişinin seville bilmekte dirliğidir ve öz saygılarını ve başarı duygularını liderlerinin onayına dayandırır lar. Cazibelerine ve karizmalarına uyacak bütünlük ve karakter derinliğinden yoksun olan karizmatik liderler, genellikle birkaç yıl içinde organizasyonlardan ayrılmaktadırlar ve sık sık bir yıkım yolu bırakırlar (House, 1992:85). Güvensizlikleri, nihayetinde, lideri personelinden ve meslektaşlarından uzaklaştırabilecek düzensiz karar alma ve savunma şeklinde kendini göstermektedir. Kontrol edilmezse veya münhasır bir etki kaynağı olarak kullanılmaktadırsa, referans gücün faydaları hızla azalır ve yıkıcı bir şekilde yükümlülüklerine yol açmaktadır.

C. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderlik artık yönetim alanındaki temel kavramlardan biri haline gelmektedir. Liderlik kavramının anlamı çok geniştir. Aynı zamanda, günlük bilinçte liderlik nadiren bir organizasyonun yönetimiyle ilişkilendirilir. Çoğu insan için, "lider" kelimesi öncelikle siyaset, sosyal faaliyetler, askeri sanat ve sporla ilişkilidir. Bununla birlikte, temel özelliklerinden biri kuruluşların faaliyetlerinin sosyo-ekonomik koşullarını değiştirme süreçlerinin hızlanması olan modern ve yenilikçi bir toplumda, üretim sürecindeki tüm katılımcıların inisiyatifine güvenmek kilit bir yönetim aracı haline gelir. Harvard Business School profesörü John Quelch şöyle yazmaktadır: "İşletmeler daha sürdürülebilmektedir ortamlarda faaliyet gösterdiğinde, yönetim becerileri boldu. Ancak ortam bu kadar akıcı ve öngörülemez hale geldiğinde, hayatta kalmak ve başarılı olmak için aşırı esneklik gerektiğinde, liderlik becerileri ön plana çıkmaktadır. (Fairhurst, 2010:25)"

Dış çevrenin değişkenliğinden ve öngörülemesliğinden kaynaklanan temel sorun, hem bir bütün olarak organizasyonun hem de tüm seviyelerdeki bölümlerinin hedeflerini hızlı ve yaratıcı bir şekilde yeniden tanımlama ihtiyacıdır. Sonuç olarak, "insanları yönlendirmek", yani olağan ve çalışılmış (ve dolayısıyla kolayca uygulanabilmektedir) faaliyet yöntemlerinde değişiklik yapma nedenlerini açık ve ikna edici bir şekilde açıklamak gerekli hale gelir. Başka bir deyişle, insanların bilincini etkilemek gerekli hale gelir. Hedefler oluşturma ve insanları etkileme yeteneği, tanınan liderlik özellikleridir. (Kaya, 2009:52)

Ders kitabındaki liderlik kavramlarının çoğu üç bileşen içermektedir: hedef, etki, grup. Liderler, diğer insanları etkileyen kişilerdir ve insanlar bir grup veya takipçilerin üyeleri olarak görülmektedir. Ana vurgu, grubun yeterli ve başarılması gereken hedeflerine verilir. Dolayısıyla liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmak için örgütün (grubun) diğer üyelerini etkileme süreci olarak anlaşılır. Liderlik kavramını yönetim kavramından açıkça ayırmak gelenekseldir. Yönetici, üst yönetim tarafından kendisine verilen göreve göre çalışanların işlerini yöneten ve kontrol eden kişidir. Yönetici, bu sorunun çözülmesinin sonuçlarından yönetimine şahsen sorumludur. (Fairhurst, 2010:25)

1. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak

Kişisel çıkarların yokluğunda bile toplu hedefleri gerçekleştirmeye çabalarken tutarlılık ve ısrarlılık göstererek gruplarının statüsünü iyileştirmeye çalışacaklardır. Bazı durumlarda, bu sosyalleştirilmiş motivasyonlar, liderlerin özverili davranışlarda bulunmalarına yol açacaktır (Van Knippenberg ve Hogg, 2003:245). Özverili davranışlar, çalışanların işlerini tamamlamalarına yardımcı olacak daha büyük bir iş yükü alma veya şık ve ferah bir ofis hakkından vazgeçme isteklerini içermektedir. Çalışanlar, özverili davranışlardan ilham alacak ve şaşırarak ve bu eylemlere anlam ve amaç atayacaktır (Van Knippenberg ve Van Knippenberg, 2005:25).

Bu grup odaklı eylemler, takipçiler tarafından organizasyonun değerinin kanıtı olarak algılanacak ve takipçinin organizasyonla özdeşleşmesine katkıda bulunacaktır. Bu açıklamalarla tutarlı olarak, Van Knippenberg ve Van Knippenberg (2005:27)- deneysel ve anket saha araştırmasının bir

kombinasyonunu kullanarak- bir lider kişinin özverili davranışlarının, lider kişinin grup odaklılığı, karizması ve etkililiğine ilişkin takipçi algıları ile ilişkili olduğunu buldular. Yazarlar, takipçi tanımlamasını ölçmezken, biz, çalışanlar, liderlerinin yetkin ve ortak ihtiyaçlar tarafından motive edildiğine dair olumlu atıflardan memnuniyet elde edeceğinden, lider davranışına ilişkin artan algıların, artan takipçi saygısı ve özdeşleşmesiyle ilişkili olacağını öne sürmektedirler.

Tanımlanan liderlerin takipçi kimliğini artıracak ikinci bir mekanizma, zorlayıcı bir vizyonun geliştirilmesi ve ifade edilmesidir (De Cremer & Van Knippenberg, 2002:858). Tanımlanmış liderlerin, kişisel kazanım arzusuyla yönlendirilen liderlere göre kolektif tarihe, kolektif kimliğe ve çıkarlara ve kolektif etkililiğe daha fazla atıfta bulunarak grup zihniyetini gösterme olasılığı daha yüksektir (Shamir, House ve Arthur, 1993:577). Dahası, örgütün ideal geleceğiyle ilgili zorlayıcı bir vizyonun ifade edilmesi, çalışanların odak noktasını kişisel çıkarlardan kolektif çıkarlara kaydıracaktır (Shamir ve diğerleri, 1993:579). Son olarak, örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşen bir lider, kuruluşun vizyonunu, itibarını vb. vurgulayan sosyalleştirme prosedürlerini kullanarak takipçi tanımlamasına da katkıda bulunabilmektedir. Moreland ve Levine (2001:70), liderlerin sosyalleşme süreçlerini çeşitli şekillerde ve çeşitli stratejiler aracılığıyla etkileyebileceğini göstermektedir. Yeni gelenleri (ve görevdeki üyeleri), özellikle bu hedefler ve öncelikler değiştikçe, örgütsel hedeflere ve önceliklere yönlendirirler. Liderler ayrıca sosyalleşme programının işlevsel normları iletmesini ve takipçilerin rolünü ve performans beklentilerini netleştirmesini sağlamaktadır. Bu sürecin kuruma özgü bir rol kimliğinin geliştirilmesine hizmet edeceği veya başka bir deyişle takipçinin kuruluşla özdeşleşmesine neden olacağı görülmektedir.

2. Takipçilerine Empati Yaklaşmamak

Bir lider olarak, empati yoluyla astları daha iyi anlama, düşüncelerini ve duygularını sezme, davranışlarını tahmin etme ve hatta buna göre hareket etme imkanına sahiptir. Empati, ötekinin psikolojisine olası nüfuz etme refleksi olarak yaklaşımlara veya reddedilmelere izin veren, doğrulanmış bir sosyal deneyime dayanan belirli bir insan ihtiyacı olarak görünmektedir. Goleman (2005:12), hem empatiye hem de "kişilerarası güç" kavramı altında toplanan kişilerarası ilişkileri

yönetme, yönetme ve idare etme becerisine özel önem vermektedir. Empati, bilgi, öngörü, iletişim ve performans eğilimli bulaşıcı işlevlerle, yaratıcı-kavramsal ama aynı zamanda duygusal bir aktarım kapasitesi olarak görülmektedir. Kişilerarası güç, daha yüksek bir öz kontrol durumu, anksiyete ve stresin üstesinden gelme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.

Liderlikle ilgili olarak Goleman (2015:25), duyguların, özellikle olumlu olanların bulaşıcı olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, başkalarının duygusal etkilerine açık / savunmasız ve bu, liderler tarafından iki şekilde kullanılabilir:

1. Liderler, organizasyonun üyelerinin maksimum verimlilikte çalıştığı bir ahenk durumu yaratarak organizasyonun duygusal iklimini olumlu yönde etkileyebilmektedirler,
2. Liderler, örgütün üyelerinin kendilerini hayal kırıklığına uğratabacakları ve maksimum verimlilikte çalışamayacakları bir uyumsuzluk durumu yaratarak örgütün duygusal iklimini olumsuz etkileyebilmektedirler.

"Duygusal olarak güçlendirilmiş" insanlar, başkalarında görülen duyguları bilinçsiz olarak taklit etme, aynı taklit, jest, ses tonu ve diğer sözel olmayan yönleri sahip olma yeteneğine sahiptir. Diğer kişinin duygularını kendi tarzıyla tanımlar. İki kişi etkileşime girdiğinde, sevgi, duygularını daha güçlü ifade eden kişiden daha pasif olana aktarılır. Güçlü duygusal ilişkiler "duygusal eşzamanlılığa" yol açmaktadır. Duygusal olarak eşzamanlı olma gücü olan duygusal içerik, bireysel liderlerde karşılaşılabılır ve onlara grubu organize etme, çözümler müzakere etme, çoklu kişisel bağlantılar kurma, olumsuz duyguların ve kişisel endişelerin nedenini belirleme imkânı vermektedir.

3. Ödüllendirmede Yanlı Davranmak

Das ve Teng (1999), çeşitli karar verme yaklaşımlarının doğasında bulunan genel önyargıları kategorize etti. Birincisi, karar verme yönündeki bilişsel önyargılarla ilişkili çalışmaları incelediler ve çok fazla önyargı yapısını 4 geniş bölüme ayırdılar. Bu durum aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Daha önceki varsayımlar ve sınırlı amaçlara odaklanma: Karar vermeye yetkililer, analiz zamanına daha önceki inançları ya da hedefleri getirir ve

gereken ilgi ve sonuçlara dikkat etmelidir- esasen uyuşmayan bilgileri dikkate almamaktadır.

2. Sınırlı benzer durumlara maruz kalma: Karar veren kişiler problemleri daha sade uygulamalarla benimsiyor, daha az seçim arıyor ve rasyonel olarak analiz yerine sezgilerine güvenmektedir.
3. Sonuç seçimlerine duyarsızlık: Karar veren kişiler, sonuçların rasyonel olasılıkları yerine öznel olarak yargılara dayanmaktadır ve problemleri benzersiz şekilde yani geçmiş tecrübelerin sonuçlarıyla ilgisiz şekilde algılama eğilimindedir.
4. Yönetilebilirlik algısı: Liderler, yol süresince kararlarının sonuçlarını idare edebileceklerini ve düzeltebileceklerine güvenerek, kontrol derecelerini önemli derecede olumlu tahmin etme eğilimindedirler.

Belirtilenler, liderlerin kullandığı karar verme modeline yönelik olarak az veya çok fazla belirgindir. Önde olan iki önyargı, daha önceki hipotezler ve sınırlı amaçlara odaklanma ve sınırlı benzerliklere maruz kalma, esasen karar vericinin felsefi açıdan yönelimi tarafından yönlendirilir. Son ikisi, sonuç olasılıklarına duyarsızlık ve yönetilebilmektedirlik yanılması, genel bilgi işleme önyargılarını tanımlamaktadır.

4. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek

Lider kişinin ısrarı genellikle "değişmeden tek bir eylem yolu ile tutunma eğilimi" olarak görülmektedir (Graves, 1985:23). Staw ve Ross (1980:12), sürekli olarak bir programı takip eden veya ona bağlı kalan bir yöneticinin, deneysel davranışlarda bulunan bir yöneticiden daha etkili, daha zeki, daha dikkatli bir planlayıcı ve lider olma potansiyeline sahip olarak değerlendirildiğini bulmuştur. Graves (1985:25), lider ısrarı ve çevresel karmaşıklığın liderlik algıları üzerindeki etkilerini incelemiş ve kalıcı liderlerin, çevresel karmaşıklık düzeylerine bakılmaksızın, ısrarcı olmayan liderlere göre daha olumlu değerlendirildiğini bulmuştur. Bu çalışmanın amacı için, kalıcılık (Graves, 1985:26) ve tutarlılık (Staw & Ross, 1980:18) eşanlamlı olarak alınır ve operasyonel olarak "bir programa bağlı kalma veya bağlı kalma" olarak tanımlanmaktadır. Daha sonra, kalıcı bir lider kişinin daha olumlu

değerlendirileceği ve kararlı olmayan bir liderden daha fazla liderlik yeteneği atfedileceği varsayılır.

5. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek

Etkili liderler, örgütsel gücü artırmak için kendi kişisel güçlerini geliştirmenin önemini kabul etmektedirler. Kotter (1977:127), lider kişinin bağlı olduğu insanları planlamanın, organize etmenin, bütçelemenin, kadrolamanın, kontrol etmenin ve değerlendirmenin önemini vurguladı. Başkalarını yalnızca kendi konumuyla ilişkili otorite temelinde yönlendirerek kontrol etmeye çalışmak nadiren işe yarar. Etkili liderler genellikle üzerinde resmi yetkileri olmayan bireylere bağımlı hale gelirler. Ayrıca, bu modern çağda, çok az çalışan, sırf patron rolünü oynadıkları için sürekli bir emir akışı veren otoriteleri pasif bir şekilde kabul etmektedir ve itaat etmektedir. Birinin örgütsel gücünü başka bir şekilde artırmak için, kişi diğer örgütsel üyelere karşı bir güven tavrı sergileyebilmektedir. Aynı zamanda, organizasyon içinde yüksek derecede uzmanlık geliştirmek bir lider kişinin kişisel gücünü artırmaktadır. Uzmanlık arttığında ve astları lidere karşı bir güven tavrı geliştirdiğinde astlar liderlere saygı duyarlar. Kişinin kendi başarılarını arttırması ve onları bilinir kılması, astların bakabileceği ve saygı duyabileceği daha yüksek bir organizasyonel standart oluşturur. Başarıların geçmişi sayesinde astlar arasında saygı arttıkça, lider kişinin organizasyondaki kişisel gücü artmaktadır (Kotter, 1977:128). Lider kişinin kişisel gücün geliştirilmesi ihtiyacını ve önemini fark edememesi, büyük olasılıkla astların değişime veya yöne karşı direncini artıracaktır.

6. Kişisel Menfaatlerini ön Planda Tutmak

Ekonomiyi yeniden hareket noktası olarak ele alırsak, bir "bedavacı"nın varlığı, piyasa başarısızlığının bir başka örneği olarak kabul edilmektedir. Faydaların tamamen elde edilemediği veya birey tarafından "özelleştirilemediği" durumlarda, kişiler ihtiyaç duyulan faaliyetlere katılma teşviklerinden yoksundur. Örneğin, şirketlerin bir bütün olarak yeniliğin topluma getirisine göre yeniliğe yatırım yaptıkları gösterilmiştir (von Hippel, 1988:7). Benzer şekilde eğitime, ekonomik altyapıya ve savunmaya yatırım yapmak da hükümete düşüyor. Bunlar kamusal mallardır; Faydaları özelleştirilemeyeceği için, bireyler veya firmalar bunları üstlenme konusunda isteksizdir.

7. Değişime Direnmek

Önerilen bir değişiklik ne kadar başarılı veya idari olarak mükemmel olmaktadıra olsun, bir organizasyondaki bireyler, bir etki biçimini temsil ettiği için değişikliği uygular veya bozar. Örgütsel değişim genellikle yöneticiler tarafından başlatılabilir veya politika ve prosedürlerdeki belirli değişiklikler tarafından dayatılabilir veya dış baskılar yoluyla ortaya çıksa da örgütsel değişim, yönetimin örgüt üyelerini farklı düşünmeye, davranmaya ve performans göstermeye teşvik etme girişimidir (Kreitner & Kinicki, 2010:107). Ancak insanlar değişime yönelik algıları bakımından farklılık göstermektedirler; bazıları daha düşük bir toleransla değişimi düşünebilmektedir (Carnall, 1999:7). Yani, bazı örgütsel üyeler değişim girişimlerini kolaylıkla kucaklayıp harekete geçirirken, diğerleri değişimin gerekliliğini inkâr etmekte ölümlüne savaşır (Burke, 2008:87).

Örgütlerde, değişimle ilgili çıkarımlarla ilgili olarak düşünülen değişime karşı direnç, istenen bir değişikliği destekleme veya yapma isteğini gösteren herhangi bir tutum veya davranış olarak görünmektedir (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005:56). Aslında değişime direnç, değerli olan bir şeyi kaybetmeye ya da bilinmeyene doğru hareket etmekte direneni kaybetmeye karşı gösterilen dirençtir. Bazen insanlar evrensel bir gerçek olarak kabul edilen değişimin dayatılmasına direnirler (Burke, 2008:88). Yine de direniş pasif bir teslimiyet veya kasıtlı sabotaj olabilmektedir (Kreitner & Kinicki, 2010:110).

8. Gündemi Takip Etmemek

Yenilik yönetimi, ürün geliştirme sürecinde ortaya çıkan çeşitli konularla ilgilendiğinden başarının kilit parametresidir. Genel olarak yönetim belirsizlikle başa çıkmayı, bazen belirsizliği azaltmaya çalışmayı içermektedirken, inovasyona dahil olan yöneticilerin varlık nedeni, farklı ve yenilikçi bir şey geliştirmek amacıyla liderlik etmektir (Hammedi, Van Riel ve Sasovova, 2011:662). İnovasyon sürecinin yönetimi, farklı işlevler arasında etkin işbirliğini gerektirir. İnovasyon projelerini yönetmek, farklı fonksiyonel birimler arasında bir dizi etkileşimin yanı sıra çeşitli yönetim stratejilerinin kullanımını içermektedir. İnovasyon girişimlerinin yönetilmesi söz konusu olduğunda, öncelikle üç önemli konu dikkate alınmalıdır. İlki, inovasyon çabalarında doğal olarak var olan

yüksek miktardaki belirsizlikle ilgilidir. Bu nedenle, inovasyon sonuçlarını etkilediği için belirsizliği yönetmek yeni ürün geliştirmenin merkezi bir özelliğidir. İkincisi, sürdürülebilirlik bir rekabet avantajını sürdürmek sadece daha yüksek organizasyonel etkililiğin elde edilmesini değil, aynı zamanda organizasyonel öğrenmenin geliştirilmesini de gerektirir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011:408). Sonuç olarak, kaynak tahsisi verimliliğini teşvik etmek ve çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini (KSA) geliştirmek, ürün geliştirme sürecinin birbirine bağlı iki hedefidir. Üçüncüsü, müşteriler için değer yaratmak, herhangi bir inovasyon girişiminin temel amacı olmalıdır ve bu nedenle, yeni ürünlerin geliştirilmesi sırasında müşteri ihtiyaçlarını ve yükselen pazar eğilimlerini yakalamak, yenilikte başarı sağlayacaktır (Carbonell ve diğerleri, 2009:536).

9. Yeni Hedefler Belirleyememek

Yeni fikirler ve hizmet teklifleri geliştirmek genellikle yaratıcılık ve alışılmışın dışında düşünme gerektiren yapılandırılmamış ve belirsiz bir süreç olduğundan, yenilik faaliyetleri, doğası gereği daha yüksek düzeyde belirsizlik ve karmaşıklık gerektirir. Belirsizlik, bir yandan gerekli tüm bilgilerin nadiren mevcut olması ve diğer yandan gelecek hakkında bilgi sahibi olmanın her zaman eksik olmasından kaynaklanmaktadır. İnovasyon sürecinde teknolojik belirsizlik, piyasa belirsizliği, düzenleyici belirsizlik, yönetsel belirsizlik ve sosyal/politik belirsizlik gibi farklı belirsizlik türleri mevcut olabilmektedir (Wang ve diğerleri, 2008). Bu tür belirsizliklerle başa çıkmak, başarı şansını artırmak için inovasyon yönetiminde kilit bir konu olmaya devam etmektedir. Belirsizliğin en önemli yönleri aşağıda tartışılacaktır.

Teknolojik belirsizlik: Yenilikçiler hem ürün spesifikasyonunda hem de üretim süreçlerinde teknolojik belirsizlikle karşılaşır. Ürün spesifikasyonu ile ilgili belirsizlik, teknolojinin yeniliğine bağlı iken, üretim süreci belirsizliği, ürün ve hizmetleri üretmek için kullanılan çeşitli süreçler, teknikler ve bilgi koleksiyonunu ifade etmektedir. Teknoloji aynı zamanda yeni teknolojiyi kullanmakta başarılı olmak için gereken bilgi ve becerilerle ilişkili belirsizlik yaratmaktadır (Harris & Woolley 2009:70).

Pazar belirsizliği: İnovasyon fikri, belirli bir hedef pazarın ihtiyaçlarına hizmet ettiğini ima etmektedir. Yenilik için pazar ortamı, müşterilerin ihtiyaçlarını, rakiplerin eylemlerini ve ikame malların fiyatlarını içermektedir. Yeniliğe olan talebin belirsizliği, bilinmeyen tüketicici davranışları ve gizli müşteri ihtiyaçları, pazarın neden olduğu belirsizliğin ana kaynakları olarak kabul edilmiştir (Corrocher ve Zirulia 2010:945).

Düzenleyici belirsizlik: Düzenlemeler yeniliklerde önemli bir rol oynar. Belirsiz bir düzenleyici ortam, girişimcinin kendi kuralını yaratabileceği fırsat alanları yaratmaktadır. Aksine, oldukça düzenlenmiş bir inovasyon ortamı, inovasyon faaliyetlerini kısıtlamak ve / veya mümkün kılmak için geliştirilmiş kanun ve yönetmeliklerden oluşmaktadır. evre veya sağlık gibi ortamlarda kısıtlayıcı düzenlemeler tipiktir. Etkinleştirici düzenlemeler, yenilik süreçlerini (York & Venkatraman, 2010:450) destekleyen yasal düzenlemelere atıfta bulunmaktadır ve belirli bir yeniliğin geliştirilmesinden kaynaklanan faydaların adil paylaşımını teşvik eden fikri mülkiyet haklarıyla ilgili olabilmektedir. İnovasyon sürecindeki bir tür belirsizlik, geliştirilen konseptin patent veya ticari marka gibi fikri mülkiyet korumasına uygun olup olmadığı konusuyla ilgilidir. Öte yandan, düzenlemelerdeki değişiklikler çevresel karmaşıklığı ve türbülansı artıran faktörler olarak görüldüğünden ve bu da inovasyon belirsizliğini artırdığından, düzenlemelerin inovasyon süreci üzerinde zararlı yan etkileri olabilmektedir.

D. Büyük Adam Kuramı

Büyük adam liderlik teorisi 19. yüzyıl boyunca popüler oldu. Abraham Lincoln, Julius Caesar, Mahatma Gandhi ve Büyük İskender gibi dünyanın en ünlü liderlerinin arkasındaki mitoloji, büyük liderlerin doğduğu ve yaratılmadığı fikrine katkıda bulundu. Doğru kişinin ortaya çıkıp bir iş veya durumun kontrolünü ele geçirmesi, bir grup insanı güvenliğe veya başarıya götürmesi neredeyse sihir gibidir (Cherry, 2018:5). Tarihi Thomas Carlyle (Carlyle, 1888) de bu liderlik teorisi üzerinde büyük bir etkiye sahipti. Carlyle'a göre, etkili liderler, ilahi ilham ve doğru niteliklere sahip olma konusunda yeteneklidir.

İlk araştırmacılara göre, liderlere bakarken, zaten başarılılar veya toplumdaki önde gelen insanlardan çıkmaktadırlar. Bu bireyler genellikle

doğuştan gelen fırsatlara ve haklara sahip aristokrat yöneticilerden oluşuyordu. Bu çalışmalar, daha az sosyal statüye sahip kişilerin pratik yapma ve liderlik rollerine ulaşma fırsatlarının daha az olması nedeniyle liderliğin doğuştan gelen bir beceri olduğu fikrine katkıda bulunmuştur (Hirsch, 2002:123). Günümüzde bile insanlar, lider liderleri pozisyon için doğru niteliklere veya kişiliğe sahip olarak tanımlamaktadır, bu da bu özelliklerin bu insanları etkili liderler haline getirdiğini ima etmektedir (Cherry, 2018:77).

