



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 21.05.2021
Published /Yayınlanma 31.07.2021
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Jaylovov, K. & Kerim, G. (2021). Liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(72), 1789-1805.
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2595>



Khasan JAYLOVOV

<https://orcid.org/0000-0003-0576-6665>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul / TÜRKİYE



Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

<https://orcid.org/0000-0002-9211-2741>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEES' MOTIVATION

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 çalışmada, 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 artırdığı ve hangi liderlik tarzı ile motivasyonun düşmesine neden olduğunu araştırmak hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Çalışan Motivasyonu.

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?

The research is aimed to investigate the relationship of the textile industry with motivation, which is considered on the basis of leadership styles, about which leadership style increases motivation and which leadership style decreases motivation.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Employee Motivation.

Issue/Sayı: 72

Volume/Cilt: 8

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

1. GİRİŞ

Bu çağda şirketlerin karşılaştığı zorluklar, geçmişte yaşanan zorluklarla karşılaştırılmaz. "Kuruluşun boyutu veya türü ne olursa 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. Bu gibi kuruluşlar, yöneticileri ve çalışanları için inisiyatif, esneklik ve yaratıcı problem çözme gibi özellikleri içeren genel bir dizi gereksinim ortaya çıkmaktadır. (Hiam, 2003:12). Bu özellikler her kuruluşun sürdürülebilirlik oranının artmasını sağlar.

Günümüz organizasyonlarının karşılaştığı bir başka zorluk da rekabetçi bir pazarda insan sermayesini nasıl koruyacağıdır. Pek çok şirket çekici yan haklar, maaşlar ve teşvikler sunmakta zorlanmaktadır (Davis, 2004:16). Küçük işletmeler, çalışanları motive etmenin etkili yöntemlerini benimseyerek yine de rekabetçi kalabilirler. Rekabetçi kalmak yaratıcılıkta ve gelişmede işletmelerin önünü açar.

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

2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Bir "lider", grup faaliyetlerinin entegrasyonunu sağlayan, tüm ekibin eylemlerini birleştiren ve yönlendiren bir kişi olarak anlaşılmalıdır. Bir lider tarafından yönetilen ve birçok farklı kişiden oluşan bir organizasyon, tam da liderin belirlediği hedef çerçevesinde işlediği için bir organizasyondur ve burada liderin rolü çok spesifik hale gelir: bu tür bağlantıların var olmasını sağlamak. Belirli sorunların tek bir hedef içinde çözülmesine en iyi katkıda bulunacak sistem (Vikhansky, Naumova, 2006:14). Sonuç olarak lider, sistemin düzeninin bir unsurudur.

Liderlik, insanları yönetme yeteneklerine ikna etme yeteneğidir. Liderlik, bir kişinin başkalarının çıkarlarını anlama ve onları bu çıkarlara göre yönetme yeteneğinin gönüllü olarak tanınması üzerine kuruludur; saygı ve otoriteye sahip bir kişiye gönüllü olarak boyun eğmek; bir yönetici için gerekli olan insan niteliklerini yönetme yeteneğinin tanınması üzerine (Vorobiev vd., 2008:18).

3. LİDERLİK TARZLARI

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)

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 geliyor. 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 kullanır. Bu karşılaşma davranış değişikliğini kolaylaştırır; İnsanlar kendilerinden ne beklediğini ne kadar iyi anlarsa, nasıl davranacaklarını o kadar çok değiştirebilirler. Etkileşimli liderler bilgi paylaşmak için teknolojiden yararlanırken, aynı zamanda yüz yüze iletişimin izin verdiği daha zengin alışverişleri de ararlar.