E. Özellikler Kuramı

Thomas Carlyle (1841), özellikler yaklaşımı üzerine ilk çalışmayı yaptı. Carlyle'in çalışmasına göre; karakteristik özelliklerinden dolayı lider olarak doğduklarını ve bu kişilerin tarihte önemli bir rol oynadıklarını savunduklarını söyledi. Bu yaklaşımın dayandığı temel felsefeye göre; başarılı liderler, başarısız olan liderlerden daha spesifik karakteristik özelliklere sahiptir.

Teorinin temeli, liderliğin doğuştan gelen yetenekler ve çocuklukta kazanılan niteliklerle birlikte gelişmesidir. Bu teoriye göre, etkili bir lider, fiziksel, sosyal ve zihinsel özelliklerine göre etkisiz bir liderden farklıdır. Araştırmalara göre yaş, boy, zekâ, dürüstlük, kendine güven ve başkalarına güven verme gibi özellikler lideri diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Ancak bu nitelikler başarılı bir lider için yeterli değildir. Bu özelliklere sahip bir lider aynı zamanda vizyon oluşturma, rol model olma ve hedef belirleme gibi net eylemlerde bulunmalıdır. Özellikler teorisinin sadece belirtilen özelliklerle açıklaması eleştirilmiş ve sonuçların tutarlı sonuçlar vermediği görülmüştür. Lideri tanımlayan evrensel özellikler kurulamamıştır (Koçel, 2014:5).

Kişilik özellikleri teorisi, insanların belirli nitelikleri veya özellikleri miras aldıklarını ve bu özelliklerin onları liderliğe daha uygun hale getirdiğini varsaymaktadır. Bu teori genellikle liderler tarafından paylaşılan belirli bir kişiliği veya davranışsal özellikleri tanımlamaktadır (Amachukwu, 2015:8). Kişilik özellikleri teorisi, insan kişiliği çalışmasının ana yaklaşımlarından biridir. Bu yaklaşım çerçevesinde kişilik özellikleri, geniş bir yelpazede kendini gösteren davranış, düşünce ve duygusal alışkanlıklar olarak tanımlanmaktadır (Novikova, 2013:1293). Ancak liderlerin ve liderliğin temel özellikleri belli özellikler ise, bu niteliklere sahip ancak sorgulanamayan kişilerin varlığı da bir gerçektir. Liderlik

özellikleri ile liderlik etkinliği arasındaki ilişkideki tutarsızlıklar, yani liderlik özelliklerine sahip olmasına rağmen lider olamama, araştırmacıları yeni açıklamalar aramaya ve etkili liderlik için paradigmaları değiştirmeye yöneltmiştir (Amanchukwu, 2015:11).

1. Iowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları

Kurt Lewin (1943) ve meslektaşları tarafından yürütülen Iowa Üniversitesi çalışmaları, üç liderlik stili tanımlamaktadır. Bunlar otokratik, demokratik ve laissez faire liderliğidir. Lewin, hangi liderlik modelinin en fazla etkiye sahip olduğunu araştırdı. Araştırmalar, demokratik liderlik modelinin yapılan işin hem niteliğine hem de niceliğine katkı sağladığını göstermektedir (Şimşek, 2005:12).

2. Ohio State Üniversitesinin Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi'nde 1945 yılında bir çalışma yapılmıştır. Birçok yönetici üzerinde uygulanan bu çalışmanın amacı liderlik davranışlarını tanımlamaktır. Bu çalışmaların sonucunda iki bağımsız değişken ortaya çıktı. Bunlara; "Başlangıç yapısı" ve "birey için düşünme" olarak adlandırılmaktadır (Yulk, 2002:572). "Bireye saygı" olarak; Çalışanlar, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir (George, 2008:58). "Yapıyı başlatma"da lider, kendi rolünü açıkça ortaya koyar ve iş yöntemlerini kurar ve izleyicilerin istenen hedeflere ulaşmasına rehberlik etmede önemli bir rol oynayarak gerekli performansı elde etmelerini sağlamaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009:2). Kısaca Ohio State Üniversitesi'nin araştırma bulguları şu şekildedir: Lider kişinin çalışanı dikkate alan davranışları arttıkça çalışan devir oranı ve devamsızlık azalmaktadır. Lider kişinin inisiyatifi arttıkça çalışanların performansı da artmaktadır (Ergeneli,2006:7).

3. Michigan Üniversitesi Araştırmalar

Michigan Üniversitesi araştırması 1947'de Rensis Likert başkanlığında yapılmıştır (Yukl, 2002:573). Bu çalışmanın amacı, lider kişinin davranışsal özelliklerini araştırmak ve etkili ve etkisiz lider arasındaki farkı bulmaktır. Grup üyelerinin memnuniyetine ve grubun üretkenliğine katkıda bulunan faktörler burada açıklanmaktadır. Çeşitli sektörlerde ve çeşitli pozisyonlarda çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmalar sonucunda liderlerin davranışlarının iki faktör

etrafında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerden ilki kişiye karşı davranış, ikincisi ise işe karşı davranıştır. İş lideri, grup üyelerinin ilk etapta belirlenen yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından kontrol etmektedir, gerektiğinde cezalandırabilmektedir ve resmi yetkilerini çalışanlar üzerinde kullanabilmektedir. Kişi odaklı lider, yetki devrini esas alır, çalışan memnuniyetini arttırmaktadır, çalışma koşullarını yükseltir, çalışanların kişisel gelişimini sağlamaktadır ve çalışanların ilerlemesine özen göstermektedir (Yukl, 2013:7). Kısacası bu araştırma sonucunda kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkili olduğu bulunmuştur.

4. Likert'in Sistem 1-4 Liderlik Modeli

Bu model yönetici ve lider davranışlarını anlamak ve gruplamak için geliştirilmiştir. Likert'in Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmalarının devamı niteliğindedir. Bu modele göre yönetici davranışları dört gruba ayrılmaktadır, her grubun varsayımları ve davranışları vardır (Likert, 1981:46). Michigan çalışmalarından sonra Renesis Likert bir araştırma şirketini yönetmiş ve 4 stilden oluşan bir liderlik modeli oluşturmuştur. Bu stiller şunlardır (Bakan ve Bulut, 2004:152):

- Sistem-1: Kötü niyetli otokratik liderlik
- Sistem-2: Yardımsever otokratik liderlik
- Sistem-3: Katılımcı liderlik
- Sistem-4: Demokratik liderlik

Likert'in önerdiği tüm bu sistemler düşünüldüğünde kabul edilen yaklaşım System - 4 Democratic Leader'dır. Sistem 4 yaklaşımında lider astlarına güvenir, iletişimi güçlü ve çok yönlüdür (Likert, 1981:48).

5. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Model

Blake ve Mouton'un 1964'teki otorite davranışlarını değerlendirirken, "kişiler arası ilişkilere yönelik konumlanma" ve "üretken olma" gibi iki ölçüm, bir yönetim moda ağı önerisiyle birlikte ele alındı. Blake ve Mouton, en iyi otorite tarzı olduğu düşüncesiyle meydan okundu. Daha sonra, kişilerarası ilişkilere ve nesile birlikte önem verme ölçüleri değerlendirildiğinde, en başarılı

yönetim tarzının gerçekleştirilebileceğini öne sürmüşlerdir (Paşaoğlu, 2013:109). Organizasyonel iyileştirme ile ilgili programların hazırlanmasında büyük ölçüde, amirler ve öncüler tarafından davranmak için kullanılmaktadır. Değişkenleri iki grupta topladı. Genişletmede, her ölçüm bu gruplarla ilişkilidir. Görünen 9 alana bölünmüştür. Bu sayede farklı yönetmen türlerine kolaylıkla karar verilebilmektedir (Diker, 2014:124).

Otorite (Yönetim Modası) Ağı, nesil kaygısını ve insan kaygısını iki toplantıyla bir gösteride birleştirir. Seviye pivotu, lider kişinin dikey merkez olması ve ayrıca neredeyse bireylerin endişelerine hitap etmektedirken, önemli bir endişeyle konuşmaktır. Her merkez, en az huzursuzlukla konuşan 1 puanla konuşuyor ve 9 en aşırı kaygıyla konuşmaya odaklanmaktadır. Dokuz ölçekli olarak çizildi. Sayısız otorite çizerek her eksen stilinden ortaya çıkabilmektedir. Yönetim Kafesi beş ana yönetim tarzını ana hatlarıyla belirtmektedir: otorite uyumu (9,1), şehir kulübü yönetimi (1,9), küçük boyutlu idare (1,1), orta yolcu idaresi (5.5) ve ekip yönetimi (9.9)

6. Mcgregor'un X ve Y Teorileri

Mc Gregor'a (1957) göre, bir yöneticinin insan görüşü belirli varsayımlardan oluşmaktadır. Bu varsayımlar, yöneticinin astlarına nasıl davrandığını belirlemektedir. Bu görüşe göre X Teorisi aşağıdaki varsayımları içermektedir (McGregor, 1957:168):

- Sıradan insanlar çalışmayı sevmez ve işten kaçmak ister,
- Ortalama bir insan sorumluluk istemez ve her şey için güvenceyi seçer, bu nedenle insanlar çalışmaya ve işlerini denetlemeye zorlanmalıdır. Teori Y'nin varsayımları aşağıdaki gibidir:
- Ortalama bir insan için çalışmak, oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.
- İnsanlar doğuştan tembel değildir, deneyimler onları böyle yapmaktadır,
- Kişi amacına uygun olarak özdenetim ile çalışmaktadır.

Yukarıda görüldüğü gibi, X Teorisine inanan yöneticiler otoriter bir şekilde davranmaktadırlar. Aksine Y Teorisine inanan yöneticiler işbirlikçi liderlik ve katılımcı davranış sergilerler (Carson, 2005:450).

F. Durumsal Liderlik Kuramları

Davranış teorileri, bireylerin, grupların ve organizasyonların birçok hedefe ulaşmasına yardımcı olan liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır (George, 2008). Bir lideri başarılı ve etkili yapan şey, lider kişinin liderlikteki davranışıdır. Lider kişinin astlarıyla konuşma şekli, onlara yetki verip vermediği, hedef belirleme şekli lider kişinin etkinliğini belirlemektedir. Bu teori, çalışanların yanı sıra lidere de odaklanmaktadır. Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişimine çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmalar katkıda bulunmuştur. Bu çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik stilleri belirlenmiş ve etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2014:14).

1. Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı

Fred Fiedler'in Acil Liderlik Modeli, Olasılık teorilerinin ilkiydi ve 1967'de Fiedler tarafından yayınlandı. Modelin temeli şu şekildedir: Grup performansı, liderlik tarzı ve çevresel özelliklerin bir fonksiyonudur. Bu modele göre lider kişinin etkinliği üç değişkenle belirlenmektedir. Bu üç değişken, farklı durumlara göre liderlik tarzını belirlemektedir. Bu değişkenler aşağıdaki gibidir (Fiedler, 1967:152):

1. Lider ve astlar arasındaki ilişkiler (güçlü-zayıf)
2. İşin niteliği (planlı-plansız)
3. Lider kişinin yetki seviyesi (aşağı yukarı)

Fiedler'a uygun olarak, üç değişken, yani lider-üye ilişkileri, yükümlülüğün yapısı ve öncü içindeki uzmanların kontrolü, durumsal cazibe kalitesine karar vermektedir. Lider-üye bağlantıları, öncü ile astları arasındaki paylaşılan inanç, saygı ve kesinlik derecesini ima etmektedirken, yükümlülüğün yapısı işin açıklık ve sağlamlık derecesi ile ilgilidir. Ayrıca, bir uzmanın kontrolü, öncünün başardığı ve uygulayabileceği pozisyonun içeriden ve dışarıdan kontrolü ile ilgilidir (Şerif, 2006:7).

2. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı

Yol-Hedef Teorisi 1970 yılında Evans tarafından tanıtıldı ve daha sonra House ve Dessler 1974'te yeniden tanımlandı. Bu teori, lider kişinin çalışanlarının

hedeflerine ve iş tatminine ulaşma performansını nasıl etkileyeceğini belirlemek için geliştirilmiştir.

Liderlerin en önemli görevi, grup üyeleri için önemli olan hedefleri belirlemek ve onlara ulaşmanın yolunu belirlemektir. Liderler, grup üyelerinin hedeflerini etkileyebilmektedir ve hedeflerine nasıl ulaşacaklarını belirleyerek onları motive edebilmektedir (House ve Mitchell, 1974:82).

3. Uç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, bir lider kişinin faaliyetlerini değerlendirmek için konuya üç farklı açıdan bakılması gerektiğini belirtmektedir. Üç boyutta değerlendirilen bu yaklaşım; ilişki, etkililik ve görev boyutu ile değerlendirilmektedir. Konunun ilişki boyutunda lider kişinin çevresi ile iletişim süreçlerinin kalitesi değerlendirilir. Reddin, etkililik açısından lider kişinin iletişim kurma becerisinin kalitesini etki açısından değerlendirir. Son olarak Reddin, çalışanların görevleri üstlenmedeki becerilerini değerlendirir (Harris, 2001:87). Öte yandan Reddin, bir lider kişinin etkinlik veya etkisizlik açısından değerlendirilmesi gerekir gerekmediğine odaklanmaktadır. Buna göre, Reddin lideri farklı etkililik boyutlarıyla ele aldı (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005):

Etkisiz lider: Bozuk, adanmış, ilgili ve bütünleştirici lider kimlikleri ile değerlendirilir. Parçalanmış liderler sürecin dışında kalmaya çalışıyorlar, ancak kurallara bağlılar; kendini adanmış liderler kendilerine odaklanmaktadır, ilgili liderler, dahil olan, ancak bir etki yaratamayanlardır ve bütünleştirici liderler, onları süreçten çıkarmak için mümkün olduğu kadar çok çalışana bir araya getirmeye çalışmaktadır.

Etkili lider: Bozuk, adanmış, ilgili ve bütünleştirici lider kimlikleriyle değerlendirilir. Kırık liderler bu süreçte dürüst ve adil davranmaya çalışıyorlar; kendini işine adanmış liderler verimliliğe odaklanmaktadır, ilgili liderler, sürekli iletişime ve bütünleştirici liderlerin takım çalışmasına ve takım başarısına dahil olan, onları destekleyen ve buna inanan liderlerdir.

4. Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Liderlik Kuramı

Hersey-Blanchard'a göre liderlerin altında çalışan çalışanların olgunluk seviyeleri farklıdır. Yetersiz yetenek, yetersiz eğitim, özgüven eksikliği gibi

eksiklikleri olan ve eğitimli, bilgili, kültürlü çalışanların birbirinden farklı liderlere ihtiyacı vardır. Buna göre dört tür lider vardır, bunlar (Hersey ve Blanchard, 1969:158):

- Yüksek görev-düşük ilişki diyerek
- Satış-yüksek görev-yüksek ilişki
- Katılma- düşük görev-yüksek ilişki
- Yetki-düşük görev-düşük ilişki yetkisi verme

Başlangıçta yaşam döngüsü yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşım, farklı durumlarda farklı şekilde uygulanabilen liderliğin yönlendirici ve destekleyici boyutlarını ortaya koymaktadır Lider kişinin, takipçilerin hazırlık düzeylerine bağlı olarak belirli bir duruma en uygun yolu seçmesi gerekmektedir. Model, takipçilerin hazır olmalarını yetenekleri, isteklilikleri ve örgütsel görevleri yerine getirmek için sorumluluk üstlendikleri düzey olarak tanımlamaktadır (Sikandar ve Raza, 2018:74).

5. Vroom-Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik kuramı

Bu model, karar verme sürecinin optimal olması için farklı liderlik seviyelerinde karar verme sürecine katılım derecesinin ne kadar önemli olması gerektiğine odaklanan bir karar verme modelidir. 1973'te, Vroom ve Yetton, bir karar ağacına dayalı bir karar verme sistemi olan "Liderlik ve Karar Verme" kitabında geliştirdi ve tanımladı. 1988'de Vroom, Arthur Jago ile birlikte bu sistemi değiştirerek karar ağacını yazarın uzman sistemiyle değiştirdi. Modeli belirli bir matematiksel aygıtın altına yerleştirmek sayesinde, sistemin zekasını bir bütün olarak artırmak ve çalışma ilkelerini daha net bir şekilde resmileştirmek mümkün olmuştur (Sosnin vd., 2017:9).

6. Lider-Üye Değişim kuramı

Adından da anlaşılacağı gibi insan odaklı liderlik, görev odaklı liderlik tarzının tam tersidir. İnsan odaklı liderler, çalışmalarını desteklemeye ve geliştirmeye odaklanmıştır. Katılımcı bir liderlik ortamı geliştirerek çalışanlarının yaratıcılığını destekler. Bir gruptaki çalışanlarla işbirliği yapmaktadır. Pratikte,

liderler genellikle ikisi arasında hem insan hem de görev odaklı bir denge kurmaktadır (Bass, 1990:7).

7. Liderlikte Atıf kuramı

Levine ve Moreland (1990) tarafından işaret edildiği gibi, 1980'lerde bir örgütsel davranış araştırması alanı olarak atıf en aktifti ve örgütsel ortamlarda atıf teorisinin rolünün önemi Martinko'da (1995) daha fazla vurgulanmıştır. Son zamanlarda, atıf teorisine dayanan araştırmalarda bir yeniden canlanma yaşandı. Dikkat çekmeye başlayan keşfedilmemiş bir alan da atıfta bulunmanın motivasyondaki rolüdür.

İlişkilendirme teorisinin birçok çeşidi olmasına rağmen, atıflar üzerine yapılan araştırmalar öncelikle iki kavramsal yaklaşıma odaklanmıştır; (1) bireylerin kendi başarılarını ve başarısızlıklarını nasıl açıkladığını vurgulayan başarı motivasyon modelleri (Weiner, 1986); ve (2) bireylerin başkalarının davranışlarını ve sonuçlarını nasıl açıkladığını vurgulayan gözlemci modelleri.

İlişkisel liderlik modeli, liderlerin takipçi davranışlarını Weiner ve diğerlerinin klasik iki boyutlu modeli gibi bir sınıflandırma şeması kullanarak değerlendirdiğini de varsaymaktadır. (1972). Weiner modeli, (1) davranışın birincil nedeninin follower'ın bir özelliği mi (bir iç özellik) yoksa durumun bir özelliği mi (harici bir özellik) olduğunu belirleyen bir kontrol odağı boyutu ve (2) takipçinin davranışının sabit mi (sabit) kalacağını veya zaman içinde değişip değişmeyeceğini (kararsız) belirleyen bir kararlılık boyutu. Kontrol odağı ve kararlılık boyutlarının kesişmesi, bir lider kişinin bir takipçinin davranışını açıklamak için kullanabileceği dört nedensel faktörden oluşan 2'ye 2'lik bir matris üretmektedir: kararlı / iç (yetenek); kararlı / harici (görev zorluğu); kararsız / dışsal (şans / şans); kararsız / dahili (çaba).

G. Liderlik Tarzları

Modern yaklaşımlar, son yılların araştırma ve araştırma sonuçlarından oluşmaktadır. Bu modern yaklaşımların temeli güven duygusudur. Liderlik olgusu güven duygusunun olup olmamasından ortaya çıkmış olup ortaya çıkan liderlik biçimleri zaman içinde değişmiş ve yenileri ortaya çıkmıştır. Bu bölümde

Modern Yaklaşımlar kapsamına giren liderlik türlerini inceleyeceğiz (Erdoğan, 2007:7)

1. Etkileşimci Liderlik

Günümüzün değişen ekonomik rekabet dünyasında "etkileşimli liderlik" çok önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, çalışan desteğini oluşturmak ve yeteneklerinin en iyi şekilde performans gösterme dürtüsü ve motivasyonunu onlara aşılacak için iyi liderler olmalıdır. Bu, organizasyonlarında ekip çalışmasını oluşturacaktır. Kaliteli ürün ve hizmetlerle ilgilenen organizasyonlarda ekip çalışması artık daha önemli hale gelmektedir. İşçiler ve onların amirleri arasındaki işbirliği, günümüzde kuruluşların çoğunun başarmaya çalıştığı önemli bir faktördür (Rowold 2011:628) Etkileşimli liderler, vizyonlarını açıklamak ve onları değerine ikna etmek için takipçileriyle buluşma fırsatını kullanmaktadır. Bu karşılaşma davranış değişikliğini kolaylaştırır; İnsanlar kendilerinden ne beklediğini ne kadar iyi anlarsa, nasıl davranacaklarını o kadar çok değiştirebilmektedirler. Etkileşimli liderler bilgi paylaşmak için teknolojiden yararlanırken, aynı zamanda yüz yüze iletişimin izin verdiği daha zengin alışverişleri de ararlar.

Etkileşimli liderler, takipçileri çeşitli şekillerde meşgul etmektedir. Grup kararları vermektedirken, ekip üyelerinden bilgi, algı ve hatta tavsiye isteyebilmektedirler. Açıklığa olan bağlılığın altını çizmek ve güven inşa etmek için etkileşimli bir lider, bilgiyi başkaları üzerinde bir güç temeli olarak tutmak yerine özgürce paylaşmaktadır. Etkileşimli liderler, bireysel katkılara değer vermektedir ve karşılıklı saygıyı teşvik eden ilişkileri sürdürür. Ayrıca kendilerini takipçiler için görmektedir ve erişilebilmektedir kılarlar; bazıları diyaloga açık olduklarını ve başkalarından duyduklarını belirtmek için "açık kapı" politikası uygularlar. Bu şekilde, etkileşimli liderler, başkalarıyla aradıkları karşılıklı etkileşimlerin kalitesini sergileyen rol modellerdir (Erdoğan, 2007:9).

2. Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderlik tarzında amaçlar ve hedeflere ulaşılma yolları belirlenmektedir. Çalışanlara hedeflerine ulaşmaları için görevler tahsis edilmektedir. İşin nasıl yapılacağı ve kimin ne yapacağı belirlenmektedir. Araştırmaya göre bu tür liderlikte çalışanlar memur psikolojisine girmektedir ve

kararlarını ona göre veriyor. Lider ile çalışan arasında ikili iletişim yoktur. Lider, çalışanların düşüncelerini önemsemez (Michael, 2010:7). Bürokratik liderlik, 1947'de Max Weber tarafından öne sürülen liderlik tarzlarından biridir. Çalışanların, üstler tarafından oluşturulan belirli kurallara ve yetki hatlarına uymaları için yönlendirilen bir yönetim sistemidir. Başka bir deyişle, bu liderler grubu, organizasyon içindeki yüksek otoriteler tarafından belirlenen resmi düzenlemelere dayalı olarak işlev görür.

Bürokratik liderlik modeli, bir organizasyonun sahip olduğu idari ihtiyaçlara odaklanmaktadır. Çeşitli özel ve kamu sektörünün ekipleri ve bölümleri bu yönetim sistemini kullanmaktadır. Ancak, çoğunlukla tutarlılık ve aradıkları sonuçları elde etmek için kurallara ve düzenlemelere bağlılığa dayanan kamu sektöründe kullanılmaktadır.

3. İşlemsel Liderlik

İşlemsel Liderlik Tarzında lider şirketteki işleri belirlemektedir, görevler atar, rolleri belirlemektedir. Çalışanlar işin sonunda hedeflerine ulaştıklarında kazanacakları ödülleri görmektedirler. Böylece çalışanları motive etmekte onlara olan güveni arttırmaktadır. Bu ödüller genellikle promosyon veya parasal ödüllerdir. Aksi takdirde çalışanlar amaçlanan performansı elde edemezlerse cezalar söz konusu olabilmektedir (Bass, 1985:29). İşlemsel liderlikte liderler, çalışanlara ne ve ne zaman yapacakları konusunda rehberlik etmektedirler (Jaradat ve Iurian, 2019). Bu liderlik tarzı, geçmişin olumlu ve faydalı geleneklerini geleceğe taşıdığı için geleneksel bir yapıya sahiptir. İşlemsel bir liderlik tarzında liderler, çalışanların çalışma ve yaşam koşullarını iyileştirir ve etkili çalışmalarını sağlamaktadır. Bunu sağlamaktadır çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönlerini arka plana koyarlar (Eren, 2010:5). İşlemsel Liderlik iki alt boyuta ayrılmıştır:

- Şarta Bağlı Ödül: Çalışanlar, hedeflerine ulaşmaları halinde maddi ve manevi olarak ödüllendirilir. Bu nedenle lider, çalışanlarını gözlemler ve onlara geri bildirimde bulunmaktadır. Hedeflerine ulaşan çalışanlar lider tarafından tanınır ve ödüllendirilir (Çakınberk ve Demirel, 2010:105).
- İstisnalara Göre Yönetim: Bazı şeyler olumsuz yönde gerçekleştiğinde bu yönetim tarzı kendini göstermektedir. Uygulandığında işletmede bazı

standartlar karşılanamamaktadır. Aktif ve pasif istisnalar olarak ikiye ayrılmaktadır. Aktif istisnalarla yönetimde, liderler problemler ortaya çıkmadan önce proaktif olarak dahil olmaktadır. Pasif istisnalarda lider, sorunlar ortaya çıkana kadar herhangi bir önlem almaz (Celep, 2004).

4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü Liderlik Tarzında liderler, çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarır ve özgüvenlerini arttırmaktadır. Çalışanın kendine güveni arttığında, çalışan beklentilerden daha iyi sonuçlar vermeye odaklanmaktadır ve çalışanın motivasyonu artmaktadır. Böylelikle çalışanlar işlerine daha fazla önem vermektedirler ve şirketin görevlerini bireysel çıkarlarının üstünde tutarlar ve değişime açık davranmaktadırlar. Çalışanları değişime açık hale getiren ve bu şekilde şirket ortamını değiştiren lider dönüşümcü liderdir (Bass, 1990:78). Uzun vadeli bir yaklaşım olan Dönüşümcü Liderlik Tarzı, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmakta ve beklenenden daha fazlasını hedeflemektedir (Tabak, 2001:18). Dönüşümcü Liderlik Tarzında çalışanların misyon ve vizyonları yeniden oluşturulur, sorumlu oldukları alanlar yeniden belirlenmektedir, hedefe ulaşmak için mevcut yapıda değişiklikler yapılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik dörde ayrılmaktadır: idealize (karizmatik) etki sağlamak, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destek (Güney, 2011:22).

İdealleştirilmiş (karizmatik) etki: Lider çalışanlar tarafından idealleştirilir çünkü lider kişinin çalışanlara verdiği misyon ve vizyon bu etkinin temelini oluşturur (Güney, 2011). Çalışanlar, lider kişinin hedeflere ulaştığını gördüklerinde onun gibi davranmaya başlarlar (Buluç, 2009:10).

İlham veren motivasyon: İlham veren motivasyon, çalışanları onlara ilham vermeleri için motive etmektedir. Bu liderler ekip ruhunu harekete geçirir. Bass'a göre ilham ve karizma bir araya getirilmiş ve tek çatı altında açıklanmıştır (Güney, 2011:23).

Entelektüel Teşvik: Liderler, çalışanların entelektüel uyarımdan yararlanarak sorunları sorgulamasını ve durumlarını değerlendirmesini sağlamaktadır. Lider dürüst ve çalışanlara açıktır. Böylece çalışanlar mevcut

durumu sorguluyor ve yaratıcı çözümler sunuyor. Bu durumda şirketin geleneksel tutumları organizasyon yararına ele alınırken, yaratıcılıkları gelişir ve çalışanlar inovatif olmaktadır (Güney, 2011:25)

Çalışanlara tek tek yaklaştığı için kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Dönüşüm lideri demokratik olduğu için çalışanların serbest dolaşımını destekler. Çalışanlarının kişisel gelişimi için fikirler geliştirir ve liderlik yönlerini iyileştirmeye çalışmaktadır. Kısacası, bireyselleştirilmiş destek sağlama faktöründe lider, çalışanlara insanca yaklaşır, onlara kendilerini gerçekleştirme fırsatı vermektedir ve onları geliştirerek geleceğin liderleri olmalarına destek olmaktadır (Güney, 2011:26).

5. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı önce E. Troelsch, ardından Max Weber tarafından kullanılmıştır. Katolıklara göre, Tanrı tarafından verilen bir armağan veya manevi bir güç kullanılmaktadır. Yunanca bir kelime olarak ilham verme yeteneği anlamına gelir (Troeltsch, 1956:12). Max Weber'e göre, 1947'de karizmatik liderler diğer insanlardan farklıdır. Çünkü doğaüstü, olağanüstü güçlere ve özelliklere sahiptirler. Weber, karizmatik liderliği beş unsurda özetledi. Bu unsurlar (Conger, 1989:89):

- Lider doğaüstü ilahi yeteneklerle donatılmıştır
- Karizmatik liderler bir sosyal krizin varlığında ortaya çıkar
- Kriz anında radikal çözümler üretenler genellikle karizmatik liderlerdir.
- Lider kişinin astları ve takipçileri, lider kişinin doğaüstü güçlere sahip olduğunu düşünürler.
- Lider kişinin doğaüstü yetenekleriyle elde ettiği başarı, liderliğini güçlendirir.

Robert House (1977:7) ise karizmatik liderlik kavramını örgütsel davranış boyutunda tartışmıştır. Robert House'a göre, bu tür liderler kişisel özelliklerini ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelidir. Kendini sürekli geliştirmeli ve onu takip edenleri etkilemelidir. Karizmatik liderlerin fikirlerini başkalarına aşılama özel becerileri vardır. Bu liderler ya seviliyor ya da sevilmiyor.

Takipçileriyle olan ilişkileri sadakat, yüksek performans ve fedakârlık gibi bazı özelliklere sahiptir. Genellikle geliştirdikleri vizyonla izleyicilerinin duygularına dokunurlar. Kendine güveni ve iletişim becerisi yüksek olan liderler, takipçilerine karşı hassastır.

6. Etik Liderlik

Etik liderlik, belirsiz görünen ve çeşitli bileşenleri içeren bir kavramdır. Yazarlar, etik liderliği insanların uygunsuz davranışlarda bulunmalarını engellediğini düşünmek yerine, bunu insanların doğru olanı yapmalarını sağlama olarak görmesi gerektiğini öne sürüyorlar. Etik lider, kendisi için çok önemli olan davranış ilkelerine uyan kişidir. Etik bir lider olmak için, kişinin daha evrensel bir ahlaki davranış standardına uyması gerekmektedir. Etik açıdan öncülük etmenin bir araştırma süreci olduğuna inanılır; kişi neyin uygun, neyin uygunsuz ve davranış tarzının farkında olmalıdır. Etik liderlik, belirli eylemlerin doğruluğu veya adaletsizliği konusunda takipçiler ve diğerleri için bir örnek oluşturur. İyileştirici ve enerji verici adanmışlık güçleri ve liderliğin takipçilerle karşılıklı bir ilişki olduğunun kabul edilmesi açısından görülebilmektedir. Lider kişinin misyonu, liderlik işlevini uygun bir şekilde yerine getirme arzusuna yardımcı olmak ve onu desteklemektir. Mevcut varoluşta dikkate alınmaya başlıyor ve önem kazanıyor (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010). Etik liderlik ilkeleri şu şekilde belirtilmiştir: (Freeman, & Stewart, 2006)

Etik Liderler Başkalarına Saygı Duyarlar- Başkalarına saygı duyan liderler de bağımsızlık sağlamaktadırlar ve herhangi bir ağır kısıtlama uygulamazlar. Başkalarına saygı, yaratıcı ihtiyaçlar ve gereksinimler olduğunu göstermektedir. Kategorik değerleri ve değerli bireysel farklılıkları duygusu ile diğer bireylerle iletişim kurmaktadır. Saygı, başkalarının fikirlerine inanılabilirlik vermeyi ve bunları etkin bir şekilde kullanmayı içermektedir. Bazen liderlerin başkalarıyla rıza göstermesini gerektirebilmektedir. Liderler, takipçileri kendi ihtiyaçlarının, ahlaklarının, ilkelerinin ve tespitlerinin farkına varmaları için teşvik etmeli ve takipçilerine bunları lider kişinin ihtiyaçları, değerleri ve amaçlarıyla bütünleştirmede yardımcı olmalıdır. Başkalarına saygı, ebeveynlerin çocuklarına öğrettiği türden saygıya benzeyen ancak daha derinlere inen çok yönlü bir etikdir. Saygı, lider kişinin karşıt bakış açılarını dikkatle dinlemesi anlamına gelir.

Astlara inançlarını, yaklaşımlarını, normlarını ve değerlerini onaylayan şekillerde vermek anlamına gelir. Bir lider astlarına saygı gösterdiğinde, sırayla işleri konusunda yetkin hissetmektedirler. Kısacası saygı gösteren liderler, başkalarına değerli bireyler olarak davranmaktadırlar.

Etik Liderler Başkalarına Hizmet Etmektedir- Bir dizi etik teori, başkalarının çıkarlarına yönelik bir endişeye işaret etmektedir, buna etik fedakârlık denir. Hizmet ilkesi açıkça fedakarlığın bir örneğidir. Hizmet veren liderler özgecildir, takipçilerinin refahını esas olarak planlarına yerleştirirler. İşyerinde, rehberlik, mentorluk, yetkilendirme davranışları, takım kurma ve vatandaşlık davranışları gibi faaliyetlerde özgecil hizmet davranışı tespit edilebilmektedir. Lider kişinin başkalarına hizmet etme konusundaki etik sorumluluğu, yardımseverlik sağlık bakımındaki etik ilkeye benzer. Etik liderlere nezaket, merhamet, cömertlik ve yardımseverlik duyguları aşılanır. Genel olarak iyilikseverlik, sağlayıcıların kendi meşru menfaatlerini, refahlarını ve hedeflerini takip etmelerine yardımcı olma görevi olduğunu beyan etmektedir. Etik liderlerin başkalarına ilgi gösterme, onlara hizmet etme ve onlarla ilgili yararlı olan ve refahları üzerinde herhangi bir zararlı etki oluşturmayan kararlar verme sorumluluğu vardır.

Etik Liderler Adildir- Etik liderler eşitlik, adalet ve adalet meseleleriyle ilgilenirler. Astlarına eşit davranmayı bir öncelik haline getiriyorlar. Adalet, liderlerin karar alma sürecinin merkezine adalet meselelerini koymalarını talep etmektedir. Kural olarak, özel durumu gerektirmedikçe hiç kimse özel muamele görmemeli veya özel ilgi görmemelidir. Bireylere farklı bir şekilde muamele edildiğinde, farklı muamelenin gerekçeleri açık ve makul olmalı ve etik değerlere dayanmalıdır. Mevcut varoluşta, bireylerin yalan söylediği, yanlış fikir ve düşünceler ifade ettiği ve etik olmayan eylemlere karıştığı birçok durum vardır. Bu gibi durumlarda, etik liderlerin her iki tarafı da dinlemesi ve yanlış işleyen kişiye adil cezalar vermesi gerekmektedir. Organizasyon içinde disiplini, normları ve uygun davranış kurallarını engelleyen herhangi bir eyleme sınırlama getirmek uygundur.

Etik Liderler Dürüştür- Dürüstlük, geçmişleri ve kategorileri ne olmaktadırsa olsun tüm bireylerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri olarak kabul edilmektedir. Performanslarında başarılı olabilmek için amaç ve

hedeflere ulaşmada dürüstlük, doğruluk ve doğruluk zorunlu kabul edilmektedir. Bireyler sahtekârlığın anlamını anladığında, dürüstlüğün önemi uygun bir şekilde anlaşılabilir. Sahtekârlık, yalan söyleme, aldatma ve gerçek durumu yanlış sunma eylemidir. Dürüst olmama eylemi büyük ölçüde bireyler için dezavantajlıdır ve birçok zararlı etkiye neden olmaktadır. Öte yandan, kişi zihnini, mal ve hizmet üretiminde olduğu kadar başkalarıyla ilişkilerinde de her zaman dürüst ve doğru olacak şekilde çerçevelemelidir. Dürüstlük, her zaman bireylerin başkalarıyla uygun bağlantılar ve ilişkiler kurmasını ve uygun bir şekilde amaç ve hedefleri takip etmesini sağlamaktadır.

Etik Liderler Topluluk Kurar- Liderlik, bir kişinin ortak hedeflere ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreçtir. Bu tanımın açık bir etik boyutu vardır, nedeni, ortak hedefe atıfta bulunmasıdır. Ortak bir hedef, liderlerin ve takipçilerin birbirleriyle hemfikir olmalarını ve işbirliği içinde çalışmalarını gerektirir. Liderler, her ikisine de uygun hedefler için çalışmaktadır kendi amaçlarını ve takipçilerinin amaçlarını hesaba katmalıdır. Liderler ve takipçiler birbirleriyle uygun şartlar ve koşullar belirlediklerinde, birbirleriyle aynı fikirde olmaları hayati önem taşımaktadır ve eğer aynı fikirde değillerse ve farklı bakış açılarına sahiplerse, iletişim etkili ve barışçıl bir şekilde gerçekleşmelidir. Etik bir lider, herkesin bakış açılarını ve ilgi alanlarını dikkate alır, başkalarına özen göstermektedir ve bu şekilde etkili bir topluluk oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

7. Otoriter liderlik

Otokratik liderler, astlarını yönetimin dışında tutar, şirket hedeflerini belirlemektedirken astlarına danışmaz ve astlarına konuşma hakkı vermez. Astların görevi, emirleri otokratik liderden geri vermektir. Bu liderlik tarzında, yönetim tamamen liderlik içindedir. Bir şirkette çalışanların motivasyonu düşükse, lider çalışanların tembel olduğunu düşünüyorsa, kuruluştaki işbirliği yoksa otokratik liderlik tarzı hakimdir. Kısa vadede etkili gibi görünse de uzun vadede etkisini kaybetmekteyken çalışanlarda iş tatminsizliği yarattığı için başarılı bir çalışma ortamı oluşturamaz (Schwartz, 1987:98). Otoriter liderlik olarak da bilinen otokratik liderlik, tüm kararlar üzerinde bireysel kontrol ve grup üyelerinden çok az girdi ile karakterize edilen bir liderlik tarzıdır. Otokratik

liderler genellikle fikirlerine ve yargılarına göre seçimler yapmaktadırlar ve nadiren takipçilerinden tavsiye alırlar. Otokratik liderlik, bir grup üzerinde mutlak, otoriter kontrolü içermektedir.

8. Demokratik liderlik

Demokratik-katılımcı liderler, yönetim yetkilerini çalışanlarla paylaşmaktadır. Bu liderliğin en önemli özelliği, karar alırken çalışanlarının görüşlerini almasıdır. Böylece çalışanları hedeflerine ulaşmaları için destekler ve teşvik etmektedirler (White ve Lippitt, 1960:7). Katılımcı liderlik veya paylaşılan liderlik olarak da bilinen demokratik liderlik, grup üyelerinin karar verme sürecinde daha katılımcı bir rol üstlendiği bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderlik, özel sektörden herhangi bir kuruluşa uygulanabilmektedir.

Herkese katılma fırsatı verilir, fikirler özgürce paylaşılır ve tartışma teşvik edilmektedir. Demokratik süreç, grup eşitliğine ve fikirlerin serbest akışına odaklanma eğilimindeyken, grubun lideri hala rehberlik ve kontrol sunmak için oradadır. Demokratik lider, grupta kimin olduğuna ve alınan kararlara kimin katkıda bulunacağına karar vermekle görevlidir. Araştırmacılar, demokratik liderlik tarzının en etkili türlerden biri olduğunu ve daha yüksek üretkenliğe, grup üyelerinden daha iyi katkılara ve artan grup moraline yol açtığını buldular. (Bass ve Avolio, 1997:179)

9. Serbest bırakıcı liderlik

Laissez-faire liderlik tarzına göre çalışanlar kendilerine bırakılmıştır. Kendi hedeflerini, planlarını ve programlarını yapmalarını sağlamaktadır. Böylece çalışanlara sorumluluk vererek her çalışan hareket etmeye başlar (Bass ve Avolio, 1997:181). Liderler güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Bu nedenle çalışanlar kendilerini eğitir ve motive etmektedir. Bu liderler, çalışanlara tam özgürlük vermektedir ve yetkilerini çalışanlarına devretmektedir. Laissez-Faire Liderlik tipinin avantajı, bireyin kendi kendini motive etmekteyken gelişmesi ve sorumluluk alması iken dezavantajı, lider kişinin otoritesinin ortadan kalkmasıyla grup içinde isyan olasılığıdır (Bass ve Avolio, 1997:182).

III. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON SÜRECİ, MOTİVASYON TEKNİKLERİ VE MOTİVASYON KURAMLARI

A. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, arzulanan veya istekli bir hedef veya davranışı başlatan ve yönlendiren en önemli hareketlerden biridir. Bir insanın bir şeyi başarmasını sağlayan içsel veya dışsal bir enerji kaynağıdır. Öğrenmede veya iş dünyasında başarıyı etkileyen en önemli bireysel farklılıklar arasındadır. Bu nedenle eğitim, psikoloji, sosyoloji, bilim ve ekonomi gibi çeşitli alanlarda birçok farklı şekilde tanımlanmıştır.

Bir kişinin bir eylemde bulunma niyeti ne olmaktadırsa olsun, o kişinin içsel veya dışsal bir nedene ihtiyacı vardır. Bu nedenle motivasyon, bireylerin kararlı eylemlere başlamalarını sağlayan ilk adımdır (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2010:121). Fejes (2008: 152) bu kavramı “Motivasyon davranışa neden olan şeydir” olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak, “motivasyon devam eden bir süreçtir” (Goudas, Biddle ve Fox, 2011:462) ve bir hedefe odaklanmaktadır. Mayer (2011:302) de motivasyonu “amaca yönelik davranışı başlatan ve sürdüren içsel bir durum” olarak tanımlamaktadır. Schmidt, Palminteri, Lafargue ve Pessiglione (2010: 977), motivasyonu “bir kişinin bir hedefe ulaşma arzusunun gücü” olarak görür. Strombeck ve Wakefield'e (2008) göre motivasyon, konjonktür ile bireyin kendisiyle ilgilidir. Johnson ve Johnson (2003:137) motivasyonu olarak tanımlayan Teo, Lim ve Lai (1999: 26) gibi, motivasyonu “bireylerin anlamlı ve değerli olarak algıladıkları hedeflere ulaşmak için çaba sarfetme derecesi” olarak tanımlamaktadır. “Bir faaliyetin gerçekleştirilmesi, çünkü değerli sonuçların elde edilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir”. Keller (1983: 389), motivasyonu şu şekilde açıklar:

Tanım gereği motivasyon, davranışın büyüklüğünü ve yönünü ifade etmektedir. Başka bir deyişle, insanların hangi deneyimlere veya hedeflere yaklaşacakları veya kaçınacakları konusunda yaptıkları seçimleri ve bu yönde

gösterecekleri çabanın derecesini ifade etmektedir. Bu nedenle, motivasyon sayısız ve dış özellikten etkilenmektedir.

“Motivasyon, bilişsel bir süreçtir” (Osborn, Irwin ve Feltz, 2012:243). Williams ve Burden (1997:7) motivasyonu istenen davranışlarda aşırı rol oynayan bir kavram olarak tanımlamaktadır; bireyin uygulamaya koyacağı davranış sürecine karar vermektedirken zihni ve vicdani kontrol etmektedir.

Gardner (2010:8), motivasyonun tanımlanması zor bir kavram olduğunu ancak yine de yüksek motivasyonlu bir bireyin temel özelliklerini tanımlamıştır. Ona göre motive olmuş birey çabalayıcıdır, ısrarcı ve katılımcı bir kişiliğe sahiptir, hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerinde elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Bunları yapmaktadırken kişi, hedeflere ulaşmak için güçlü bir istek göstermektedir ve etkinliklerden hoşlanır, isteklidir. Birey ayrıca başarılarla ve başarısızlıklara karşı beklenti ve tepkilere sahiptir, duygusal olarak hazırdır.

Motivasyon, yukarıda gördüğümüz gibi birçok tanımı olan geniş bir terimdir. Yukarıda yazılan tanımlamaların tamamını motivasyonun insan davranışını yöneten bir karar alma mekanizması olduğunu söyleyerek özetleyebilmektediriz. Aynı zamanda, istenen belirli bir hedef için bir derece çaba ve sabırdır. Bu özel hedefe ulaşmak için bir bireyin potansiyel enerjisini artıran iç ve dış faktörleri barındırır. Bireyin bilgiyi edinme isteğini ve bu bilginin hayatındaki önemi ve kullanımı konusundaki farkındalığını ortaya koyması nedeniyle öğrenmenin ve başarının temel unsurlarından biridir.

B. Motivasyon Süreci

Geçmişten gelen motivasyon teorileri, Deci ve Ryan (1995) motivasyonu kendi liyakatine göre yargılayana ve kendi kaderini tayin etme teorisini değerlendirene kadar, kavramı esasen içsel bir kavram olarak açıklamaya çalıştı. İnsanların amaçlanan davranışlar veya görevler için sahip oldukları toplam motivasyon miktarına odaklandılar ve buna motivasyonu türlere ayırarak başladılar: içsel ve dışsal. İçsel motivasyon, bir bireyin amaçlanan davranışı veya görevi öğrencinin içindeki bir şey nedeniyle gerçekleştirmesi gereken içsel dürtüyü ifade etmektedir, diğer yandan dışsal motivasyon, bireyi amaçlanan

davranışı veya görevi gerçekleştirmeye motive eden dış faktörlerden oluşmaktadır. Gütünün kaynağı, motivasyon türlerini farklılaştırır. Deci ve Ryan'a (2008: 182) göre “bir kişinin motivasyonunun türü veya kalitesi, birçok önemli sonucu tahmin etmek için toplam motivasyon miktarından daha önemli olacaktır”.

İçsel motivasyon en önemli motivasyon türüdür, bu nedenle Ryan ve Deci (2000: 70) bunu şu sözlerle vurgulamaktadır: "Belki de hiçbir fenomen insan doğasının pozitif potansiyelini, içsel motivasyon, yenilik arayışına içsel eğilim kadar yansıtmaz. Ayrıca Harmer (1983:51) motivasyonu “bir şeyi başarmak için birini bir şeyler yapmaya iten bir tür içsel dürtü” olarak tanımlamaktadır. Bireyler, kendilerini içsel olarak motive ettikleri sürece, hiçbir koşula bağlı olmaksızın kendi verimliliklerini artırabilmektedir ve amaçlanan görevi yerine getirebilmektedirler.

İçsel olarak motive edildiğinde, bir kişi dış dürtüler, baskılar veya ödüller nedeniyle değil, gerektirdiği eğlence veya zorluk için harekete geçmeye yönlendirilir. Ryan ve Deci (2000:71) dışsal motivasyonu “bir takım ayrılabilir sonuçlara ulaşmak için bir faaliyetin performansı olarak tanımlamaktadır ve bu nedenle, faaliyetin kendisinin içsel tatmini için bir faaliyet yapmaya atıfta bulunan içsel motivasyonla çelişmektedir”. Buna ek olarak, “Dışsal motivasyon, görevin dışındaki nedenlerle bir faaliyette bulunmayı içermektedir. Dışsal motivasyon, görev için bir istek ve görev hakkında bir seçim varsayımı içermektedir. Bu bilinçli bir eylemdir, ancak eylemin özü temelde farklıdır. Arabulucu gerekçeleri için bir eylem gerçekleştirmek dışsal motivasyonu tanımlamaktadır.

C. Çalışma Yaşamında Geçerli Olan Motivasyon Teknikleri

Motivasyon (bir süreç olarak), kişinin ihtiyaç imgesi ile dışsal bir nesnenin (ihtiyaç konusu için başvuran) imgesinin duygusal olarak duygusal olarak karşılaştırılması sürecidir veya motivasyon (bir mekanizma olarak), bir kişinin, karşılık gelen ihtiyacın nesnesinin tanımlanmasını sağlayan ve bu nesneye el konulmasıyla (ihtiyaca karşılık gelmekteyorsa) yönlendirilen davranışı tetikleyen içsel bir zihinsel mekanizmasıdır. Temel motivasyon yöntemleri aşağıdaki gibi olabilmektedir: (Ertanto ve Suharnomo, 2011:75)

- Ödüllendirmenin nedeni, çalışanın para ve diğer menfaatler için çalışmasıdır.
- Sosyal güdü- çalışanın yönetim ve ekip tarafından onaylanması önemlidir.
- Süreç güdüsü- çalışan, iş sürecinin keyfi için çalışmaktadır.
- Başarının nedeni, çalışanın kendini onaylama ve kendini gerçekleştirme çabasıdır.
- İdeolojik neden- bir çalışanın şirketle ortak olarak yüksek hedeflere ulaşması önemlidir.