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

İşlemsel Liderlik Tarzında lider şirketteki işleri belirler, görevler atar, rolleri belirler. Çalışanlar işin sonunda hedeflerine ulaştıklarında kazanacakları ödülleri görürler. Böylece çalışanları motive ederek onlara olan güveni artırır. Bu ödüller genellikle promosyon veya parasal ödüllerdir. Aksi takdirde

çalışanlar amaçlanan performansı elde edemezlerse cezalar söz konusu olabilir (Bass, 1985:29). İşlemsel liderlikte liderler, çalışanlara ne ve ne zaman yapacakları konusunda rehberlik ederler. 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 sağlar. Bunu sağlarken çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönlerini arka plana koyarlar (Eren, 2010:5)

Dönüşümcü Liderlik Tarzında liderler, çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarır ve özgüvenlerini artırır. Çalışanın kendine güveni arttığında, çalışan beklentilerden daha iyi sonuçlar vermeye odaklanır ve çalışanın motivasyonu artar. Böylelikle çalışanlar işlerine daha fazla önem verirler ve şirketin görevlerini bireysel çıkarlarının üstünde tutarlar ve değişime açık davranırlar. 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 belirlenir, hedefe ulaşmak için mevcut yapıda değişiklikler yapılır.

Karizma kavramı önce E. Troelsch, ardından Max Weber tarafından kullanılmıştır. Katoliklere göre, Tanrı tarafından verilen bir armağan veya manevi bir güç kullanılır. Yunanca bir kelime olarak ilham verme yeteneği anlamına gelir (Troeltsch, 1956:12). Max Weber'e göre, 1947'de karizmatik liderler diğer insanlardan farklıdır. Çünkü doğüstü, olağanüstü güçlere ve özelliklere sahiptirler.

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 gerekir. 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 görülebilir. Liderin 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 Liderler Başkalarına Saygı Duyarlar- Başkalarına saygı duyan liderler de bağımsızlık sağlarlar ve herhangi bir ağır kısıtlama uygulamazlar. Başkalarına saygı, yaratıcı ihtiyaçlar ve gereksinimler olduğunu gösterir. Kategorik değerleri ve değerli bireysel farklılıkları duygusu ile diğer bireylerle iletişim kurarlar. Saygı, başkalarının fikirlerine inanılabilirlik vermeyi ve bunları etkin bir şekilde kullanmayı içerir. Bazen liderlerin başkalarıyla rıza göstermesini gerektirebilir. Liderler, takipçileri kendi ihtiyaçlarının, ahlaklarının, ilkelerinin ve tespitlerinin farkına varmaları için teşvik etmeli ve takipçilerine bunları liderin ihtiyaçları, değerleri ve amaçlarıyla bütünleştirmede yardımcı olmalıdır. Başkalarına saygı, ebeveynlerin çocuklarına öğrettiği türden saygıya benzeyen ancak daha derinlere inen çok yönlü bir etikdir. Saygı, liderin 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 hissederler. Kısacası saygı gösteren liderler, başkalarına değerli bireyler olarak davranırlar.

Etik Liderler Başkalarına Hizmet Eder- Bir dizi etik teori, başkalarının çıkarlarına yönelik bir endişeye işaret eder, 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 edilebilir. Liderin 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 eder. 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.

Otokratik liderler, astlarını yönetimin dışında tutar, şirket hedeflerini belirlerken 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 kaybederek 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 yaparlar ve nadiren takipçilerinden tavsiye alırlar. Otokratik liderlik, bir grup üzerinde mutlak, otoriter kontrolü içerir.

Demokratik-katılımcı liderler, yönetim yetkilerini çalışanlarla paylaşır. Bu liderliğin en önemli özelliği, karar alırken çalışanlarının görüşlerini almasıdır. Böylece çalışanları hedeflerine ulaşmaları için destekler ve teşvik ederler (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 uygulanabilir.

Laissez-faire liderlik tarzına göre çalışanlar kendilerine bırakılmıştır. Kendi hedeflerini, planlarını ve programlarını yapmalarını sağlar. 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 eder. Bu liderler, çalışanlara tam özgürlük verir ve yetkilerini çalışanlarına devreder. Laissez-Faire Liderlik tipinin avantajı, bireyin kendi kendini motive ederek gelişmesi ve sorumluluk alması iken dezavantajı, liderin otoritesinin ortadan kalkmasıyla grup içinde isyan olasılığıdır (Bass ve Avolio, 1997:182)

4. MOTİVASYON KAVRAMI

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. Tanım gereği motivasyon, davranışın büyüklüğünü ve yönünü ifade eder. Başka bir deyişle, insanların hangi deneyimlere veya hedeflere yaklaşacakları veya kaçınacakları konusunda yaptıkları seçimleri ve bu yönde gösterecekleri çabanın derecesini ifade eder. Bu nedenle, motivasyon sayısız ve dış özellikten etkilenir.