İşgücü motivasyon sistemi, çalışanın organizasyonda çalışması ve mesleki görevlerinin kapsamı için yeterli motivasyonunu sağlamak üzere tasarlanmıştır. Motivasyon sistemi, organizasyon için değerli olan çalışanın bu tür çalışmalarını teşvik etmektedir. Bu bağlamda şu hedefler hedeflenmelidir: gerekli performansın sürdürülmesi; verimlilik artışı; organizasyonun normlarını korumak; organizasyonun normlarını iyileştirmek. (Umar, 2012:407)

Kuruluşun tüm çalışanları için genel yasal gereklilikler (disiplin ve kurumsal kültür gereklilikleri). Bu, yönetim de dahil olmak üzere kuruluşun tüm üyeleri için ortak olan normatif bir çerçevedir. Ayrıca, yönetimin genel kurumsal normlara uyumu vurgulaması arzu edilmektedir, çünkü bu, organizasyonun daha az vicdanlı üyeleri için istenen kalıbı belirleyebilmektedir. Aksine, yönetim işçilerinin herkes için ortak normları ihlali, çok hızlı bir şekilde disiplinin ve tüm organizasyonun ayrışmasına yol açmaktadır. Yönetim (yöneticiler için) ve gerçekleştirme (sanatçılar için) faaliyetler için yasal gereklilikler. Herhangi bir işletmenin faaliyetlerinde disiplini sağlamanın bir organizasyonun garantisini olduğu ve yokluğunun bir çöküş kaynağı olduğu bilinmektedir (Redmond, 2010:52). Bu nedenle, bir organizasyondaki motivasyonel ortam performans disiplini desteklemelidir.

Deneyimler, otoriter bir yönetim tarzının performans disiplini korumada genellikle oldukça etkili olduğunu göstermiştir. Ancak, genellikle böyle bir performans sergileyen organizasyon yalnızca bir “dış perde” dir ve direktif “aşırılıkları” ile o kadar resmi hale gelebilmektedir ki yıkıcılığa yol açmaktadır. Ancak yönelticiliğin tersi- birleştirici tarz, özellikle işçilerin bilinçsiz kısımları

arasında, disiplinin uygulanmasında bir azalmaya daha da fazla katkıda bulunmaktadır. Bu uç noktalar arasında bir denge kurmak, bir lider kişinin en önemli görevlerinden biridir. Yetkili bir motivasyon sistemi, yerine getirme düzenini teşvik eden koşullar aracılığıyla ona bu konuda paha biçilmez bir hizmet sağlayabilmektedir. (Locke & Latham, 1981:125)

Mesleki ve işlevsel normlar. İşyerindeki her çalışanın kesin olarak tanımlanmış bir dizi tipik görevi olmalıdır ve her çalışan bu görevleri çözmeye mantığından kaynaklanan gereksinimleri karşılamalıdır. Organizasyon içindeki motivasyon koşulları, çalışanların profesyonel ve işlevsel ruhunun geliştirilmesine, şirketin genel görevindeki görevlerinin bir kısmının yerleşikliği konusundaki anlayışlarına katkıda bulunmalıdır. Bu normatif vurguya hizmet eden motivasyon sistemi, farklı işlevlerin temsilcileri için eşit ahlaki ve maddi fırsatlar yaratarak her türlü profesyonel ayrımcılığı dışlamalıdır.

1. Gözdağı

Gözdağı (aynı zamanda korkutma olarak da adlandırılmaktadır), "sıradan hassasiyetlere sahip bir kişinin yaralanma veya zarar görmekten korkmasına neden olan" kasıtlı bir davranıştır. Davranışın korkunç bir teröre yol açacak kadar şiddetli olduğunu veya kurbanın gerçekten korktuğunu kanıtlamak gerekli değildir.

İşyerinde zorbalık, Amerikan kuruluşlarına yılda milyarlarca dolara mal oluyor ve bu zorbalığın neden olduğu travma hem bireyler hem de kuruluşlar için diğer tüm mesleki streslerin toplamından daha zararlı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Adams & Crawford, 1992:7). The Workplace Zorbalık Enstitüsü tarafından yaptırılan bir 2007 araştırması, iş yerinde elli dört milyon kişinin zorbalığa uğradığını tahmin etmektedir (ABD İşyeri Zorbalığı Araştırması). İşçileri tacizden korumak için tasarlanmış tüm yasalar, politikalar ve düzenlemelerle, zorbalığın nasıl olabileceğini sormak çok önemli bir sorudur. Katkıda bulunan faktörlerden biri, zorbalık davranışının genellikle göz ardı edilmesi, hoş görülmesi, yanlış yorumlanması ve hatta organizasyonun yönetimi tarafından kasıtlı bir yönetim stratejisi olarak teşvik edilmesidir (Sheehan, 1999:92).

İşyerinde zorbalığın kuruluşlar için ciddi bir endişe kaynağı olması gerekmesine rağmen, hedefler aşağılanmış ve utanmış hissettikleri için genellikle bildirilmez (Baron ve Neuman, 1998:446). Ayrıca, işverenler şikayetleri görmezden gelerek veya dikkate almayarak sorunu daha da kötüleştirmektedir. Birçok hedef sessizce acı çekmektedir; bazıları işini bıraktı. Diğerleri için stres o kadar dayanılmazdır ki kalp krizi veya diğer stresle ilişkili fiziksel rahatsızlıklara katkıda bulunmaktadır (Gardner & Johnson, 2001:23). Aşırı durumlarda ya zorba ya da hedef, cinayet ya da intihara başvurur. Bu ezici stres duyguları yalnızca hedefi değil, aynı zamanda zorbalığa tanık olan diğer çalışanları da etkileyebilmektedir. Lutgen-Sandvik (2006:406), stres ve istifa etme arzusunun işyerinde zorbalığın tanıklarına da dönüştüğünü bildirmektedir. Bulgu, işyeri zorbalığının hedef ve zorbadan izole bir sorun değil, sistemik bir sorun olduğu anlamına gelmektedir.

Glendinning (2001), işyerinde zorbalığın işyerindeki kansere benzediğini söylüyor ve eğer onu iyileştirmek için önlemler alınmazsa hem organizasyon hem de bireysel çalışanlar giderek daha sağlıksız hale gelecektir. İşyerinde zorbalığın hedefleri genellikle artan korku, endişe, çaresizlik ve öfke bildirir. Bu duyguların kaynağı işyerinde duygusal istismar olsa da hedefler genellikle olumsuz etkileri kişisel yaşamlarına taşır (Einarsen ve Mikkelsen, 2003:5). Ek olarak, hedefler çabalarını azalttığını, zorbadan kaçınmak için zaman ayırdığını veya kuruluştan ayrıldığını bildiriyor. Sonuç olarak, üretkenlik ve kâr azalır (Harvey, Heames & Richey, 2006:2). Halkın işyerinde zorbalık konusundaki farkındalığı arttıkça, hedefler daha sesli hale gelecek ve uzlaştırıcı çareler gerekli olacaktır. Bazı insanlar bu konunun en iyi şekilde örgütsel farkındalık ve eğitim programları ile çözülebileceğine inanmaktadır (Glendinning, 2001:269). Bununla birlikte, yasal değişikliklerin savunucuları, zorbaların yüzde yetmiş ikisinin denetçi olduğu ve örgütsel kültürün soruna katkıda bulunduğu gerçeğiyle kanıtlanan güç dengesizliklerini öne sürüyorlar. Onların görüşlerine göre şirketler, değişme emri verilene kadar statükoya devam edeceklerdir.

2. Ceza ve Ödül

Soerjono Soekanto'ya (1999) göre, bir organizasyonda cezalandırma daha az önemli değildir, çünkü güçlü bir disiplin ve organizasyonun her üyesinde de iyi

olan bir kişilik yaratma sorumluluğu yüksek bir organizasyon oluşturmanın bir cezalandırma işlevidir. Yukarıdaki görüşlerin bir kısmına göre, ceza daha az hoş bir cezalandırma biçimidir veya çalışanlara verilen yaptırımların tekrarlamamak için bir ihlal olduğunda farkında olmaktadır. Ödül olumlu bir biçimse, ceza da olumsuz bir biçimdir, ancak doğru ve akıllıca verilirse çalışan performansını artırmak için bir geliştirme aracı olabilmektedir.

Febrianty, Musadieq ve Prasetya (2014), “Ödül ve Cezanın İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve PT'de Performans Üzerindeki Etkisi. Panin Tbk. Jombang Mikro Alanı”. Bu çalışma, ödül ve cezanın değişken etkisinin kısmen iş motivasyonu üzerindeki etkisini ve ödül ve cezanın, kısmen de iş motivasyonunun çalışan performansı üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, nicel bir yaklaşım ve 47 PT çalışanından oluşan bir örneklem ile açıklayıcı araştırma kullandı. Bank Panin Tbk. Mikro Alan Jombang. Kullanılan araştırma aracı bir anket ve dokümantasyondur. Kullanılan gücün analizi, istatistiksel analizin ve yol analizinin açıklamasıdır. Sonuçlar, ödül ve cezanın, çalışan motivasyonunun ve çalışan performansının açıklayıcı analizinin iyi olduğunu göstermektedir. Araştırmanın analizine göre, çalışan motivasyonu üzerindeki önemli etkiyi kısmen ödüllendirmektedir. Kısmen cezalandırmanın çalışanın iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Kısmen ödül ve ceza ve motivasyon çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Edirisooriya (2014), “Ödüllerin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: ElectriCo'ya Özel Referansla” araştırması yaptı. Bu çalışmanın amacı, Sri Lanka'daki bir kamu sektörü kuruluşunda çalışan ödülleri çalışan performansı üzerinde ne ölçüde etkisi olduğunu göstermektir. Bu nedenle, bu çalışma ElectriCo'da dışsal ödül, içsel ödül ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma amaçlarına ulaşmak için tımdengelim yaklaşımında nicel araştırma tasarımı gerçekleştirilmiştir. Birincil veri toplama yöntemi olarak kendi kendine tasarlanmış anket kullanılmıştır. Veriler, tanımlayıcı istatistikler ve çıkarımsal istatistikler kullanılarak analiz edildi. Sonuçlar, dışsal ödül, içsel ödül ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, Sri Lanka'daki kamu sektörü kuruluşlarının ödül sisteminin çalışan performansı üzerindeki önemini daha iyi anlamaları için bir kılavuz olarak

kullanılabilmektedir ve ayrıca rekabet avantajı sağlamak için stratejik ödül sisteminin tasarlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuç, çalışma Sri Lanka'daki bir kamu sektörü kuruluşuna odaklandığından, genelleştirilebilmektedirliği daha geniş popülasyonla sınırlıyor. Bulgular ışığında öneriler özetlenmiştir.

3. Yarışma ve Rekabet

Psikolojik bir özellik olarak rekabet şu şekilde tanımlanmıştır: —Bireysel bir özellik olarak rekabet gücü, —kişiler arası rekabetten zevk alma ve diğerlerinden daha iyi kazanma ve daha iyi olma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Fletcher, Major ve Davis, 2008:899). Alternatif bir tanım, kişilerarası vurguya da dikkat çeker: Rekabet, bir faaliyetteki katılımcıların göreceli performansından kaynaklanan ödüllerin veya kıt kaynakların eşit olmayan dağılımını içeren sosyal karşılaştırmaları ifade etmektedir (Mudrack, Bloodgood & Turnley 2012:347). Dolayısıyla, rekabet edebilirlik yönünde çalışmalar Triplett (1897:507) ve Deutsch (1949:130)'un araştırmalarına dayanmaktadır. Rekabetçi şekilde davranışı gerek eğilimsel gerekse de durumsal açıdan araştırmışlardır. Örnek olarak, Triplett (1897:507) sporda rekabet duyguları şeklinde mizaçsal ve ya içsel etkenlerin rolünü incelerken; Deutsch (1949), değerli olan ödüllerin dağıtımının ne şekil rekabetçi davranışlar ortaya çıkarabileceğine odaklanarak durumsal ya da dış faktörlerin önemini vurguladı. Dolayısıyla, iki farklı rekabet edebilmektedirlik biçimi mevcuttur: genel rekabet edebilmektedirlik ve aşırı rekabetçilik.

Helmreich ve Spence (1978:56), başarı motivasyonu araştırmasına dayanan teorik bir çerçeveyi takip etmekteyken, rekabetçiliği kişilerarası durumlarda diğerlerine karşı kazanma arzusu olarak tanımladılar. Bu sebeple, genel rekabetin gücü, kurum, hukuk veya spor da dahil olmak üzere farklı mesleki alanlarda seçim olarak uyarlanabilir bir özelliktir. Genel veya "normal" rekabetçiliğin aksine, hiper rekabet, altta yatan düşük benlik saygısı, başkalarına olan azalan ihtiyaç, hayranlık ve başkalarının tanınmasına ilgi ve yüksek düzeyde nevrotilik ile dalgalanan yüksek öz-değer ile ilişkilidir

Yakın zamanda, Alba, McIlwain, Wheeler ve Jones (2014:166), rekabetçiliğin kavramsal olarak, evrimsel bir psikoloji perspektifinden uyarlanabilmektedir bir öneme sahip olan sosyal hiyerarşiler (özellikle çalışanlar

arasında) içinde yüksek statü ve rütbe aramakla bağlantılı olduğunu öne sürmüşlerdir. Rekabet edebilmektedirlik, sosyal davranışın hem yararlı hem de zararlı yönlerini içeren çok boyutlu bir yapı olarak uzun bir araştırma geçmişine sahiptir (Houston, McIntire, Kinnie ve Terry, 2002:285). Belirtilenlerden yola çıkarak, çalışmada çatışmanın geniş keilde yayıldığı açıktır, dolayısıyla kişiler her an farklı konular, çıkarlar, ideolojiler, amaçlar ve özelemler yönünde çeşitli dünya görüşlerine sahiptir (Deutsch, 1990:130). Çatışma sürecinin birtakım olumsuz sonuçları bir kurumun çabalarını baltalayabilmektedir. Dolayısıyla, doğru bir biçimde dikkate alındığında çatışma süreci, çok fazla güçlü, çok fazla dayanıklı çalışma ilişkileri üreterek, yaratıcı çıktıları geliştirerek ve yenilikçi çözümler üreterek kişilere ve örgütlere fayda sağlayabilmektedir.

Bilinen insan faaliyetlerinde ve esasen çalışma ortamında çatışma sürecinin kaçınılmazlığı daha çok vurgulanamaz ve bu esasen bu şekil bir kurumun barışını, ilerlemesini ve üretkenliğini tehdit etmektedir. Bu sebeple, bu çatışma süreci bir boşlukta var olmamaktadır; kurumsal ve bireysel amaçlara ulaşmada çalışanların karşılıklı şekilde bağımlılığı sebebiyle bir kurumdaki çalışanları kapsamaktadır. Dolayısıyla, insan çalışmalarının önemli bir bileşenidir (Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier & Chin, 2005:198), iki ya da daha fazla kişinin endişelerinin olumsuz görüldüğü bir süreç olarak görülebilmektedir. Kişiler ya da gruplar diğerlerinin amaçlarına ulaşmalarını engellediğini anladıklarında ortaya çıkma eğilimindedir. Daha genel olarak, çatışma, sosyal varlıklar (yani birey, grup, organizasyon vb.) içinde veya arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyumsuzluk olarak tezahür eden etkileşimli bir süreçtir (Rahim, 2002:208). Bu nedenle, çalışanların çatışma içeren durumlara yaklaşma şekli, kişinin çatışmayı ele almanın karakteristik modu olarak kabul edilmektedir.

D. Çalışanların Motivasyonunu Arttırmak için Yöneticilerin Yararlandığı

Motivasyon Kuramları

Motivasyon, bir davranışa veya başarı için bir eyleme doğru ilerleyen arzulardan, ihtiyaçlardan veya yükümlülüklerden kaynaklanmaktadır. Bireyin bir görevi yerine getirmeye çalıştığında performansı üzerinde pek çok belirleyici vardır. Bireyin motivasyonunu etkileyen belirleyicileri açıklığa kavuşturmak ve sınıflandırmak için motivasyona yönelik üç ana yaklaşım vardır.

Birincisi, davranışçı yaklaşım, güdülerin nasıl öğrenildiğini ve iç dürtülerin ve dış hedeflerin davranış üretmeyi öğrenme ile nasıl bir ilişkisi olduğunu araştırır. Bu yaklaşım Pavlov'un uyarıcı-tepki ilişkisi ile açıklanabilmektedir. Bir uyarıcı, davranışsal bir tepkiyi tetikleme potansiyeline sahip bir olayı, tepki ise bir öğrencinin açık davranışını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir uyarıcı, bir davranış doğrudan etkileyebilecek herhangi bir şey olabilmektedir ve uyarıcı bir yanıt üretmektedir. Bu yaklaşıma göre, belirli bir tepki pekiştirilirse alışkanlık haline gelir (Brown, 1994:7). Verilen uygun uyarıcılarla herkes her şeyi öğrenebilmektedir.

Motivasyona ikinci yaklaşım, argümanı bilişsel bir perspektiften analiz etmektedir. Bireyin motivasyonunun bilişsel ve zihinsel süreçlerinden nasıl etkilendiğine odaklanmaktadır. Bilişsel yaklaşım, gözlemlenemeyen şeylere dikkat çekmesi nedeniyle davranışçı yaklaşımdan farklıdır (Woolfolk, 1998). İnsan davranışının/eyleminin bir düşünme süreci sonucunda gerçekleştiğini, ödül veya ceza yerine düşünceler tarafından belirlendiğini öne sürer. Schunk (2000) ve Stipek'e (1993) göre kişi bir davranışa karar vermektedir ve harekete geçmeyi seçer; ödüllendirilmiş veya cezalandırılmış olması önemli değildir. Bu yaklaşımda bireyin karar alma mekanizması özgür iradesidir, yaptığı bir plana göre hareket etmektedir, hareket etmektedir ve bu amaca ulaşmaya çalışmaktadır.

Motivasyona üçüncü yaklaşım, konuyu insancıl bir bakış açısıyla inceler. Bu yaklaşımda bireyin ihtiyaçları çok önemlidir ve bu ihtiyaçlar onu harekete geçirir/davranır, bu yaklaşım bireyin harekete geçmek/davranmak için güçlü bilişsel ihtiyaçları olduğu fikrine dayanmaktadır. Maslow bu yaklaşımın öncü bilim adamıdır. Bir bireyi neyin motive ettiğini anlamak istedi. Bir bireyin ödüllerle, cezalarla veya bilinçsiz arzularla ilgisi olmayan bir dizi motivasyon sistemine sahip olduğuna inanıyordu. Maslow (1943), bir bireyin belirli ihtiyaçlara ulaşmak için motive olduğunu ve bir ihtiyaç gerçekleştiğinde bir sonrakini gerçekleştirmeye çalıştığını belirtmiştir. Orijinal ihtiyaçlar hiyerarşisi, aşağıda görebileceğimiz gibi, beş motivasyon ihtiyacını içermektedir.

Bu beş aşamalı model, bir bireyin temel ihtiyaçlarına bölünmüştür. Bunlar "fizyolojik, güvenlik, aşk, saygı ve kendini gerçekleştirme" (McLeod, 2007:1). Sonuç olarak, bu yaklaşımlar belirli bir motive edilmiş davranış biçimini ifade etmektedir ve kendi bakış açılarından soruya odaklanmaktadır. Örneğin,

davranışçı yaklaşım ödül, ceza, olumlu ya da olumsuz pekiştirme gibi dış faktörlere odaklanmaktadırken, hümanist yaklaşım ise motivasyon unsurunun temeli olarak bireyin ihtiyaçlarını dikkate alır. Bu durumda, iç tabanlı sürücüler, harici tabanlı sürücülerden daha değerlidir. Bu iki yaklaşımın yanı sıra, motivasyona bilişsel yaklaşım motivasyonu zihinsel bir sürecin sonucu olarak görür.

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı

1943'te klinik psikolog Abraham Maslow, insan davranışını neyin motive ettiğini anlamaya çalıştı (Gagne ve Deci, 2005:335). Davranışı anlama çabası içinde Maslow, çalışmasını insanın doğuştan gelen merakını kapsayacak şekilde genişletti. Fikir, ikisi arasında bir bağlantı kurmaktı. İnsan ihtiyaçlarıyla ilgili söylemini "İnsan Motivasyonunun Bir Teorisi" başlıklı çığır açan bir broşürde derledi. Maslow, ihtiyaçları en düşükten en yüksek ihtiyaçlara doğru hiyerarşik bir şekilde düzenlediği bir sınıflandırma sistemi oluşturdu (Ryan ve Deci, 2017:78). Artan düzen, insanların çeşitli ihtiyaçlara verdikleri önceliği temsil etmektedir, böylece bunları yerine getirdikten sonra merdivende bir sonrakine geçerler.

Maslow'un hiyerarşisi, en temel ihtiyaçlar en altta olacak şekilde bir piramit şeklinde gösterilebilmektedir. Yükselen sıra şudur: fizyolojik, güvenlik, sevgi / aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme (Ryan ve Deci, 1982:88). Fizyolojik ihtiyaçlar insan motivasyonunun temelidir ve bunlar yiyecek, barınma, giyim, uykuyu içermektedir. Her insanın içgüdüğü, her şeyden önce fizyolojik ihtiyaçlara öncelik vermektedir ve ardından odak, güvenlik kaygılarına (kişisel, duygusal ve finansal güvenlik) kayar. İnsanlar artık kendi iyilikleri ve ailelerinin iyiliği için endişeleniyor. Birey anlamlı bir yaşam kurmaya ve geleceği düşünmeye başlayacaktır. Sonraki, sevilme ve ait olmak için bir insan topluluğuna ait olma ihtiyacıdır. Bu üçüncü seviyedir ve arkadaşlıklar ve yakınlık kurmayı içermektedir. Bu seviyenin yerine getirilmesi, tanınmaya ve toplumdan statü ve saygı kazanma ihtiyacına yol açmaktadır ki bu da merdivenin dördüncü seviyesidir. Benlik saygısı kazandıktan sonra kişi kendini gerçekleştirmenin son aşamasına geçer (Doshi ve McGregor, 2015:52). Burada kişi, en yüksek potansiyele ulaşmaya çalışmaktadır. Maslow bunu "bir erkek ne olabilmektedir"

sözüyle özetliyor (Doshi & McGregor, 2015:55). Maslow'un teorisi, insan motivasyonunu neyin harekete geçirdiğini ve ihtiyaçlara nasıl öncelik verdiğimizi açıkladığı için oldukça ilgi çekicidir. İnsan ihtiyaçlarının doyumsuz ve sınırsız olduğunu belirttiği için zorlayıcıdır, bu da insanların neden bu ihtiyaçları karşılamak için sürekli bir mücadele içinde olduklarını açıklar. Bununla birlikte, bu teori ampirik olarak doğrulanabilmektedir değildir. Birinin bir sonraki ihtiyaç seviyesine ne zaman geçeceğini belirlemek için memnuniyeti ölçmenin bir yolu yoktur.

2. Alderfer'in Erg kuramı

1969'da Amerikalı psikolog Clayton Alderfer, organizasyon bağlamında insan motivasyonu hakkında daha derin bir anlayış kazanma çabasıyla Maslow'un teorisini inceledi. Alderfer, ihtiyaçları bir ERG çerçevesi içinde sınıflandırarak Maslow'un çerçevesini kendi çerçevesi içinde geliştirdi: varoluş, ilişkililik ve büyüme (Ryan ve Deci, 2017:89). Ona göre en temel ihtiyaç, beslenme, barınma, güvenlik, sevgi ve şefkat gibi fizyolojik arzuların altını çizen varoluş ihtiyaçlarının kapsamına girmektedir. Bu ihtiyaçlar sınıfı, kişinin ilişkililik ihtiyaçlarına yöneldiği temel insan önceliğidir. Burada odak noktası, aile ve akranlar ve genel olarak toplumla anlamlı ilişkiler gibi sosyal ihtiyaçlar üzerinedir. İnsanlar tanınmayı ve bir topluluğa ait olmayı arzular. Üçüncü kategori, büyüme arayışı ile ilgilidir; benlik saygısı olan bir kişi büyüme ve gerçekleşmeyi arzular. Odak alaka ve bir miras inşa etmektir. Alderfer'in teorisi örgütsel ortama odaklanmıştır. Motivasyonun üç boyutta çalıştığını açıklıyor. İlk olarak, organizasyonel hedefler çalışanların hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde, çıkar çatışması olacaktır. İkincisi, bir kuruluş, çalışanların motivasyonunu korumak için ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalıdır. Aynı şekilde, işyerindeki rekabet, rekabet avantajının önemli bir kaynağı olacaktır.

Alderfer'in ERG modelinin temel güçlü yönlerinden biri, motivasyonu neyin yönlendirdiğine odaklanmasıdır (Gagné & Deci, 2005:337). Maslow'un fikrini güçlendirir ve büyüme ihtiyacı için çevresel uyarıcıların rolünü açıklar. Örneğin, finansal teşviklerin bir çalışanın büyüme ihtiyacını arttırabileceğini belirtti. Teşvikin algılanan değeri, motivasyonun önemli bir itici gücüdür. Bu teori, nitel bir analize dayalı zorlayıcıdır. Bununla birlikte, selefî gibi, Alderfer de

analizini doğrulamak için ölçülebilmektedir bir temel sunmamaktadır (Doshi & McGregor, 2015:99). Sınıflandırmaya ulaşmaya yardımcı olan ve teoriyi bu ölçüde zayıflatan nicel bir metodolojiyi özetlemiyor.

3. Herzberg' in Çift Elementler Kuramı

Herzberg'in teorisi, iş özellikleri modelinin dayandığı temel temellerden biri olmaya devam etmektedir. "İnsanlar işlerinden ne bekliyorlar?" sorusuna dayanmaktadır. Çalışanlar, çalışmaları sırasında olan her şeyden memnun değildir. Onları tatmin edebilecek bazı unsurlar ya da faktörler vardır ve onlara böyle hissettirmeyen başkaları da vardır. Herzberg'in teorisi, başarı, sorumluluk, minnettarlık, profesyonel gelişim, yeterlilik gibi çalışan motivasyonunu etkileyen içsel unsurlara odaklanmaktadır. Bu değişkenler, çalışanları yaptıklarını en üst düzeye çıkarmaya teşvik ettikleri için bir dizi motivasyon faktörüne göre sınıflandırılır. Teorinin diğer tarafı, aksi takdirde dış motivasyon olarak bilinen diğer faktörleri (hijyen) konumlandırırken. Burada meslektaşlar ve amirlerle ilişkileri, çalışma koşullarını, menfaatleri, şirket politikalarını vb. dahil edilmektedir (Hong & Aheed, 2011%75).

Bu teori, çalışan motivasyonuna ilişkin pratik görüşlerinin bir sonucu olarak geniş bir popülerlik kazanmıştır. Herzberg, faktörlerin tamamen ayrı iki boyuta bölündüğünü ve her birinin iş tatminini farklı şekillerde etkilediğini gördü. Bu nedenle, çalışma koşulları gibi bir dış faktörün iyileştirilmesi, insanları ihtiyaçlarından memnun etmekle kalmayacak, aynı zamanda onların memnuniyetsizliğini de engelleyecektir. Ona göre, dış faktörler tatminsizliği önleyicidir, ancak mutlaka tatmin getirmez. Sadece iş yerinde olumsuz duygulardan kaçınmaya hizmet etmektedirler. Öte yandan, motivasyon faktörleri çalışanları motive etmeye yarayan tek faktördür. Herzberg, liderlerin çalışanlarının motivasyonunu artırmak isterlerse işin yeniden yapılandırılması yoluyla müdahale edebileceklerini vurgulamaktadır (Hackman & Oldham, 1996:250). Çalışanlar dahili ve harici olarak motive edilmekteyse, sonuç daha elde edilebilmektedir. Birinde veya diğerinde engellerimiz varsa bunun tersi ortaya çıkar (Kreitner & Kinicki, 2001:7).

Bu teori, Pennsylvania'daki 200'den fazla Pittsburgh muhasebeci ve mühendisi tarafından yürütülen bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıktı.

Çalışma, memnuniyet ve memnuniyetsizliğin çok karmaşık olduğunu ortaya koydu. Araştırmacılar ekibi, tatminin tersinin daha önce inandığı gibi tatminsizlik olmadığı sonucuna vardı. Bir işin olumsuz özelliklerini ortadan kaldırmak, onu mutlaka tatmin edici kılmaz. Dolayısıyla, "memnuniyet" in zıttı "tatminsizlik" ve "tatminsizliğin" zıttı "tatminsizlik" tir. Bir memnuniyetsizlik durumuna (hijyenik faktörler) şirket politikaları, idare, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, program neden olabilmektedir. Bu faktörler yetersiz olduğunda çalışanlar memnuniyetsiz olma eğilimindeyken, mevcudiyetleri yeterli olduğunda çalışanlar memnuniyetsizdir.

4. McClelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı

1960'larda Amerikalı psikolog McClelland, insan ihtiyaçlarının deneyim ve sosyalleşmeden yola çıkarak yakın sosyal çevreden elde edildiğini gözlemledi (Ryan ve Deci, 1982:63). İnsan ihtiyaçları değişse bile, yaş, cinsiyet, ırk veya kültür açısından sabit olduğunu gözlemledi. İhtiyaçlar ve insan motivasyonu üzerine teorisi üzerinde çalışmaya başladı. Üçe özetlediği insan ihtiyaçlarına yaklaşımla daha çok ilgileniyordu: başarı, güç ve bağlılık. Teorisini yönetsel bir bakış açısıyla açıkladı ve başarı, güç ve bağlılığın çalışan davranışını doğrudan etkilediğini ve neden ve nasıl motive olduklarını açıkladığını belirtti.

Çalışanlar, kısmen, bir dizi kişisel dönüm noktasına ve hedeflere ulaşma ve bunları gerçekleştirme dürtüsüyle yönlendirilir. Örneğin bir avukat, bir isim oluşturmak için davaları kazanma dürtüsüne sahip olacaktır; işte başarı ihtiyacı budur. McClelland'a göre, insanlar her zaman itibar kazanma ve kariyer yörüngelerinin bir parçası olarak anlamlı bir şey elde etme ihtiyacıyla motive olacaklar. Ek olarak, çalışanlar güç açlığı ile motive olacaklar. Her insan özsaygı amacıyla otoritesini büyütmeye ve saygı duymaya çalışmaktadır. Üçüncüsü, McClelland, insanların, bir insan topluluğu ile anlamlı ilişkiler kurmayı gerektiren bir bağlılık ihtiyacı tarafından yönlendirildiğini belirtmektedir. Mesleki bir bağlamdan, üyelik, bir bağlantı ağı oluşturmakla ilgilidir. Örneğin, bir avukat, benzer fikirlere sahip meslektaşları ile etkileşimde bulunmak için bir profesyonel danışmanına katılmak ister.

Bu teorinin temel güçlü yönlerinden biri, söz konusu konuya bakarak motivasyonu neyin tetiklediğini anlamaya çalışmasıdır. Bu şekilde insanların

içsel dürtülerini anlamak kolaydır. Temel zayıflık, güç, başarı veya bağıllık ihtiyacını ölçmek için doğrulanabilmektedir bir çerçeve sağlamamasıdır.

5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Amerikalı bir davranış psikoloğu olan John Adams, 1960'larda motivasyonun etkilerini incelemeye başladı (Ryan ve Deci, 2000:65). Çalışmasının odak noktası, kaynakların ilişkisel ortaklar arasında dağıtılmasıydı. Özellikle, çalışan motivasyonunu neyin tetiklediğini ortaya çıkarmaya çalıştı. 1963'te Adams, kaynakların (katkılar ve ödüller) bir grubun üyeleri arasında adil ve eşit bir şekilde dağıtıldığını belirlemek için Eşitlik Teorisini ortaya koydu. Eşitlik, maliyetin faydalara oranı olarak hesaplanır. Adam'ın Eşitlik Teorisi iki temel ilkeye dayanmaktadır: denge ve eşitlik. Bir işçinin masaya getirdiği girdiyle aldığı ödül arasında bir denge olması gerekmektedir. Benzer şekilde, tüm meslektaşlara karşı adil davranılması gerekmektedir. Ödül, çalışmalarına harcadıkları çaba göz önüne alındığında artmaktadır mu? Bunu belirlemek için Adam, ödüllendirme maliyetinin bir oranı olan eşitlik ölçüsünü tanıttı. Çalışanlar ayrıca, işyerinde adalet olup olmadığını belirlemek için kendilerini sürekli olarak meslektaşları ile karşılaştırırlar. Çalışanlar, girdilerinden daha fazla gelir elde ettiklerinde ve sağlanan ortamın tüm insanlara adil davrandığını hissettiklerinde motive olacaklar.

Adams Eşitlik Teorisi iyi düşünülmüş; bir grubun üyeleri arasındaki ilişki ve bunun motivasyonla nasıl ilişkili olduğu ile ilgilenir. İnsanların daha fazlasını başardıklarında ve işyerinde adalet olduğunda daha motive olacaklarını söylemek mantıklıdır. Bununla birlikte, teori belirli varsayımlara dayanmaktadır. Birincisi, bir işçinin yalnızca finansal motivasyonlara sahip olabileceği ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme gibi diğer istekleri küçümseyebileceği varsayılır (Reeve ve Deci, 1996:25). Bazı çalışanlar, temel ücretin ötesinde mentorluk, fırsat ve itibar da ararlar. Adam, büyük bir aksilik olan bu özelemleri hesaba katmıyor. Nihayetinde teori, temel bir güç olan adalet ihtiyacını teşvik etmektedir.

6. Lawler- Porter in Beklenti kuramı

Porter ve Lawler, süreç temelli bir modeli çerçevelemek için Vroom'da (1964) sağlanan beklenti teorisini kullandı. Aslında, modelleri Vroom'un beklenti teorisinin bir uzantısıdır. Üretkenliği çalışanların beklentilerinin bir fonksiyonu olarak görmektedirler ve doğrudan ilişkilidirler (Porter ve Lawler, 1968: 45). Çalışmaları, şirketlerin üretkenliklerini artırmak için, çalışanlarını uygun ödül ve ücretlerle tatmin etmesi gerektiği algısını verdi. Bu ödülleri ve ücretleri içsel ve dışsal biçimler olarak sınıflandırır. İçsel ödüller, başarı için işveren tarafından verilen kendini iyi hissettiren faktörler, itibar ve itibardır. Dışsal olanlar ise maaş artışı, ikramiyeler ve tapuların tanınmasında terfidir.

Porter ve Lawler'in modeli, üretkenliğin ana itici gücü olarak motivasyonun etkisini aşırı vurgulamaktadır. Motivasyon, kesinlikle işgücünü aktif ve hevesli tutmak için bir faktördür. Bununla birlikte, motivasyonlar sıradan işgücünde olağanüstü beceriler ve yenilikçi fikirler üretmez. Bunun için şirketlerin yetenekli yenilikçileri dışarıda aramaları gerekmektedir (Drucker, 2004:85).

Motivasyonlar, kişinin önceliklerinin duyguları ve duygularıyla çok ilgilidir. Segal (2012:1438) 'de sunulduğu üzere, işgücünün askeri, çoğunluğu gibi sektörler motivasyonlarını milliyetçilik duygularından almaktadır. Millet için çalıştıklarını sanıyorlar ve bu onların asli görevi. Bu onları motive etmektedir ve savaşları kazanmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışanların ücretlerindeki sürekli artışlara rağmen, azalan veya sabit kalan birkaç üretkenlik örneği de vardır. Bu, Porter ve Lawler modelinin yarı görüşlülüğünü göstermektedir (Elding, 2005:52). Dahası, model esas olarak yöneticileri hedef alır, tüm çalışanları hedef almaz (yönetim dışı işler hariçtir). Bu nedenle genel olarak çok sınırlı bir kapsamı vardır.

Porter ve Lawler modeli, diğer modellerde yapıldığı gibi motivasyonun etkilerini ölçmez. Üretkenliği artırmada temel faktörler olan içsel ve dışsal motivasyonların kapsamını sağlamaz. Elding (2005:55), Porter ve Lawler motivasyon modelini değerlendirdi ve onun genellemesi için çeşitli dezavantajlar ve önerilen değişiklikler buldu. Peter Drucker'ın da Porter ve Lawler'in modeli hakkında farklı görüşleri vardı. Ona göre para ve mükafat tek başına çalışanları her zaman mutlu etmiyor. Başarılı olmak için şirketler onlara beceri ve

uzmanlıklarından yararlanma özgürlüğü vermelidir (Drucker, 2004:88). Drucker, Porter ve Lawler'ın modelinde tanımlanan işlemsel motivasyon üzerindeki dönüşümsel motivasyona vurgu yaptı.

Bu model, çalışma ortamı ve iş türleri hakkında hiçbir şey söylemez. Madencilik ve tomrukçuluk gibi pek çok insanı çekmeyen çeşitli iş sektörleri vardır, ancak ücretler eşdeğer işgücü ve becerilere ihtiyaç duyan benzer sektörlerden çok daha yüksektir. Öte yandan, perakendecilik ve yemek servisi gibi düşük profilli ve düşük ücretli sektörler bile, ücretlerin o kadar dikkat çekici olmadığı pek çok insan bulmaktadır.

7. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Hedef belirleme teorisi (Locke & Latham, 1981:125) en basit iç gözlemlere, yani bilinçli insan davranışının bir amaca yönelik olduğuna dayanmaktadır. Bireyin amaçlarına göre düzenlenir. Ancak hedefe yönelik olma, bitkiler dahil tüm canlı organizmaların eylemlerini karakterize etmektedir. Bu nedenle, hedefe yönelik eylem ilkesi bilinçli eylemle sınırlı değildir.

Binswanger (1990:72), amaca yönelik eylemin üç nitelikle tanımlandığını göstermiştir: (1) kendi kendini üretme: enerji kaynağı organizmanın ayrılmaz bir parçasıdır; (2) değer-önem: eylemler sadece mümkün kılmakla kalmaz, aynı zamanda bir organizmanın hayatta kalması için gereklidir; ve (3) hedef-nedensellik: sonuçta ortaya çıkan eyleme bir amaç neden olmaktadır. Bitkisel eylem durumunda, şimdiki amaca yönelik davranış, geçmişteki başarılı hedefe yönelik eylem örneklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir kişinin kalbi dün başarıyla attığı için (yani hayatta kalmayı kolaylaştırdığı için) bugün atmaktadır.

Hedef belirleme teorisinin alanı, kasıtlı olarak yönlendirilen eylem alanı içinde yer alır. Teori, bazı insanların iş görevlerinde neden diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği sorusuna odaklanmaktadır. Yetenek ve bilgi bakımından eşitlerse, sebep motivasyonel olmalıdır. Hedef belirleme teorisi, motivasyon konusuna birinci düzey bir perspektiften yaklaşır; vurgusu, görev performansındaki bireysel farklılıkların açıklanmasına yönelik anlamlı düzeydedir (Ryan, 1970:88). Teori, bazı insanların neden diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğinin en basit ve en doğrudan motivasyonel açıklamasının farklı performans hedeflerine sahip olmaları olduğunu belirtmektedir.

Hedef belirleme teorisi, kontrol teorisinin tam tersine, son 25 yılda gerçekleştirilen yüzlerce çalışmanın (Locke, baskıda) birikmiş araştırma bulgularına dayandığı için tümevarımsal olarak geliştirilmiştir. İlk araştırma, kişinin gerekli yeteneğe sahip olduğu göz önüne alındığında, hedeflerin eylemi motive ettiği hipotezine odaklandı. Bu hipotez desteklendikten sonra, araştırma birkaç farklı yöne doğru ilerledi. İlk bulguların genelleştirilebilmekteirliği, hedef belirlemenin farklı görevlerle ve farklı ortamlarda çalışıp çalışmadığını belirleyerek araştırıldı. Ek olarak, yanal entegrasyon girişimleri oldu. Bu, geri bildirim, katılım, teşvikler, öz yeterlik ve memnuniyet gibi aynı soyutlama düzeyinde hedef belirlemeyi ilgili kavramlarla birleştirmeyi içeriyordu. Benzer şekilde, dikey entegrasyon girişimleri de oldu. Bu, hedef belirlemeyi değerler ve kişilik gibi geniş kavramlara bağlamayı içeriyordu. Teori ayrıca, hedef belirlemenin performansı etkilediği mekanizmaları belirleme girişimleri yoluyla ayrıntılandırmalardan geçti. Son olarak, hedef belirleme için moderatörleri veya sınır koşullarını belirleme girişimleri yapıldı. (Locke & Latham, 1981:125)

8. Davranış Düzeltme ve Güçlendirme kuramı

Pekiştirme teorisi, özellikle insanların davranışları nasıl öğrendiklerini ve nasıl davranacaklarını öğrendiklerini açıklar. Ayrıca öğrencilere motivasyon sağlamaya çalışan farklı eğitimciler, bu öğretmenlerin tüm öğrencilere aynı anda ödül vermemesini sağlamalıdır. Eğitimde iyi davranmayan ve bu süreçte doğru bir yol göstermeyen öğrencilere söylemelidirler. Öğretmenler temelde öğrencilere farkındalık getirmeli ve onlara olumlu pekiştirme kazanabileceklerini öğretmelidir. Takviye, “davranışın hemen veya hemen ardından yanıt şeklinde bir davranışın oranını veya olasılığını artırma süreci için edimsel koşullandırma ve Davranış analizinde kullanılan bir terimdir”. Pekiştirme motivasyon teorisi, her bireyin ruh halini vurgulamaktadır, yani; onun duyguları ve hisleri. Pekiştirme teorisi, genel olarak, her bir kişi bazı eylemler sırasında veya bazı davranışlarda bulunduğunda meydana gelen değişikliklere odaklanmaktadır. Skinner'a göre: “Organizasyonun dış çevresi, çalışanı motive edecek şekilde etkili ve olumlu bir şekilde tasarlanmalıdır”. Güçlendirme Motivasyon teorisi, her kişideki eylem ve davranış sürecini kontrol etmenin güçlü bir yoludur. Bu teori, insanların davranışlarının nedenine bakmaz. (Redmond, 2010:52)

E. Çalışanları Motive Edici Faktörler

Motivasyon kavamı, çalışan performansını ve hareketlerini etkileyen önemli değişkenlerdendir. Çalışan kişilerin hizmet ve ürünlerin üretimini olumlu yönde değiştirmek için farklı bir kaynak şeklinde görüldüğü zamanlar yaşanmıştır. Dolayısıyla şimdi çok şey değişti. Organizasyonel çalışanları motive etmek, her işletme organizasyonunun başarılı olmak ve daha iyi performans göstermek için atması gereken önemli bir adımdır. Bunun nedeni, motivasyonun organizasyonel çalışanlar açısından daha yüksek performans ve üretkenliği teşvik etmesidir. Bu anlamda, organizasyonun faydalarından ve karından başka zevk alacağı hiçbir şey yoktur. Bu sebeple işletme sahipleri, yöneticiler ve grup liderlerinin çalışanlarının memnuniyetini sürekli iyileştirmenin yollarını bulması zorunludur.

Islam ve Ismail (2008:344) tarafından yapılan bir araştırma, Malezyalı çalışanları motive eden en önemli on faktör olduğunu ortaya koymuştur; bunlar arasında yüksek ücretler, iyi çalışma koşulları, terfi, iş güvenliği, ilginç işler, yapılan işi tam olarak takdir etme, büyüme fırsatları sunma, iş sorumluluğu, makul kurallar ve düzenlemeler ve yönetim, kişisel sorunların çözülmesine yardımcı olmaktadır. Çalışan motivasyon faktörleri ile ilgili olarak da Cruz ve Ark. (2009:480) içsel ve dışsal motivasyon geliştirerek çalışan motivasyon faktörlerini türetmiştir. İçsel motivasyon ödülleri, bir çalışanın kendi pozisyonundan aldığı memnuniyeti içermektedirken, dışsal motivasyon ödülleri, işyerinde çalışanlar tarafından her zaman beklenen yaygın ve rutin bir faktördür. Cruz ve Ark. (2009:481) kendine güven, özerklik, dürüstlük ve üyeliktir ve dışsal motivasyon faktörleri yüksek güçlü teşvikler, tanınma, terfi ve istikrardır.

Lindner (1998:2), işle ilgili 15 motivasyonel faktör kullandı: yeni şeyler öğrenme şansı, topluma fayda sağlama şansı, hem işte hem de iş dışında uyum sağlamak için baskılardan uzak olma, ilerleme fırsatı, yüksek prestij ve sosyal statü, çalışanın özel yeteneklerini kullanma şansı, denetimden muaf olma, iş görevlerinde çeşitlilik, tatmin edici boş zaman etkinliklerine katılma şansı, arkadaş canlısı ve cana yakın ortaklar, bir 'ekip'in parçası olarak çalışma, yüksek maaş, istikrarlı ve güvenli bir gelecek, liderlik yapma şansı ve katkıda bulunma şansı önemli kararlara bağlıdır. Çalışma sonucu, modern belediye çalışanlarının halka, grup çalışmasına ya da özerkliğe fayda sağlamaktan çok iş güvenliği, maaş

ve kişisel ve mesleki ilerleme şansıyla daha çok ilgilendiğini açıkça göstermektedir.

1. Ücret ve Ücret Artışı

Bireyin bir kurumun çalışanı şeklinde bir hedefi, ücret ya da tazminat olarak gelir elde etmektir. Yiyecek, giyecek ve barınma şeklinde temel gereksinimleri karşılamak yönünde maaş almaktadır. Her şirket, çalışana ödediği ücretin miktarını belirlemektedirken fizibiliteli olmalı, böylece verilen en düşük ücret onların hayatlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır (Kanzunnudin, 2007:12). Birtakım ekonomistler ödemelerin gerekliliği yönünde fikir yürütürler. Misesian belirttiğine göre, istihdam gereksinimlerindeki yükseliş sadece çalışanlar daha az nominal maaşlar alırsa hayata geçirilebilmektedir (Syahdan, 2007:11).

Ekonominin ana konusu olan ücret esnekliği, çoğunlukla şirket tarafından sağlanan teşviklerin sağlanması ile ilgili literatürde yer almaktadır. Bazı teorik yaklaşımlar, işçileri kurumun yararına hareket etmeye teşvik etmek yönünde kurumun ücretlendirme planlarını ne biçimde oluşturması gerektiğine yönelik bir açıklama geliştirmiştir. Sonuç, şirket karlarını maksimize etmek için çalışmalarına biraz çaba sarf etmektedir (Prendergast, 1999:8).

Ücretler, performansla önemli ölçüde ilişkilendirilirse etkili olmanın önemli bir yönü haline gelir (Umar, 2012:406). Ödemelerin ödenmesi sanayi yönünde yeterince karmaşık bir görevdir ve hemde çalışanlar için en etkili yöndür, çünkü ödeme miktarı, işçilerin kendileri, aileleri ve toplulukları arasında yaptıkları işin değerini yansıtır. Ödemelerin sanayi için çok önemlidir, ancak sanayinin sektöre yüksek bağlılık ve bağlılığa sahip olmak için insan kaynaklarını savunma çabalarını yansıtır. Etkili ücret stratejisinin iş gücünün yaşayabildiğini sürdürmesine, vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesine ve iş hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunması beklenmektedir (Umar, 2012:407)

Hükümet tarafından belirlenen asgari ücretteki artış, şirketlerin ücretlerini çalışanları için geçerli olan kural ve düzenlemelere göre ayarlamasını gerektiriyor. Ödeme yapısındaki farklılıklar, işçi performansında bir yükselişi garanti etmemektedir ve işçilerin çalışmaktayken kendi durumlarını rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Yönetim kurumu tarafından gerçekleştirilecek bazı

şey, işçilerin performansı giderek yükselmektedir. Bu şekilde ücretlendirme ve insan kaynağı geliştirme, şirket ve çalışanlar için önemli olan bir görüş olmak. Benlik saygısı, maaşların performans üzerindeki etkisi arasında arabulucu bir değişken olabilmektedir, ancak yalnızca kısmi bir aracı değişken olarak yararlıdır, benlik saygısından ziyade daha büyük bir maaşın performansı üzerindeki doğrudan etkisinden kaynaklanmaktadır. İş motivasyonu, iş tatmini ve ücretlerin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Kısmen çalışan maaşlarının performansı üzerinde etkisi vardır, ödeneklerin önemli bir etkisi yoktur (Umar, 2012:408).

2. Teşvik Primi

İşgücü maliyetleri düşünüldüğünde, kuruluşlar genellikle ciroyla ilgili masrafları göz ardı etmektedir. Gerhart ve Trevor (1996:1692), 152 kuruluşta stratejik ücret uygulamalarını inceleyen bir çalışma yürütmüştür. Bu kuruluşlarda tazminat programlarının tasarımının iki önemli yoldan istihdam değişkenliği ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. İlk olarak, uzun vadeli teşviklere daha fazla güvenen organizasyonlarda daha az istihdam değişkenliği olduğu sonucuna vardılar. Ayrıca, teşvikler ekiplere veya gruplara verildiğinde istihdam değişkenliğinin daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır. İşten çıkarma maliyetleri, kıdem tazminatı ve daha düşük işsizlik sigortası vergileri ile ilişkili daha düşük maliyetler gibi istihdam değişkenliğini azaltmanın bariz avantajlarına işaret etmektedirler.

Teşvik tazminatı esasen girişimci kurumlarda İK çalışmalarının ayrılmaz bir bileşenidir. Cantoni (1997:53), bu kurumların zayıf bağlantıları aradan kaldırmak ve bir örgütün yaşayabilirliklerine etkili ölçüde katkıda bulunan en iyi performans gösterenleri ödüllendirmek için bunu yaptığını öne sürer. Bu fikri, performans için gerçek ücretin son derece rekabetçi, düşük marjlı işletmelerde gerçekleştiğini iddia etmekteyken desteklemektedir. Bu durumun mantığı, bu kurumların hayatta kalmasının tehlikede olduğu ve sürdürebilmek için ne gerekiyorsa yapacaklarıdır. Hatta bir çalışma, teşvik programlarının bireyler tarafından alınan kararların kalitesini artırabileceğini öne sürdü. Stone ve Ziebart (1995:250) tarafından 84 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma, performansa yönelik teşviklerin bilgi işleme hareketinde değişikliklere ve karar vermede iyileştirmelere yol

açtığını ileri sürdü. Bilgi işleme, benzerlerinin daha yakından araştırılması seçim gerçekleştirirken zamanın daha liberal şekilde kullanımı ve daha olumlu seçimlere olanak sağlayan karar verme stratejilerinin kullanılmasıyla geliştirilmiştir.