“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 verirken zihni ve vicdani kontrol eder.

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 çalışır. Bunları yaparken kişi, hedeflere ulaşmak için güçlü bir istek gösterir ve etkinliklerden hoşlanır, isteklidir. Birey ayrıca başarılarla ve başarısızlıklara karşı beklenti ve tepkilere sahiptir, duygusal olarak hazırdır.

4.1. Çalışma Yaşamında Geçerli Olan Motivasyon Teknikleri

Motivasyon (bir süreç olarak), kişinin ihtiyaç imgesi ile dışsal bir nesnenin (ihtiyaç konusu için başvuran) imgesinin duygusal olarak karşılaştırılması sürecidir veya motivasyon (bir mekanizma olarak), bir kişinin, karşılık gelen ihtiyacın nesnesinin tanımlanmasını sağlayan ve bu nesneye el konulmasıyla (ihtiyaca karşılık geliyorsa) yönlendirilen davranışı tetikleyen içsel bir zihinsel mekanizmasıdır. Temel motivasyon yöntemleri aşağıdaki gibi olabilir: (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 çalışır.
- 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 eder. Bu bağlamda şu hedefler hedeflenmelidir: gerekli

performansın sürdürülmesi; verimlilik artışı; organizasyonun normlarını korumak; organizasyonun normlarını iyileştirmek. (Umar, 2012:407)

4.2. Çalışanları Motive Edici Faktörler

Çalışan motivasyonu, çalışan motivasyonuna katkıda bulunacak çeşitli faktörlerle sağlanabilir. Çalışan motivasyonu daha sonra çalışan performansını etkileyecektir. Flynn (2011:11), yöneticilerin ve işverenlerin işyerinde motivasyon oyununda olduğunu vurgulamışlardır. Para, çalışanların işyerinde iş performansını artırmaları için en önemli motivasyon faktörüdür ve diğer faktörler arasında başkalarıyla iletişim, çevre, çalışan hedefleri, güvenlik, eşitlik, kullanılan beceriler, pozisyon, kariyer fırsatı ve destekleyici denetim yer alır. Tüm bu faktörler çalışanları motive edecek ve performanslarını artıracaktır.

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 olur. 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 içerirken, 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.

5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Algılanan liderlik tarzlarının tekstil çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak nedeniyle gerçekleştirilen bu çalışma ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma modelinde iki tür bağımsız (katılımcıların demografik özellikleri ve tekstil firması yöneticilerinin liderlik tarzları) ve bir bağımlı (çalışanların motivasyon düzeyleri) olarak üç değişken kullanılmıştır. Modern bilim adamları, belirli durumlar için hangi davranışların ve kişilik özelliklerinin en uygun olduğunu belirlemeye çalışıyorlar. Araştırmaları, farklı durumların farklı organizasyon yapıları gerektirdiği gibi, belirli durumun doğasına bağlı olarak farklı liderlik yollarının seçilmesi gerektiğini göstermektedir. Kişilik özellikleri teorilerinde liderin kendisi liderliğin baskın unsuruysa, durumsal teorilerde bu rolü durumun kendisi oynar. Bu durumda liderlik, durumun bir fonksiyonu olarak görülür, yani koşulların liderleri yarattığının tersinden daha fazla olduğu bir aksiyom olarak kabul edilir. Şu veya bu lidere duyulan ihtiyaç, sosyal sürecin zamanı, yeri ve koşullarından kaynaklanır. Bir grupta liderlik, grubun doğasına ve çözmesi gereken görevlere göre gelişir.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, farklı liderlik tarzlarının tekstil çalışanların motivasyon düzeylerini nasıl etkilediğini ölçerek araştırma yapılmıştır. Ayrıca, tam potansiyellerine ulaşma arayışında karşılaşılan zorluklara katkıda bulunan daha az üretken liderlik tarzlarını belirlemelerine yardımcı olacak firma yönetimi için bir tür yol haritası sağlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca, nispeten daha az üretken olan bu liderlik tarzları hakkında farkındalığı arttırmayı amaçlamıştır.