IV. ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Hipotezleri

1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Bu çalışma algılanan liderlik tarzlarının tekstil çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak nedeniyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma modelinde kullanılan iki tür bağımsız değişken katılımcıların demografik özellikleri ve tekstil firması yöneticilerinin liderlik tarzları değişkenleridir. Çalışmada kullanılmış olan bir bağımlı değişken çalışanların motivasyon düzeyleri olarak kullanılmıştır. Modern bilim adamları, belirli durumlar için hangi davranışların ve kişilik özelliklerinin uygun olduğunu belirlemeye çalışıyorlar. Araştırmalar belirli durumun doğasına bağlı olarak farklı liderlik yollarının seçilmesi gerektiğini göstermektedir. Kişilik özellikleri teorilerinde lider kişinin kendisi liderliğin baskın unsuruysa, durumsal teorilerde bu rolü durumun kendisi oynamaktadır. Bu durumda liderlik, durumun bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Lidere duyulan ihtiyaç zamana, yere ve koşullara göre farklılık göstermektedir. Bir grupta liderlik, grubun doğasına ve çözmesi gereken görevlere göre gelişir.

2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, farklı liderlik tarzlarının tekstil çalışanların motivasyon düzeylerini nasıl etkilediğini ölçmektir. Ayrıca, tam potansiyellerine ulaşma arayışında karşılaşılan zorluklara katkıda bulunan liderlik tarzlarını belirlemelerine yardımcı olacak bir tür yol haritası oluşturmak amaçlanmaktadır.

Belirlenen amaç doğrultusunda ilk aşamada tekstil sektörünün satış alanında liderlerin uyguladıkları liderlik tarzlarının, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi konusunda açıklamalar yapılmıştır. Lider, liderlik, motivasyon ve benzeri kavramlar üzerinde literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması, kitap, dergi, makale, tez ve bildiriler gibi kaynaklara başvurularak gerçekleştirilmiştir. Yapılan

literatür taramasının ardından, liderlik tarzlarının çalışanların iş verimliliği ve motivasyonuna olan etkisi ile ilgili çalışanların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

3. Araştırmanın Hipotezleri

Liderlik tarzları ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur:

H1: Tekstil çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile kişisel özellikleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

H2: Tekstil çalışanlarının liderlik tarzı algıları ile kişisel özellikleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

H3: Tekstil çalışanlarının bürokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

H4: Tekstil çalışanlarının demokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

H5: Tekstil çalışanlarının otoriter liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.

H6: Tekstil çalışanlarının serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.

H7: Tekstil çalışanlarının bürokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

H8: Tekstil çalışanlarının demokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

H9: Tekstil çalışanlarının otoriter liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

B. Araştırmanın Metodolojisi

Personel yönetiminde önemli konulardan biri liderlik tarzları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkidir. Liderlerin önemi ve liderlik kavramı iş dünyasında her zaman ilgi görmektedir. Liderlik, liderlik etmeyi seçenler ile takip

etmeyi seçenler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Motive olmuş çalışanların her zaman yüksek başarı elde ettikleri belirtilmektedir.

Liderlik, insanları belirli hedeflere ulaşmaları için yönlendirme yeteneğidir. Liderler, insan ihtiyaçlarını ele alarak, takipçileri için geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmaktadırlar. Güç ve zorlama daha sonra dürtü ve ilham ile değiştirilir. Doğru liderlik, sürekli olarak sonuçlar elde eden takipçilerin olağanüstü davranışlarıyla sonuçlanır. Liderlikte etki, açık veya doğrudan güç uygulaması olmaksızın, insanların lider kişinin taleplerini kabul etmesine dayanmaktadır. Bir lider kişinin insanları etkileme yeteneği, onun takipçilerinin güç ve otoritesini kullanmasını sağlamaktadır. Hiç kimse ve hiçbir şey, insanları etkili bir lider kişinin doğru davranışından daha fazla motive edemez. Ancak motivasyonun gerçekleşmesi için, bir kişinin gerçekten başkalarının zihinlerinde ve kalplerinde liderlik pozisyonu kazanması gerekmektedir. Ve bunu yapmak kolay değil. Farklı liderlik teorileri, liderlik olgusunun ortaya çıkışını farklı konulardan yorumlamaktadır.

Motivasyon, kişilik yapısında öncü bir yer tutar ve davranışın itici güçlerini açıklamak için kullanılan temel kavramlardan biridir. En genel anlamda motivasyon, davranışın enerji tarafını ve yönünü belirleyen bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu içsel süreç, bir kişinin davranışını yönlendirir ve olası bir dizi davranışsal alternatif arasından yaptığı seçimleri belirlemektedir. Başka bir deyişle, bu süreç onun belirli bir durumda belirli bir şekilde davranmasını sağlamaktadır. Bir lider kişinin özellikleri arasında, diğer insanlar üzerinde güce sahip olmak şeklinde ifade edilen güç güdüsü önemlidir. Bu güdü, ya kendileriyle ilişkili prestij ve güç duygusu uğruna ya da kendilerine sunulduklarında eylemde bulunmayacak olan diğer insanların davranış ve deneyimlerini etkileme adına kaynaklarını elde etmeyi ve korumayı amaçlar.

1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma da tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı; işletmelerdeki lider veya yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaca yönelik çevrimiçi olarak anket tarama yöntemi yapılmıştır. Bu araştırma İstanbul'un Fatih bölgesindeki tekstil sektöründe çalışanlar ile yapılmıştır.

2. Sınırlılıklar

Yapılan araştırma yönünde aşağıdaki sınırlılıklar belirlenmiştir:

1. Çalışmada elde edilen veriler 2021 yılı verileridir.
2. Araştırmanın örnekleme İstanbul'un Fatih ilçesi tekstil firmaları ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın yönetim tarzı ölçeği yönünde tekstil firma yöneticileri seçilmiştir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada İstanbul'un Fatih ilçesindeki tekstil firmaları yöneticilerinin çalışanlara uyguladıkları liderlik tarzları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiler anket tarama yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma anketinin motivasyon ve yönetim tarzı ölçeği için faktör analizi, liderlik tarzları ölçeği için ortalama değer testi, iş motivasyonu ölçeği için normal dağılım testi ve liderlik tarzı ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkisinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmayla ilgili hipotezler araştırma sonunda hipotez testi ile analiz edilmiştir.

4. Veri Toplama Araçları

Veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmaya dahil olan tekstil çalışanlarının kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik kişisel bilgi bölümü, ikinci bölümde tekstil çalışanlarının motivasyon düzeylerini ortaya çıkarmak için iş motivasyonu ölçeği ve üçüncü bölümde ise tekstil firma yöneticilerinin liderlik algılarını ölçümlemek için yönetim tarzları ölçeği kullanılmıştır.

Ankete katılanlara anket uygulanmasından daha önce çalışmanın amacına yönelik bilgi verilerek, anketlere anket verilerinin sadece araştırmanın amacı yönünde kullanılacağı, elde edilecek bilgilerin farklı kişilerce kullanılmayacağı vurgulayarak, katılımcıların anket sorularına daha kolay ve doğru cevap vermesi hedeflenmiştir.

Anketler online olarak hazırlanmıştır. Online olarak anket formları katılımcılara gönderilmiştir ve katılımcılar anket formları cevaplayarak geri göndermiştir. Araştırma Nisan ile Haziran 2021 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Oluşturulan anket formunda İstanbul'un Fatih bölgesindeki tekstil sektörü şirketleri çalışanlarından 265 katılımcı ile gerçekleştirilmiş. Bu anket formlarından 1'i geçersiz olarak 264 katılımcı verisi esas alınmıştır.

5. Veri Çözümleme Yönetimi

Çalışma verilerini analiz etmek için SPSS IBM 24 paket veri programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara ait tanımlayıcı istatistikler, frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Güvenirlilik analizi ile Cronbach Alpha katsayısı, Faktör analizi ile ölçek içindeki faktör yükleri, anlamlılık düzeyleri KMO and Bartlett test sonuçları verilmiştir. %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Yönetim Tarzları Ölçeği'ne yapılan faktör analizinin sonucunda aynı karakteristik özelliklere sahip sorular aynı faktörler altında toplanmıştır. Araştırmada kullanılan uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri ile ölçeklerin iç güvenirlilikleri analiz edilmiştir. Daha sonra belirlenen ölçeklerin iç güvenirliliğini analiz etmek için ölçeklerin Croanbach Alpha değerleri analiz edilmiştir.

İki değişkenden oluşan maddelerin iş motivasyonu ve yönetim tarzları algısı yönündeki etkisi analiz edilmektedirken bağımsız örneklem T- testi, üç ya da daha fazla değişkenden oluşan maddelerin iş motivasyonu ve yönetim tarzları algısı üzerindeki etkisi analiz edilmektedirken tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Bağımsız değişken olarak belirlenen yönetim tarzları algısı ve alt faktörlerinin bağımlı değişken iş motivasyonu ile arasında ilişki olup olmadığı, aralarında ilişki varsa bu ilişkinin yönünün belirlenmesi için sade korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin gerçekleştirdikleri yönetim tarzlarının katılımcıların motivasyonu üzerindeki etkisi incelemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

C. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırmanın bu kısmında toplanan verilerin testleri sonucunda elde edilen bulgular sunulacaktır. İlk olarak katılımcıların kişisel özelliklerinin ve sorulara verdikleri cevapların analizlerinin gerçekleştirildiği betimsel analizlerden elde edilen bulgular, daha sonra ölçüm yapmakta kullanılan "İş Motivasyonu" ve "Yönetim Tarzları" ölçeklerine yönelik test sonuçları ve son olarak da

araştırmanın hipotezlerini analiz etmek sebebiyle gerçekleştirilen testlerin sonuçları vurgulanacaktır.

1. Katılımcıların Demografik Verileri

Çalışmaya katılan katılımcılara yönelik sosyo-demografik özellikler belirlenen çizelgede özetlenmiştir.

Çizelge 1. Yaş değişkenine ait bulgular

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 Yaş ve altı	63	23,9%	23,9
26-35	96	36,4%	60,2
36-45	69	26,1%	86,4
46-55	33	12,5%	98,9
55 ve üzeri	3	1,1%	100
Total	264	100	

Çizelge incelendiğinde katılımcıların yoğun olduğu yaş aralığının 26-35 (36,4%) olduğu görülmektedir. En düşük katılım gösterilen yaş aralığı ise 55 ve üzeri yaş (1,1%) aralığıdır.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre bilgileri aşağıdaki çizelgede yer verilmiştir.

Çizelge 2. Cinsiyet değişkenine ait bulgular

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	93	35,2%	35,2
Erkek	171	64,8%	100
Total	264	100	

Belirtilen çizelgeden yola çıkarak katılımcıların yoğun olarak erkek (64.8%) olduğu görülmektedir. Kadın katılımcılar ise daha düşük (%35,2) olduğu görülmüştür. Bu durum küçük bir yüzde ile olsa da erkek tekstil çalışanlarının araştırmaya katılmak için kadın çalışanlardan daha istekli olduğunu göstermektedir.

Ankete katılanların medeni durumlarına göre değişkinleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Çizelge 3. Medeni duruma yönelik bulgular

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	109	41,3%	41,3
Evli	155	58,7%	100
Total	264	100	

Çizelgeye göre araştırmaya katılanların 155 kişi evli, 109 ise bekârdır. Katılımcıların %58,7 'ü evli katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna göre değişkenler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Çizelge 4. Eğitim durumuna yönelik değişkenler

	N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ön Lisans	151	57,2%	57,2
Lisans	81	30,7%	87,9
Yüksek Lisans	24	9,1%	97
Doktora	6	2,3%	99,3
Total	262	99,3%	
Total	264	100	

Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeği 'ne verdikleri cevaplar aşağıdaki gibi analiz edilmiştir ve çizelgede belirtilmiştir.

Çizelge 5. İş Motivasyonu Ölçeği 'ne Ait Bulgular

		Frekans	Yüzde
Soru 1	Hiç Memnun değilim	19	7%
	Memnun Değilim	23	9%
	Kararsızım	9	3%
	Memnunum	89	34%
	Çok Memnunum	124	47%
Soru 2	Hiç Memnun değilim	21	8%
	Memnun Değilim	39	15%
	Kararsızım	6	2%
	Memnunum	79	30%
	Çok Memnunum	119	45%
Soru 3	Hiç Memnun değilim	13	5%
	Memnun Değilim	18	7%
	Kararsızım	8	3%
	Memnunum	69	26%
	Çok Memnunum	155	59%
Soru 4	Hiç Memnun değilim	18	7%
	Memnun Değilim	29	11%
	Kararsızım	7	3%
	Memnunum	91	34%
	Çok Memnunum	119	45%
Soru 5	Hiç Memnun değilim	10	4%
	Memnun Değilim	11	4%
	Kararsızım	7	3%

Çizelge 5. (devamı) İş Motivasyonu Ölçeği 'ne Ait Bulgular

	Memnunum	56	21%
Soru 6	Çok Memnunum	180	68%
	Hiç Memnun değilim	36	14%
	Memnun Değilim	35	13%
	Kararsızım	10	4%
Soru 7	Memnunum	78	30%
	Çok Memnunum	105	40%
	Hiç Memnun değilim	18	7%
	Memnun Değilim	24	9%
Soru 8	Kararsızım	14	5%
	Memnunum	65	25%
	Çok Memnunum	143	54%
	Hiç Memnun değilim	21	8%
Soru 9	Memnun Değilim	23	9%
	Kararsızım	17	6%
	Memnunum	71	27%
	Çok Memnunum	130	49%
Soru 10	Hiç Memnun değilim	14	5%
	Memnun Değilim	26	10%
	Kararsızım	19	7%
	Memnunum	87	33%
Soru 11	Çok Memnunum	118	45%
	Hiç Memnun değilim	13	5%
	Memnun Değilim	26	10%
	Kararsızım	5	2%
Soru 12	Memnunum	84	32%
	Çok Memnunum	134	51%
	Hiç Memnun değilim	23	9%
	Memnun Değilim	31	12%
Soru 13	Kararsızım	6	2%
	Memnunum	75	28%
	Çok Memnunum	127	48%
	Hiç Memnun değilim	19	7%
Soru 14	Memnun Değilim	12	5%
	Kararsızım	22	8%
	Memnunum	66	25%
	Çok Memnunum	144	55%
Soru 15	Hiç Memnun değilim	26	10%
	Memnun Değilim	19	7%
	Kararsızım	11	4%
	Memnunum	67	25%
Soru 16	Çok Memnunum	137	52%
	Hiç Memnun değilim	34	13%
	Memnun Değilim	41	16%
	Kararsızım	9	3%
Soru 17	Memnunum	85	32%
	Çok Memnunum	92	35%
	Hiç Memnun değilim	18	7%
	Memnun Değilim	18	7%
Soru 18	Kararsızım	15	6%
	Memnunum	73	28%
	Çok Memnunum	140	53%
	Hiç Memnun değilim	13	5%
Soru 19	Memnun Değilim	18	7%
	Kararsızım	7	3%
	Memnunum	60	23%
	Çok Memnunum		

Çizelge 5. (devamı) İş Motivasyonu Ölçeği 'ne Ait Bulgular

Soru 17	Çok Memnunum	165	63%
	Hiç Memnun değilim	17	6%
	Memnun Değilim	26	10%
	Kararsızım	17	6%
	Memnunum	78	30%
Soru 18	Çok Memnunum	126	48%
	Hiç Memnun değilim	22	8%
	Memnun Değilim	20	8%
	Kararsızım	14	5%
	Memnunum	55	21%
Item Statistics	Çok Memnunum	151	57%
	Mean	Std.	
		Deviation	
Soru 1	4,05	1,23	
Soru 2	3,88	1,32	
Soru 3	4,25	1,14	
Soru 4	3,99	1,22	
Soru 5	4,46	1,00	
Soru 6	3,67	1,45	
Soru 7	4,10	1,24	
Soru 8	4,02	1,27	
Soru 9	4,02	1,18	
Soru 10	4,16	1,16	
Soru 11	3,96	1,33	
Soru 12	4,13	1,21	
Soru 13	4,03	1,33	
Soru 14	3,61	1,43	
Soru 15	4,14	1,20	
Soru 16	4,31	1,12	
Soru 17	4,02	1,24	
Soru 18	4,10	1,31	

İş Motivasyonu Ölçeği 'ne ait veriler incelendiğinde tekstil çalışanlarının ölçeğe ait tüm ortalamalarının üç ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçek maddelerinden ortalaması 4,25 ile “Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan” maddesi en olumlu madde olmaktadırken onu 4,05 ortalama ile “Bu kurumda çalışıyor olmaktan” maddesi izlemiştir. Tekstil çalışanlarından 3,61 ortalama ile “Çalışma saatlerinden.” sorusu en düşük ortalamalı madde olmuştur. Bu maddenin standart sapmasının da en büyük değeri aldığı görülmektedir. Dolayısıyla kimi tekstil çalışanları bu soruya en düşük değerlendirme göstergesi olan “hiç memnun değilim” yanıtını vermektedirken, kimi tekstil çalışanları de en yüksek değerlendirme ile “çok memnunum” yanıtını vermiştir. Çalışma gerçekleştirilen tekstil çalışanı grubu görevleri farklı olduğu için, branşlarına göre iş dağılım yükleri dolayısı ile ek ücret payı da değişken olmaktadır. Bu değişkenliğin bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir.

İş motivasyonuna gerçekleştirilen analiz sonucunda iş motivasyonuna verilen cevapların ortalaması 3,5 ve standart sapması ise 0,6 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla ankete katılan çalışanların motivasyon ortalamaları iyi düzeydedir.

Yönetim Tarzları Ölçeği 'ne yönelik gerçekleştirilen betimleyici testlerin sonucunda ölçeğin her bir sorusuna yönelik ortalama değerler ve maddelerin standart sapmaları analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 6. Yönetici Tarzları Ölçeği 'ne ait bulgular

		Frekans	Yüzde
Soru 1	Kesinlikle Katılmıyorum	24	9%
	Katılmıyorum	29	11%
	Kararsızım	10	4%
	Katılıyorum	82	31%
	Kesinlikle Katılıyorum	118	45%
Soru 2	Kesinlikle Katılmıyorum	21	8%
	Katılmıyorum	22	8%
	Kararsızım	10	4%
	Katılıyorum	65	25%
	Kesinlikle Katılıyorum	145	55%
Soru 3	Kesinlikle Katılmıyorum	22	8%
	Katılmıyorum	24	9%
	Kararsızım	9	3%
	Katılıyorum	93	35%
	Kesinlikle Katılıyorum	115	44%
Soru 4	Kesinlikle Katılmıyorum	15	6%
	Katılmıyorum	30	11%
	Kararsızım	7	3%
	Katılıyorum	69	26%
	Kesinlikle Katılıyorum	141	53%
Soru 5	Kesinlikle Katılmıyorum	25	9%
	Katılmıyorum	25	9%
	Kararsızım	14	5%
	Katılıyorum	89	34%
	Kesinlikle Katılıyorum	107	41%
Soru 6	Kesinlikle Katılmıyorum	20	8%
	Katılmıyorum	32	12%
	Kararsızım	6	2%
	Katılıyorum	80	30%
	Kesinlikle Katılıyorum	123	47%
Soru 7	Kesinlikle Katılmıyorum	31	12%
	Katılmıyorum	29	11%
	Kararsızım	11	4%
	Katılıyorum	84	32%
	Kesinlikle Katılıyorum	108	41%

Çizelge 6. (devamı) Yönetici Tarzları Ölçeği 'ne ait bulgular

Soru 8	Kesinlikle Katılmıyorum	24	9%
	Katılmıyorum	25	9%
	Kararsızım	12	5%
	Katılıyorum	90	34%
	Kesinlikle Katılıyorum	112	42%
Soru 9	Kesinlikle Katılmıyorum	77	29%
	Katılmıyorum	58	22%
	Kararsızım	16	6%
	Katılıyorum	88	33%
	Kesinlikle Katılıyorum	23	9%
Soru 10	Kesinlikle Katılmıyorum	118	45%
	Katılmıyorum	63	24%
	Kararsızım	13	5%
	Katılıyorum	49	19%
	Kesinlikle Katılıyorum	20	8%
Soru 11	Kesinlikle Katılmıyorum	156	59%
	Katılmıyorum	64	24%
	Kararsızım	9	3%
	Katılıyorum	20	8%
	Kesinlikle Katılıyorum	14	5%
Soru 12	Kesinlikle Katılmıyorum	99	38%
	Katılmıyorum	68	26%
	Kararsızım	8	3%
	Katılıyorum	57	22%
	Kesinlikle Katılıyorum	30	11%
Soru 13	Kesinlikle Katılmıyorum	166	63%
	Katılmıyorum	55	21%
	Kararsızım	5	2%
	Katılıyorum	25	9%
	Kesinlikle Katılıyorum	12	5%
Soru 14	Kesinlikle Katılmıyorum	145	55%
	Katılmıyorum	48	18%
	Kararsızım	7	3%
	Katılıyorum	42	16%
	Kesinlikle Katılıyorum	21	8%
Soru 15	Kesinlikle Katılmıyorum	81	31%
	Katılmıyorum	97	37%
	Kararsızım	15	6%
	Katılıyorum	27	10%
	Kesinlikle Katılıyorum	43	16%
Soru 16	Kesinlikle Katılmıyorum	158	60%
	Katılmıyorum	53	20%
	Kararsızım	14	5%
	Katılıyorum	20	8%
	Kesinlikle Katılıyorum	18	7%
Soru 17	Kesinlikle Katılmıyorum	166	63%
	Katılmıyorum	49	19%
	Kararsızım	6	2%

Çizelge 6. (devamı) Yönetici Tarzları Ölçeği 'ne ait bulgular

	Katılıyorum	21	8%
	Kesinlikle Katılıyorum	21	8%
Soru 18	Kesinlikle Katılmıyorum	16	6%
	Katılmıyorum	19	7%
	Kararsızım	11	4%
	Katılıyorum	86	33%
	Kesinlikle Katılıyorum	131	50%
Soru 19	Kesinlikle Katılmıyorum	24	9%
	Katılmıyorum	19	7%
	Kararsızım	11	4%
	Katılıyorum	94	36%
	Kesinlikle Katılıyorum	114	43%
Soru 20	Kesinlikle Katılmıyorum	35	13%
	Katılmıyorum	46	17%
	Kararsızım	28	11%
	Katılıyorum	60	23%
	Kesinlikle Katılıyorum	92	35%
Soru 21	Kesinlikle Katılmıyorum	27	10%
	Katılmıyorum	74	28%
	Kararsızım	10	4%
	Katılıyorum	63	24%
	Kesinlikle Katılıyorum	87	33%
Soru 22	Kesinlikle Katılmıyorum	16	6%
	Katılmıyorum	25	9%
	Kararsızım	13	5%
	Katılıyorum	95	36%
	Kesinlikle Katılıyorum	111	42%
Soru 23	Kesinlikle Katılmıyorum	25	9%
	Katılmıyorum	16	6%
	Kararsızım	14	5%
	Katılıyorum	64	24%
	Kesinlikle Katılıyorum	144	55%
Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	
Soru 1	3,92	1,34	
Soru 2	4,08	1,30	
Soru 3	3,96	1,28	
Soru 4	4,09	1,25	
Soru 5	3,85	1,32	
Soru 6	3,97	1,30	
Soru 7	3,78	1,38	
Soru 8	3,91	1,29	
Soru 9	2,69	1,41	
Soru 10	2,19	1,37	
Soru 11	1,74	1,15	
Soru 12	2,44	1,46	
Soru 13	1,71	1,16	
Soru 14	2,02	1,38	

Çizelge 6. (devamı) Yönetici Tarzları Ölçeği 'ne ait bulgular

Soru 15	2,46	1,44
Soru 16	1,80	1,24
Soru 17	1,79	1,29
Soru 18	4,14	1,17
Soru 19	3,97	1,28
Soru 20	3,47	1,46
Soru 21	3,40	1,46
Soru 22	4,00	1,20
Soru 23	4,08	1,30

Çizelgeye göre ölçeğin bürokratik liderlik algısını analiz etmeye yönelik oluşturulan ilk sekiz sorusunun her birinin ortalamasının 2,0 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sorulardan “Yöneticimiz çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla vb.) gibi davranır.” Sorusu ortalama 4,09 ile en yüksek değerlendirmeyi almıştır. İkinci olarak 4,08 ortalama ile “Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur” ve “Yöneticimiz kurumda çalışan herkese eşit davranır” soruları olduğu görülmektedir. Bürokratik liderlik algısını analiz eden anket sorularından “Yöneticimiz görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar” sorusu 1,71 ortalama ile en düşük ortalamalı madde olmuştur.

Kurum içi ilişkilerde kurumun çalışanlar üzerindeki kontrolü imajında inşa edilen kamu yönetiminin ilkeleri ve uygulaması babanın ataerkil bir ailede çocuklar üzerindeki kontrolüne benzemektedir. Ast, muhtemelen gönüllü olarak bürokratik olana kaynak bağımlıdır. Kaynak çıkarmayla ilgili risklerin çoğu bürokratik tarafından karşılandığından, ast için faydalı olabilmektedir. Bürokratik genellikle bir bireydir, astları ise kolektif olarak görülmektedir. Bürokratin yetkilerinin bir kısmını devrettiği hiyerarşik yapıların ortaya çıkması da mümkündür. Paternalizmin ideolojik yönü, bürokratin şefkatli rolünü vurgulayarak, boyun eğmenin meşrulaştırılmasıyla ilişkilidir. Astların, eylemlerinin ve kararlarının olası sonuçlarını değerlendirmek için yeterli bağımsızlığa sahip olmadıkları vurgulanmaktadır. Böylece kendilerine geri dönüşü olmayan zararlar verebilmektedirler ve kendi iyilikleri için izlenmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda, bunun sorumluluğunun bir kısmı astlardan kaldırılır.

Faktör analizi, belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek, verileri anlamlı bir şekilde sunabilmek yönünde hayata geçirilen çok değişkenli bir test

yöntemidir. Faktör analizi ile ortak özelliklere sahip değişkenler bir faktör altında toplanılarak, daha öz değişkenle gerçekleştirme olanağı sağlanır (Gürbüz ve Şahin, 2016:309). Açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirildiği zaman ilk önce ölçeğe Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett analizi yapılmıştır. KMO testi belirlenen bir örneklemden belirlenen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi yönünde yeterli olup olmadığını belirlemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311).

Faktör analizine ait sonuç değerleri ve anlamlılığı aşağıdaki çizelgedeki gibidir.

Çizelge 7. Motivasyon ölçeği için faktör analizi sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure	Bartlett's Test of Sphericity	p
0,965	5283,028	0,000

Çizelge 8. İstatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. ($p < 0,001$)

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,009	72,273	72,273	12,732	70,734	70,734
2	0,863	4,796	77,069			
3	0,675	3,748	80,817			
4	0,461	2,561	83,378			
5	0,399	2,219	85,597			
6	0,368	2,042	87,639			
7	0,294	1,633	89,271			
8	0,266	1,48	90,752			
9	0,256	1,422	92,174			
10	0,246	1,368	93,542			
11	0,218	1,209	94,75			
12	0,19	1,054	95,805			
13	0,176	0,976	96,781			
14	0,166	0,923	97,704			
15	0,13	0,725	98,429			
16	0,117	0,653	99,081			
17	0,1	0,553	99,634			
18	0,066	0,366	100			

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre yandaki ifadelerde 1 tane faktör oluşmuştur. (Eigenvalues değeri 1 den büyük olanlar faktör oluşturabilmektedir.) Bu faktör de toplam varyansın %70'ini oluşturmaktadır. (bu değer %50'den büyük olması istenir, burada elde edilen sonuç anlamlılığı yüksek bir sonuçtur.)

Yönetim tarzı ile ilgili yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Çizelge 9. Yönetim tarzı ölçeği faktör analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure	Bartlett's Test of Sphericity	p
0,933	4845,457	0,000

Faktör analizine ait sonuç değerleri ve anlamlılığı yandaki çizelgedeki gibidir. İstatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. ($p < 0,001$).

Çizelge 10. İstatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. ($p < 0,001$)

Factor	Total Variance Explained			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Initial Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	11,7	50,869	50,869	11,338	49,296	49,296	10,877
2	2,428	10,555	61,424	2,066	8,984	58,28	7,28
3	1,673	7,273	68,697	1,249	5,43	63,71	1,794
4	0,924	4,019	72,716				
5	0,716	3,113	75,83				
6	0,659	2,866	78,696				
7	0,559	2,432	81,128				
8	0,529	2,301	83,43				
9	0,509	2,212	85,641				
10	0,417	1,813	87,454				
11	0,368	1,6	89,054				
12	0,355	1,543	90,597				
13	0,295	1,281	91,878				
14	0,274	1,192	93,069				
15	0,261	1,136	94,205				
16	0,25	1,085	95,29				

Çizelge 10. (devamı) Yönetim tarzı ölçeği faktör analizi

17	0,205	0,892	96,182
18	0,191	0,831	97,013
19	0,181	0,787	97,799
20	0,168	0,729	98,528
21	0,129	0,562	99,09
22	0,11	0,477	99,567
23	0,1	0,433	100

Anketteki 23 tane ifadeden 3 tane faktör oluşturabilmiş. (Eigenvalues değeri 1'den büyük olanlar faktör oluşturabilmektedir.) Bu 3 faktör toplam varyansın %63'ünü açıklamaktadır. Bu da yeterli bir sonuçtur.

2. Hipotez Testleri

Ankete katılanların liderlik tarzları algılarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek için gerçekleştirilen test sonuçları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 11. Liderlik Tarzları Ölçeğinin ortalama değer testleri

Liderlik Tarzı	Ort.(x)	Standart sapma (S.S)
Paternalist	3,6357	0,95726
Otoriter	2,1081	0,86911
Serbest Bırakıcı	2,1524	0,73771
Demokratik	3,7671	0,82420

Çizelgeye göre araştırmaya katılan tekstil çalışanları, liderlerini daha azla demokratik olduğunu vurgulamaktadırlar ($\bar{x} = 3,77$). İkinci sırada ise bürokratik liderlik tarzı bulunmaktadır ($\bar{x} = 3,64$). Otoriter liderlik tarzı ise tekstil çalışanları tarafından en düşük algılanan liderlik tarzı olarak vurgulanmaktadır ($\bar{x} = 2,11$)

Anket çalışmasında yapılan analizler sonucunda oluşturulan verilerin analizi yönünde gerçekleştirilmiş test yöntemlerini belirlemek yönünde kullanılan farklı bir analiz yöntemi ise normallik testidir. Bu yöntem, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin önemli şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olması” şartını oluşturan bir yöntemdir. Normallik analizinde verilerin normal dağılım gösterdiğinin belirtilerinden birisi de Skewness ve Kurtosis değerlerinin +1 ile -1 arasında görülmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2016:218). ‘İş Motivasyonu Ölçeği’ne normallik testi uygulanarak sonuçları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 12. İş Motivasyonu ölçek sorularının normal dağılım test sonuçları

	İstatistik	Standart Hata
Ort.	3.6475	0.04609
%5 olarak kırpılmış ortalaması	3.6885	
Varyans	0.616	
Medyan	3.5896	
Std. Spm.	0.71201	
Min.	1.52	
Max.	5.00	
Skewness	-0.586	0.120
Kurtosis	0.425	0.238

Ankete katılanların liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri arasında belirli ilişki olup olmadığı ve varsa şiddetinin, yönünün ne düzeyde olduğunu belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki Çizelge 13’de gösterilmiştir.

Bir şirketin faaliyeti, personelin iş görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğine bağlıdır. Çalışanların iyi performansla olan ilgisi, başarılı iş geliştirmenin anahtarıdır. Personeli görevlerini tam olarak yerine getirmeleri için motive etmek, aynı zamanda ek çaba göstererek de kalite yönetiminin görevlerinden biridir. Emek verimliliğini artırmanın bir yolu olarak motivasyonun temeli, konunun psikolojisidir. Motivasyon sisteminin altında yatan tüm psikolojik teoriler ve yöntemler, bir çalışanın iyi bir iş yapma niyetini oluşturmayı amaçlar. Emek üretkenliğini artırma arzusunun, dış baskının değil, bireyin kendi iç çalışmasının sonucu olması önemlidir. Liderler ve İK uzmanları, çalışan davranışlarını şirketin istediği yönde değiştirmek ve yönlendirmek için psikolojik teknikler kullanmaktadır. Ekonomik alanda, motivasyon iç veya dış olarak anlaşılır, ancak içsel olanı harekete geçirmeyi, ekonomik bir varlığı (çalışan, yönetici, karşı taraf, müşteri) belirli bir amaca yönelik faaliyetler gerçekleştirmeye teşvik etmeyi amaçlar. Bu durumda, aktiviteye ilgi başlangıçta var olmalı ve bilimsel olarak doğru psikolojik öncüllere dayanan inisiyasyon yöntemlerini uygulamak gerekmektedir. Tekstil çalışanlarının liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki çizelgede verilmiştir:

Çizelge 13. Korelasyon analizi sonuçları

	Motivasyon	Liderlik tarzı algısı	Bürokratik Liderlik Tarzı	Demokratik Liderlik Tarzı	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Otoriter Liderlik Tarzı
Motivasyon derecesi	r 1					
Liderlik Tarzı Algısı	r .593	1				
Bürokratik Liderlik Tarzı	r -.520	-.467	1			
Demokratik Liderlik Tarzı	r -.408	-.509	.484**	1		
Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	r .528**	.609**	-.563**	-.345**	1	
Otoriter Liderlik Tarzı	r .595**	.925**	.783**	.640**	.865**	1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmayla ilgili hipotezler analiz edilerek aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Çizelge 14. Hipotezlerin Testi

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H1: Tekstil çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile kişisel özellikleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.		Red
H2: Tekstil çalışanlarının liderlik tarzı algıları ile kişisel özellikleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H3: Tekstil çalışanlarının bürokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H4: Tekstil çalışanlarının demokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H5: Tekstil çalışanlarının serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H6: Tekstil çalışanlarının otoriter liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H7: Tekstil çalışanlarının bürokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H8: Tekstil çalışanlarının demokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H9: Tekstil çalışanlarının otoriter liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.		Red

Araştırmaya katılan tekstil çalışanlarının kişisel özellikleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki belirlenmediği için oluşturulan H1 hipotezi reddedilmiştir. Ankete katılanların kişisel özellikleri (mevcut firmadaki hizmet süresi) ile liderlik tarzı algıları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki görüldüğü için H2 hipotezi kabul edilmiş sayılmaktadır. Tekstil çalışanlarının bürokratik ve demokratik liderlik tarzı algıları yükselirken iş motivasyon algıları da yükselmektedir. Gerçekleştirilen testler sonucunda belirlenen ilişkilerin orta düzeyde görüldüğü tespit edilmiştir. Belirlendiği gibi belirtilen hipotezlerinden H3 ve H4 kabul edilmiş hipotezlerdir. Ankete katılanların serbest bırakıcı ve otoriter liderlik tarzı algıları yükselirken, iş motivasyon düzeyleri azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algıları ile iş motivasyon düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Gerçekleştirilen testler sonucunda belirtilen ilişkilerin orta düzeyde görüldüğü tespit edilmiştir. Dolayısıyla H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiş sayılmaktadır. Ankete katılanların liderlik algılarının iş motivasyonları arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analiz testleri sonucunda, tekstil çalışanlarının demokratik ve bürokratik liderlik tarzı algılarının yükselmesinin iş motivasyon düzeylerini yükselttiği belirtilirken, serbest bırakıcı ve otoriter liderlik tarzı algılarının yükselmesinin iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ve H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiş, H9 hipotezi ise reddedilmiştir.

Pratik olarak, motivasyon uygulamasının altında yatan tüm teoriler ve teorik yapılar, psikolojik "ihtiyaç" ve "beklenti" kavramlarına dayanmaktadır. İhtiyaç, öznenin yaşamını belirleyen önemli faktörlerin eksikliğini yaşadığı böyle bir psikofiziksel durumdur. İhtiyaç duyma durumu, herhangi bir malın yokluğuna veya yetersizliğine ilişkin fizyolojik veya psikolojik bir içsel duyum ile karakterize edilmektedir. Bir ihtiyacın varlığı, eylemi, etkinliği harekete geçiren ana faktördür. Tek bir ihtiyaç hiyerarşisi yoktur ve sıralama araştırmacının yaklaşımına bağlıdır.

V.SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik alanda ve sosyal açıdan hızlı ve sürekli farklılıklar, yeni dünya düzenine hızlı şekilde ve sürekli bir uyum gerektirmektedir. Bu nedenle, daha yüksek rekabet gücü, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması ve iş ortamında hayatta kalabilmek için kuruluşlar iş süreçlerini sürekli izlemeli ve yenilerini tanıtmalıdır. Bunu gerçekleştirirken örgütler çeşitli yöntemler ve kavramlar kullanmalıdır. Sürdürülebilirlik desteğinin, kurumsal gelişimin ve tüketici memnuniyetinin etkili unsurlarından biri, kurumsal yönetim ile işçilerin ödül sistemi arasında yeterli bir bağlantıdır.

Belirli koşullara bağlı olarak, insan doğasının karmaşıklığını anlayarak, çalışanların arzu edilen davranışlarını ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak uygun ödül sistemlerini, motivasyon tekniklerini seçmek ve uygulamak yöneticinin görevidir. Yeterli modelleri uygularken işe bağlılığı iyileştirmede etkili olabilmesi için, liderliğin her bir işyerindeki çalışanların motivasyon ve memnuniyet düzeylerinin yanı sıra işyeri açısından beklentilerini bilmesi özellikle önemlidir. Bu bağlamda yönetim, çalışanların cinsiyet yapısı ile birlikte çalışanların yaş ve mesleki niteliklerine de dikkat etmelidir. Çünkü bu kategorilerde çalışanları ayırt etmek ve bu kategoriler arasında büyük bir uçurum oluşturmamak esastır.

Liderler özellikle takdirin boyutları (seçme özgürlüğü, faaliyetlerin ne, ne zaman ve nasıl yürütüldüğü), iş talepleri ve ayrıca beceri ve yetkinliklerin uygun kullanımı gibi motive edici unsurlara odaklanmalıdır. Çalışmanın gösterdiği gibi, liderlerin günümüzün hızlı değişen ve dinamik iş ortamında başarılı olabilmeleri için, çalışan motivasyonunu tutarlı ve verimli bir şekilde artırmak için işlemsel veya bırakınız yapsın tarzlarından ziyade dönüşümcü liderlik yaklaşımı benimsemeleri; bu da çalışan tarafında daha yüksek kaliteli performans üretecek ve kurumsal başarı için iş performansını artıracaktır. Liderler her türlü serbest davranışından kaçınmalı ve bunun yerine koçluk yapmak, çalışanların yetenek ve ihtiyaçlarına dikkat etmek, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak ve

organizasyon içinde performans standardı sağlamak için zaman harcamalıdır. Ayrıca liderlik tarzlarının çalışanlarını nasıl etkilediği konusundaki bilgilerini de geliştirmelidirler. Çalışan performansının daha yüksek olması için etik rol model olarak hareket etmeli ve öyle kabul edilmelidirler. Anketin gündeme getirdiği bir diğer konu da liderlerin, çalışanları tüm potansiyellerini, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanan rollerle zorlukları kendileri aşmaya teşvik etmesi gerektiğiydi. Bu, çalışanları kurumsal vizyona uygun hale getirecek ve kendilerine verilen görevleri yerine getirme konusunda daha özgüvenli ve istekli olmalarını sağlayacaktır. Sonuç olarak, anketin gösterdiği gibi, ideal liderlik yaklaşımı, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi ve yaratıcılık gibi diğer bileşenlerin yeterli bir şekilde dahil edilmesiyle etkileşimci liderlik yeteneklerinin entegrasyonu olmalıdır.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul Fatih ilçesinde bulunan tekstil firmaları çalışanlarının liderlik tarzlarına ilişkin algılarını ve bunun çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışmada anket tarama yöntemi kullanılmıştır. Toplanan verilerden elde edilen sonuçlar, katılımcı ve dönüşümcü liderliği benimseyen liderlerin çalışanları arasında bir motivasyon atmosferi yaratma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Genel olarak, dönüşümcü liderlik, bu çalışmanın çalışanları için etkileşimci liderlikten daha fazla tercih edilebilmektedir. Bu çalışmanın anlamı, daha etkili olmak isteyen yöneticilerin daha ilham verici, destekleyici, becerikli olmaları ve astlarının yeteneklerini geliştirmek için çalışmalarını gerekebileceğidir.

Tekstil çalışanlarını daha fazla algıladıkları liderlik tarzı demokratik liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Çalışanlarına ve onların haklarına saygılı, çalışanlarına yönelik duyarlı, iş birliği içinde bulunarak kararlara ortak katılım sağlayan yönetim tarzı olarak bilinen demokratik liderlik tarzının ön sırada bulunması, tekstil firması yöneticilerinin tekstil çalışanlarına karşı demokratik davranışta olduğunu göstermektedir. Yani alınan kararların uygulanmasında söz sahibi liderler değildir hem de tekstil çalışanları da söz sahibidir. Araştırmanın gerçekleştirildiği tekstil firmalarında esasen çalışanların etkileşimi ve işbirliği yönünde oluşturulan işleyiş söz konusudur. Araştırmada düşük ortalamaya sahip liderlik tarzı “otoriter liderlik tarzı” olmuştur. Bu ise, iş ile birlikte çalışanlara da

önem verildiğini göstermektedir. Ama kriz durumundan çıkılması gerektiğinde otoriter liderlik etkili olabilmektedir.

Klasik liderlik anlayışında firmaların hedefi verimliliği yükseltmektir. Verimliliği yükseltmek yönünde tekstil çalışanlarının motivasyonunun yükselmesi gerekmektedir. Bu görüşe göre çalışan motivasyonunun yükselmesinde “para” en önemli kaynaktır. Başka yapılan çalışmalar yönünde ise maddi açıdan sunulan ödüllerin yetersiz olduğu, çalışanların kurum içindeki donanımdan başka sosyal birer varlık olduğu, bu çerçevede elemanların motivasyonunu yükseltmeye yönelik olarak sosyal ihtiyaçlarının sağlanması gerektiği düşüncesi önemli olmuştur.

Araştırmadaki tekstil çalışanlarının iş motivasyonları olumlu düzeydedir. Bu, tekstil çalışanlarının çok fazla ihtiyacının olumlu düzeyde karşılandığının göstergesi olabilmektedir. Çalışanların performansının iş motivasyonunun sonucu olarak belirtildiği zaman, çalışan motivasyonu firmaların başarısı yönünde önemli bir duruma gelmektedir. Tekstil firmalarında çalışan performansını yükseltmek isteyen liderler belirtilen durumu dikkate alarak çalışanlarının kişisel istek ve taleplerini dikkate almalı, onların ihtiyaçlarını karşılamak için çalışma ortamları ve ona uygun yönetim tarzları gerçekleştirmelidir. Çeşitli durumlarda çeşitli yönetim tarzları uygun olabileceği gibi çeşitli kültürel gruplarda da kabul edilen yönetim tarzı değişmektedir. Araştırmada gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda toplanan veriler ve gerçekleştirilen literatür incelemesi sonucunda aşağıdaki öneriler belirlenmiştir:

- Liderler ek ücret yönünde düzenleme yapmaktadırlar, tekstil çalışanlarına yönelik oluşturulan maddi olanakların seviyesi yükselterek, iş verimliliği arttırılabilmektedir.
- Firma dahilinde ve şirketler arası gerçekleştirilen sosyal faaliyetler düzenlenerek tekstil çalışanlarının bunlara katılımı sağlanabilmektedir.
- Tekstil çalışanları olumlu yönde davranışları nedeni ile yöneticileri tarafından maddi ya da manevi ödüllerle ödüllendirilebilmektedir.
- Çalışanların fiziksel çalışma ortamları ve çalışma saatleri optimal bir düzeyde dizayn edilmelidir.

- Liderler çalışanlarına yönelik duyarlı ve destekçi olmalıdır.
- Liderler, çalışanlarını iş yönünde özgürlüğünü sağlamalı ancak kurumsal kararların belirlenmesiyle çalışanlarıyla beraber işbirliği gerçekleştirerek katılımcıların karar alınmasını sağlamalıdır.
- Liderler, firmada yaşanan sorunlardan uzak kalmamalı, iş bölümü ile ilgili söz sahibi olmalıdır.
- Liderler, motivasyon her zaman üst seviyede tutabilmek için çalışanları takip etmeli ve eksikliklere hızlı bir şekilde müdahale etmelidirler.

Sonuç olarak tekstil çalışanları değişen küresel değerlerden uzak kalmadan, demokratik davranışlar göstererek firmasındaki tekstil çalışanlarına paydaş olma şansını verip, biz olma düşüncesini yerleştirirken bir taraftan da bir aile ortamı oluşturmalıdır. Zamanı gelince tekstil çalışanlarına değerli, özgür, katılımcı bir birey olduğunu göstermeli ve her türlü ihtiyacı ile ilgilenilecek değerli bir aile ferdi gibi davranmalıdır. Bu yönde tekstil firmasındaki olumlu ve olumsuz değişimin ve gelişimin sonucunu tekstil çalışanları ile kutlama zevkini tadacak, hem de onları bekledikleri şekilde yönlendirmek amacı ile kendisini çok daha fazla yormasına ihtiyaç kalmayacaktır. Firma başarısının yüksek olmasını bekleyen bir liderlik yapmak isteyen tekstil firması yöneticileri, tekstil çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine duyarsız kalmamalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAMS, A., & CRAWFORD, N. (1992). **Bullying at work: How to confront and overcome it.** London: Virago, Press.
- BASS, B. & AVOLÍO, B. (1990). **Transformational leadership development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- BASS, B. & AVOLÍO, B. (1990). **Transformational leadership development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- BASS, B. (2010). **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.** New York, NY: Simon & Schuster.
- BASS, B.M. (1985). **Leadership: Good, Better, Best.** Organizational Dynamics. 13 (3), 26- 40.
- BİNSWANGER, H. (1990). **The biological basis of teleological concepts.** Los Angeles: Ayn Rand Institute.
- BROWN, H. D. (1994). **Principles of language learning and teaching.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BURKE, W. W. (2008). **Organization change: Theory and practice.** London: Sage.
- CARLYLE, T. (1888). **On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History.** New York: Fredrick
- CARNALL, C. (1999). **Managing change in organizations.** London: Prentice Hall.
- CONGER, J. A. (1989). **The Charismatic Leader: Behind The Mystique Of Exceptional Leadership.** San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

- COVEY, R. Stephen (1989). **The Seven Habits of Highly Effective People**, London, Simon & Schuster Ltd.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1995). **Why we do what we do: understanding self motivation**. New York: Penguin.
- DOSHİ, N., & MCGREGOR, L. (2015). **Primed to perform**. New York, NY: Harper Collins.
- DOSHİ, N., & MCGREGOR, L. (2015). **Primed to perform**. New York, NY: Harper Collins
- DRUCKER, P. F. (2004), **The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done**, New York, NY: Harper Business.
- DUBRİN, A. J. (2013) **Leadership: Research, Findings, Practice and Skills, 7th Edition**, USA, South Western Cengage Learning, pp.5
- EİNARSEN, S., & MİKKELSEN, E.M. (2003). **Individual effects of exposure to bullying at work. In Stale**
- ELDİNG, D. (2005), **Modeling employee motivation and performance (Doctoral dissertation)**, retrieved from University of Birmingham research archive.
- EREN, E. (2010). **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- ERGENELİ, A. (2006). **Örgüt ve İnsan**. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Basımevi.
- ERİC VON HİPPEL (1988). **The Sources of Innovation**. New York: Oxford University Press.
- FAİRHURST, GAİLT VE DAVID GRANT (2010), **“The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide,”** Management Communication Quarterly, 24.
- FEJES, A. (2008). **Foucault and lifelong learning: Governing the subject**. New York, NY: Routledge.
- FİEDLER, F. E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York, McGraw Hill Press.

- FOWLER, S. (2014). **Why motivating people doesn't work . . . and what does: The new science of leading, energizing, and engaging.** Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- FRENCH, J. R. P. JR. & RAVEN, B. (1959). **The Bases Of Social Power. In Studies in Social Power. Institute For Social Research,** University of Michigan.
- GARDNER, R. C. (2010). **Motivation and second language acquisition: the socioeducational model,** New York: Peter Lang Publishing.
- GEORGE, J.M. & JONES, G.(2008). **Understanding And Managing Organizational Behavior. London, Pearson International Edition.**
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. (2005). **Inteligența emoțională în leadership,** Editura Curtea Veche, București
- GRENSING-POPHAL, LİN. (2002). **Motivating today's employees.** North Vancouver, Canada: Self-Counsel Press.
- GÜNEY, S. (2011). **Örgütsel Davranış.** Ankara, Nobel Yayıncılık.
- HARRIS, NIGEL (2001) **Effective Professional Fundraising Leadership.** Queensland University Of Technology, Brisbane
- HERSEY, R. & BLANCHARD, T. (1969). **Management Of Organizational Behavior.** New Jersey, Prentice-Hall.
- HİAM, A. (2003). **Motivational management: Inspiring your people for maximum performance.** New York, NY: American Management Association.
- HİRSCH, E. D. (2002). **The New Dictionary of Cultural Literacy (3 ed.).** Boston: Houghton Mifflin Company
- HOUSE, R. J. (1977). **A 1976 Theory Of Charismatic Leadership.** Carbondale, Southern Illinois University Press.
- KELLER, J. M. (1983). **Motivational design of instruction. In C.M. Reigeluth (Eds.). Instructional design theories and models: An overview of their current status.** Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- KOÇEL, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.

- KREITNER, R. & KINICKI, A. (2010). **Organizational behavior (Ninth edition)**.
New York: McGraw-Hill Irwin
- KREITNER, R., & KINICKI, A. (2001). **Organizational behavior**, Boston: IRWIN,
5th Edition.
- LİKERT, R. (1981), **System4: A Resource Improving Public Administration**,
Public Administration Review, 41 (6)
- MANGHAM, I., AND PYE, A. 1991 . **The doing of managing**, Blackwell, Oxford.
- MİCHAEL. A. (2010). **Leadership Style And Organizational Impact**.
<http://www.ala.apa.org>. M
- NORTHOUSE, P. (2007). **Leadership Theory And Practice**. Thousand Oaks, CA:
Sage Publications.
- PORTER, L. AND LAWLER, E. (1968), **Managerial attitudes and performance**,
Homewood, Ill: Irwin Dorsey
- RAHİM, M. AFZAIUR (2004), **“Leader Power, Followers’ Conflict Management
Strategies and Propensity To Leave a Job: A Cross-Cultural Study,”**
Paper presented at the annual conference of the International Association
for Conflict Management (Pittsburgh: PA).
- ADAİR J. (2003) **Effective Leadership**. - M .: Publishing house Eksmo.
- VİKHANSKY O.S., Naumova A.I. (2006) **Management**. - M .: Gardariki.
- REDMOND, B.F. (2010). **Reinforcement Theory: What are the Rewards for My
Work? Work Attitudes and Motivation**. The Pennsylvania State
University; World Campus
- RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2017). **Self-determination theory: Basic
psychological needs in motivation, development, and wellness**. New
York, NY: The Guilford Press.
- RYAN, T. A. (1970). **Intentional behavior**. New York: Ronald Press.
- SABUNCUOĞLU, ZEYYAT VE MELEK TÜZ (2008). **Örgütsel Psikoloji**,
4.Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

- SCHERMERHORN, J. G., HUNT, J. G., & OSBORN, R. N. (2005). **Organizational behavior (Ninth edition)**. United States of America: John Wiley & Sons
- SCHUNK, D. H. (2000). **Coming to terms with motivation constructs**. Contemporary Educational Psychology
- SOEKANTO, S. 1999. **Pengantar Penelitian Hukum**. Universitas Indonesia Press: Jakarta.
- STİPEK, D. (1993). **Motivation to learn: From theory to practice (2nd ed.)**. Boston: Allyn & Bacon.
- SYAHDAN, S. (2007), **The Views Keynes's General Theory Misesian**. Ciputat: Sanctuary Publishing
- ŞİMŞEK, MEHMET ŞERİF (1998), **Yönetim ve Organizasyon (7. Baskı, Konya: Günay Ofset Baskı)**.
- TROELTSCH, E. (1956). **The Social Teaching Of The Christian Churches**. New York, The Macmillan Company
- WARR, P. (2007) **Work, Happiness and Unhappiness, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey**.
- WHITE, R. K., & LIPPITT, R. O. (1960). **Autocracy And Democracy: An Experimental Inquiry**. New York, Harper & Brothers.
- WILLIAMS, M. & BURDEN, R. L. (1997). **Psychology for language teachers: a social constructivist approach**. New York: Cambridge University Press
- WOOLFOLK, A. E. (1998), **Educational Psychology**. Boston: Allyn and Bacon.
- YUKL, G. (2013). **Leadership In Organizations**. New Jersey, Pearson.
- YULK, G. (2002). **Leadership In Organizations**. New Jersey, Prentice Hall.

DERGİLER

- ALBA, B., MCLLWAIN, D., WHEELER, L., & JONES, M. P. (2014). **Status consciousness: A preliminary construction of a scale measuring**

individual differences in status relevant attitudes, beliefs, and desires. Personality and Individual Differences, 35(3), 166– 176.

AMANCHUKWU, R. N., STANLEY, GLORÍA JONES, OLOLUBE, NWACHUKWU PRINCE (2015). **A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management.** Management 5(1), 6-14.

BAKAN, İ. & BULUT, Y. (2004). **Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması.** İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 31, 151-176.

BALCI, ESERGÜL (1990). **Eğitim Yönetiminde Güdülemenin Doğası ve İnsan Gereksinimleri**", Hacettepe Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı.5, s.271-279.

BARON, R.A., NEUMAN, J.H. (1998). **Workplace aggression--the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence of its forms, frequency, and targets.** Public Administration Quarterly, 21(4), 446-464

BRAHNAM, S.D., MARGAVIO, T.M., HIGNITE, M.A., BARRIER, T.B. & CHIN, J.M. (2005). **A bender based categorization for conflict resolution.** Journal of Management Development, 24(3), 197- 208.

BULUÇ, B. (2009). **Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (57), 5-34

CANTONİ, C. 1997. **Learn to manage pay and performance like an entrepreneur.** Compensation and Benefits Review, 29(1): 52-58.

CARBONELL, P., RODRÍGUEZ -ESCUDERO
Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes*. Journal of Product Innovation Management, 26(5), 536–550

CARSON, C.M. (2005). **A Historical View Of Douglas McGregor's Theory Y.** Emerald Group Publishing Limited, 43 (3), 450 – 460

- CORROCHER, N., & ZİRULÍA, L. (2010). **Demand and innovation in services: The case of mobile communications.** *Research Policy*, 39(7), 945–955
- CRUZ, N.M., PÉREZ, V.M. AND CANTERO, C.T. (2009) ‘**The influence of employee motivation on knowledge transfer**’, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, pp.478–490.
- ÇAKINBERK, A. & DEMİREL, E.T. (2010). **Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği.** *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- DAVİES, B. J., & DAVİES, B. (2004). **Strategic leadership.** *School Leadership & Management*, 24(1), 29- 38.
- DE CREMER, D., & VAN KNİPPENBERG, D. (2002). **How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness.** *Journal of Applied Psychology*, 87, 858–866.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2008). **Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health.** *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- DEUTSCH, M. (1949). **A theory of cooperation and competition.** *Human Relations*, 2, 129-151.
- EDİRİSOORİYA, W.A. 2014. **Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo.** *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*, (February 2014). Oral Presentations. pp. 311-318
- FLYNN, S. (2011) ‘**Can you directly motivate employees? Exploding the myth**’, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 25, No. 1, pp.11–15.
- GAGNÉ, M., & DECI, E. L. (2005). **Self-determination theory and work motivation.** *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362
- GARDNER, S. AND JOHNSON, P.R. (2001). **The leaner meaner workplace: Strategies for handling bullies at work.** *Employee Relations Today*, 28(2), 23-36.

- GERHART, B. & TREVOR, C. 1996. **Employment variability under different managerial compensation systems.** *Academy of Management Journal*, 39:1692-1712.
- GLENDINNING, P.M. (2001, Fall). **Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace.** *Public Personnel Management*, 30(3), 269-287.
- GOUDAS, M., BIDDLE, S., & FOX, K. (2011). **Perceived locus of causality, goal orientations, and perceived competence in school physical education classes.** *British Journal of Educational Psychology*, 64(3), 453-463.
- GRAVES, L. M. (1985). **Effects of leader persistence and environmental complexity on leadership perceptions: Do implicit beliefs discourage adaptation to complex environments?** *Group and Organization Studies*, 10, 19-36.
- HACKMAN J. R., & OLDHAM G. R. (1996). **Motivation through the Design of Work: Test of a Theory.**, *Illinois Organizational behavior and human performance* 16, 250 – 279.
- HAMMEDI, W., VAN RIEL, A. C., & SASOVOVA, Z. (2011). **Antecedents and Consequences of Reflexivity in New Product Idea Screening.** *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 662–679.
- FLETCHER, T. D., MAJOR, D. A., & DAVIS, D. D. (2008). **The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance.** *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 899-922.
- HARMON-JONES, E., & HARMON-JONES, C. (2010). **On the relationship of trait PANAS positive activation and trait anger: Evidence of a suppressor relationship.** *Journal of Research in Personality*, 44(1), 120-123.
- HARRIS, E., & WOOLLEY, R. (2009). **Facilitating innovation through cognitive mapping of uncertainty.** *International Studies of Management & Organization*, 39(1), 70–100

- HARVEY, M.G., HEAMES, J. T., RICHEY, R. G., LEONARD, N. (2006). **Bullying: From the playground to the boardroom.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 1-11.
- HONG T. T., & AHEED. A. (2011). **Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the retail sector: the mediating effect of love of money,** *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 73–94,
- HOUSE, R. J., & HOWELL, J. M. (1992). **Personality and charismatic leadership.** *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- HOUSE, R.J., & MITCHELL, T.R. (1974). **Path-Goal Theory Of Leadership.** *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- HOUSTON, J. M., MCINTIRE, S., KINNIE, J., & TERRY, C. (2002). **A factor analysis of scales measuring competitiveness.** *Educational and Psychology Measurement*, 62(2), 284– 298
- ISLAM, R. AND ISMAIL, A.Z. (2008) **'Employee motivation: a Malaysian perspective'**, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 18, No. 4, pp.344–362.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., & SANZ-VALLE, R. (2011). **Innovation, organizational learning, and performance.** *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417
- JOHNSON, D. W., & JOHNSON, R. T. (2003). **Student motivation in co-operative groups.** *Co-operative learning: The social and intellectual outcomes of learning in groups*, 136-176
- JURKIEWICZ, C.L. AND MASSEY, T.K. (1997) **'What motivates municipal employees: a comparison study of supervisory vs. non-supervisory personnel'**, *Public Personnel Management*, Vol. 26, No. 3, pp.367–377.
- KANZUNNUDİN, M. (2007), **Effect of wages and supervision of employee productivity: A case Study on PT Tonga Tiur Son Zenith District Kragan.** *Fokus Ekonomi*, 2(1), 11-20
- KOTTER, J.P. (1977, Jul/Aug). **Power, dependence, and effective management.** *Harvard Business Review*, 127-136.

- KOTTERMAN, J., (2006), **Leadership vs Management: What's the difference?**,
Journal for Quality & Participation, Vol. 29 Issue 2, p.13-17
- KUMLE, J., AND KELLY, N. J. 2000. **"Leadership versus management."**
Supervision, 61 4 , 8–10
- LINDNER, J.R. (1998) **'Understanding Employee Motivation'**, Journal Of
Extension, Vol. 36, No. 3, pp.1–8.
- LOCKE, E. A., SHAW, K. M., SAARI, L. M., & LATHAM, G. P. (1981). **Goal
setting and task performance: 1969-1980.** Psychological Bulletin, 90,
125-152.
- MAYER, R. E. (2011). **Towards a science of motivated learning in technology-
supported environments.** Educational Technology Research and
Development, 59(2), 301- 308.
- MCGREGOR, D. (1957). **The Human Side of Enterprise.** Management Review, 46
(11), 166-171.
- MCLEOD, S. (2007). **Maslow's Hierarchy Of Needs.** Simply Psychology, 1, 1-8.
- MORELAND, R. L., & LEVINE, J. M. (2001). **Socialization in organizations and
workgroups.** In M. E. Turner (Ed.), Groups at work: Theory and
research (pp. 69–112).
- MUDRACK, P. E., BLOODGOOD, M. M., & TURNLEY, W. H. (2012). **Some
ethical implications of individual competitiveness.** Journal of Business
Ethics, 108(3), 347-359.
- MUNDUATE, LOURDES VE T. GOMEZ Y. M. A. DORADO (1998),
**"Supervisor Power Bases, Cooperative Behaviour and
Organizational Commitment,"** European Journal of Work and
Organizational Psychology, 7: 163 – 177.
- NOVIKOVA, I. (2013). **Trait, Trait Theory** *The Encyclopedia of Cross-Cultural
Psychology* (pp. 1293-1295).
- OSBORN, K. A., IRWIN, B. C., SKOGSBERG, N. J., & FELTZ, D. L. (2012). **The
Köhler effect: Motivation gains and losses in real sports groups.**
Sport, Exercise, and Performance Psychology, 1(4), 242-253

- PRENDERGAST, C. (1999), **The provision of incentives in firms.** Journal of Economic Literature, 37(1), 7-63.
- RAHİM, M. A. (2002). **Toward theory of managing organizational conflict.** International Journal of Conflict Management, 13, 206-235.
- VOROBĪEV A., SĪGNEVĪCH S., CHURKĪN A. (2008) **Laws of leadership.** Personnel management. No. 12 (166). - P. 17-21.
- DOVZHĪKOV M. (2008) **Being a leader is extreme.** Personnel management. 2008. - No. 10 (189). S. 90–93.
- REEVE, J., & DECI, E. L. (1996). **Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation.** Personality and Social Psychology Bulletin, 22, 24–33.
- ROWOLD, J. 2011.) **Relationship between leadership behaviors and performance: The moderating role of a work team's level of age, gender, and cultural heterogeneity.** Leadership & Organization Development Journal, 6 (32): 628 - 647
- RYAN RM, DECI EL. (2000). **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.** Am. Psychol. 55(1):68–78.
- RYAN, M. AND DECI, L. (2000), **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions,** Contemporary Educational Psychology, 25, pp. 54–67.
- SCHMĪDT, L., PALMĪNTERĪ, S., LAFARGUE, G., & PESSĪGLĪONE, M. (2010). **Splitting motivation unilateral effects of subliminal incentives.** Psychological Science, 21(7), 977- 983.
- SEGAL, C. (2012), **Working When No One is Watching: Motivation.** Test Scores, and Economic Success, Management Science, 58(8), pp. 1438-1457.
- SHAMĪR, B., R, J., & ARTHUR, M. B. (1993). **The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory.** Organization Science, 4, 577–594.

- SİKANDAR, A., RAZA, S. A. (2018). **Impact Of Leadership Style Of Teacher On The Performance Of Students: An Application Of Hersey And Blanchard Situational Model.** Vol. 40, No. 3 Pp. 73-94
- STONE, D. & ZIEBART, A. 1995. **A model of financial incentive effects in decision making.** Organizational Behavior and Human Decision Process, 61: 250-261
- TEO, T. S. H., LIM, V. K. G., & LAI, R. Y. C. (1999). **Intrinsic and extrinsic motivation in internet usage.** Omega, 27(1), 25–37.
- TRIPLETT, N. (1897). **The dynamogenic factors in pace making and competition.** The American Journal of Psychology, 9, 507–533.
- UMAR, A. (2012), **Effect of wages, motivation, and job satisfaction on the performance of workers in the manufacturing industry in the city of Makassar.** Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(2), 406-418
- VAN DICK, R., WAGNER, U., STELLMACHER, J., & CHRIST, O. (2004). **The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 171–191.
- VAN KNIPPENBERG, D., & HOGG, M. A. (2003). **A social identity model of leadership effectiveness in organizations.** In B. Staw & R. M. Kramer (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 25, pp. 245–297). Greenwich, CT: JAI Press.
- VAN KNIPPENBERG, D., & VAN KNIPPENBERG, B. (2005). **Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality.** Journal of Applied Psychology, 90, 25–37.
- WILSON, K. / W. ERCHUL VE BERTRAM RAVEN (2008), **“The Likelihood of Use of Social Power Strategies by School Psychologists When Consulting with Teachers,”** Journal of educational and Psychological Consultation, 18(2): 101-123.
- YORK, J. G., & VENKATARAMAN, S. (2010). **The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation.** Journal of Business Venturing, 25(5), 449–463

- YUKL, G., 1989. **Managerial Leadership: a review of theory and research.**
Journal of Management, Vol. 15 Issue 2, p. 251-290
- LUTHANS, F. (2005) **Organizational Behaviour, 10th edition**, New York,
McGraw-Hill, pp.547
- LUTGEN-SANDVIK, P. (2006). **Take this job and . . . : Quitting and other forms
of resistance to workplace bullying.** Communication Monographs,
73(4), 406-33.

DİGER

- CHERRY, K. (2018). <https://www.verywellmind.com/the-great-man-theory-of-leadership-2795311>.
- DAVIS, BEVERLY M. (2004). The impact of leadership on employee motivation (Online). Available: [http://www.lib.umi.com/digital/dissertations/gateway/full citation & abstract/AAT MQ89924](http://www.lib.umi.com/digital/dissertations/gateway/full%20citation%20&%20abstract/AAT%20MQ89924)
- DİKER, O. 2014. “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi”; Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- ERTANTO, Y.D., SUHARNOMO, S. (2011), Effect of Salary on Employee Performance With Self Esteem as Intervening Variable (Studies in PDAM Grobogan). Thesis of Social Sciences UNDIP.
- FEBRIANTİ, S., AL MUSADİEQ, M AND A. PRASETYA. 2014. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 12 No. 1. Retrieved from [https://media.neliti.com/media/publications/83041-ID-pengaruh-reward-dan punishment-terhadap.pdf](https://media.neliti.com/media/publications/83041-ID-pengaruh-reward-dan-punishment-terhadap.pdf). Accessed on May 1st 2018.
- FREEMAN, R.E., & STEWART, L. (2006). Developing Ethical Leadership. Retrieved October 14, 2017 from http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf
- HELMREICH, R. L., & SPENCE, J. T. (1978). Work and Family Orientation Questionnaire: An objective instrument to assess components of

achievement motivation and attitudes toward family and career. JSAS Catalogue of Selected Documents in Psychology, 8, 35

- KAYA, İ. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin durumsal liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerinin yordama gücü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LOCK, C. (2001). How to motivate yourself and stay motivated. Project Magazine. Retrieved July 05, 2015, from <http://www.proiectmagazine.com/apr01/motivl.html>
- MİHELİC, K.K., LİPİCNIK, B., & TEKAVCİC, M. (2010). Ethical Leadership. International Journal of Management and Information Systems, 14(5), 31-42. Retrieved October 14, 2017 from http://www.ef.unilj.si/docs/osebnestrani/MIhelic_Lipicnik_Tekavicic_2010_clute.pdf
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M , SEVİM, L . (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma . Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi , 12 (2) <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Yonveek/Issue/13683/165580>
- PAŞAOĞLU, D., TOKSÖZ, N., ŞAKAR, N., ÖZLER, D. N., ÖZALP, İ.,2013. "Yönetim Ve Organizasyon". Ed.: Koparal, C. Ve Özalp, İ., Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir
- ZİNOVİEV V.N. ZİNOVİEVA I.V. (2007) Management: Textbook. - M .: Publishing and trade corporation "Dashkov and K",. - 480 p.
- SHEEHAN, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. International Journal of Manpower, 20(1/2).
- SOSNİN, P., MAKLAEV, V., SOSNİNA, E. (2017). Interactive Systems: Problems Of Human-Computer Interaction
- STAW, B. M., & ROSS, J. (1980). Commitment in an experimenting society: A study of the attribution of leadership from adminis - trative `scenarios. Journal of Applied Psychology, 65, 249260.

- ŞİMŞEK, H. (2005). Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Semineri
- TABAK, A. (2001). Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımlamaktadır ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi. 6 (2).
- TAGRAF, H. & ÇALMAN, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (2), 137.

EKLER

Ek 1 Anket

Ek 2 Onay formu

Ek 1 Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı'nda Tezli Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen “**Liderlik Tarzlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma**” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonlarına olan etkisini incelemektir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. **Tüm sorulara eksiksiz cevap vermenizi rica etmekteyiz.**

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür etmekteyiz

KİŞİSEL BİLGİLER FORMU	
Yaşınız :	Cinsiyetiniz : (1) Kadın () (2) Erkek ()
Medeni Durumunuz :(1) Evli () (2) Bekar ()	Hizmet Süreniz : (1) 1-5 Yıl () (2) 6-10 Yıl () (3) 11-15 Yıl () (4) 16-20 Yıl () (5) 21 Yıl ve üzeri ()
Öğrenim Düzeyiniz : (1) Ön Lisans() (2) Lisans() (3) Yüksek Lisans() (4) Doktora()	Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz : (1) 1-5 yıl () (2) 6-10 yıl () (3) 11-25 yıl () (4) 16-20 Yıl () (5) 21 Yıl ve üzeri ()

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ						
Her bir ifade “1- <u>Hiç memnun değilim</u> , 2- <u>Memnun değilim</u> , 3- <u>Kararsızım</u> , 4- <u>Memnunum</u> , 5- <u>Çok memnunum</u> ” şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen size en uygun olanı <u>yuvarlak içine alınız.</u> (Hiç memnun değilim ← → Çok memnunum)						
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan	1	2	3	4	5
2	Tatil ve izin sürelerinden	1	2	3	4	5
3	Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan	1	2	3	4	5
4	İş yerimdeki fiziksel çalışma ortamından	1	2	3	4	5
5	İş arkadaşlarımla olan uyumumdan	1	2	3	4	5
6	Ek ücret sisteminden	1	2	3	4	5
7	Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

8	Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden	1	2	3	4	5
9	Denetim altında tutulma derecemden	1	2	3	4	5
10	Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma derecemden	1	2	3	4	5
11	Kurumumun bana sağladığı kazançtan	1	2	3	4	5
12	Yöneticiler arasındaki uyumdan	1	2	3	4	5
13	Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından	1	2	3	4	5
14	Çalışma saatlerinden	1	2	3	4	5
15	Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden	1	2	3	4	5
16	Ekip çalışmasına verilen önemden	1	2	3	4	5
17	Verilen sorumluluk miktarından	1	2	3	4	5
18	Yapılan sosyal aktivitelerden	1	2	3	4	5

YÖNETİM TARZLARI ÖLÇEĞİ						
Her bir ifade “1- <u>Kesinlikle Katılmıyorum</u> , 2- <u>Katılmıyorum</u> , 3- <u>Kararsızım</u> , 4- <u>Katılıyorum</u> , 5- <u>Kesinlikle Katılıyorum</u> ” şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen size en uygun olanı <u>yuvarlak içine alınız.</u> (Kesinlikle Katılmıyorum ← →Kesinlikle Katılıyorum)						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimiz çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimiz çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla vb.) gibi davranır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimiz çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler vermektedir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimiz çalışanlarını yakından tanır. (örneğin kişisel problemleri, aile hayatı gibi...)	1	2	3	4	5
7	Yöneticimiz çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimiz, iş dışındaki konularda (ev kurma, çocuk eğitimi vb.) çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Yöneticimiz çalışanlara danışmadan kararları kendisi vermektedir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimiz çalışanlara emredici şekilde davranır.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimizle çalışırken kendimi baskı altında hissetmemdir.	1	2	3	4	5
12	Yöneticimiz çalışanlara sıkı disiplin uygular.	1	2	3	4	5

13	Yöneticimiz görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar.	1	2	3	4	5
14	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz bizi ciddi şekilde cezalandırır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimiz çalışanların yaptıklarına karışmaz.	1	2	3	4	5
16	Yöneticimiz kurumdaki iş bölümü ile ilgilenmez.	1	2	3	4	5
17	Yöneticimiz kurumun sorunlarından uzak durur.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimiz insan haklarına saygılı davranır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimiz çalışanlarına karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
20	Yöneticimiz kendisi için özeleştiri yapabilmektedir.	1	2	3	4	5
21	Yöneticimiz çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	1	2	3	4	5
22	Yöneticimiz çalışanlarıyla işbirliği yapmaktadır kararlar katılım sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
23	Yöneticimiz kurumda çalışan herkese eşit davranır.	1	2	3	4	5

Ek 2 Onay formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.06.2021-14082



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-14082
Konu :Etik Onayı Hk.

09.06.2021

Sayın Khasan JAYLOVOV

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 09.06.2021 tarihli ve 2021/07 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile inzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSM3MTEP63 Pin Kodu : 72952

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ehys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yaziisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Khasan JAYLOVOV

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans :** 2018, Taşkent Maliye Enstitüsü, Varlık Fiyatlandırması
- **Yükseklisans :** 2021, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetim Programı