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. Aynı zamanda konu ile alakalı yazılmış olan yabancı eserlerin araştırılması söz konusu olmaktadır. 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 verilecektir. Yapılan araştırmanın amacı, tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde uygulanan liderlik tarzları konusunda çalışanların düşüncelerini saptamaktır.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Tekstil çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H2: Tekstil çalışanlarının liderlik tarzı algıları ile kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılık 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 üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H8: Tekstil çalışanlarının demokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H9: Tekstil çalışanlarının otoriter liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10: Tekstil çalışanlarının serbest bırakıcı liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

5.4. Araştırmanın Metodolojisi

Personel yönetiminde önemli konulardan biri liderlik tarzları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkidir. Liderlerin önemi ve liderlik kavramı iş dünyasında özel bir ilgi görmektedir. Liderlik, liderlik etmeyi seçenler ile takip etmeyi seçenler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Motive olmuş çalışanların neredeyse her zaman yüksek başarılı oldukları belirtilmektedir.

Liderlik, insanları belirli hedeflere ulaşmaları için yönlendirme yeteneğidir. Liderler, daha yüksek düzeydeki insan ihtiyaçlarını ele alarak, takipçiler için geleceğin zorlayıcı bir vizyonunu yaratırlar. Güç ve zorlama daha sonra dürtü ve ilham ile değiştirilir. Liderlik, sürekli olarak ortalamanın önemli ölçüde üzerinde sonuçlar elde eden takipçilerin olağanüstü davranışlarıyla sonuçlanır. Liderlik yaklaşımının bir sonucu olarak etki, açık veya doğrudan güç uygulaması olmaksızın, insanların liderin taleplerini kabul etmesine dayanır. Bir liderin insanları etkileme yeteneği, onun takipçilerinin güç ve otoritesini kullanmasını sağlar. Hiç kimse ve hiçbir şey, insanları tanınmış bir liderin örneği ve davranışından daha fazla motive edemez. Ancak motivasyonun gerçekleşmesi için, bir kişinin gerçekten başkalarının zihinlerinde ve kalplerinde liderlik pozisyonu kazanması gerekir. 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 tanımlanabilir. Bu içsel süreç, bir kişinin davranışını yönlendirir ve olası bir dizi davranışsal alternatif arasından yaptığı seçimleri belirler. Başka bir deyişle, bu süreç onun belirli bir durumda belirli bir şekilde davranmasını sağlar. Bir liderin hayatında, bir kişinin diğer insanlar üzerinde güce sahip olmak için istikrarlı ve belirgin bir şekilde ifade edilen arzusu olarak tanımlanabilecek 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.

5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın alanı, genel olarak tekstil sektörü, özel olarak da tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı; işletmelerdeki lider veya yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini araştırma amaçlı çevrimiçi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Bu araştırma İstanbul'daki tekstil sektöründe çalışanlar ile yapılmıştır.

5.6. Sınırlılıklar

Yapılan araştırma yönünde aşağıdaki sınırlılıklar belirlenmiştir:

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

5.7. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan başlıca yöntemler şunlardır: sistemik ve karşılaştırmalı analiz ve ankettir. Kural olarak, yönetim hakkındaki görüşler, oluşumlarının sosyo-politik ortamına bağlıdır. Kuruluş yönetiminin yeri ve rolü, yönetim faaliyetlerinin içeriği ve uygulama yöntemleri hakkındaki fikirler, özellikle yönetim kuruluşlarda özel bir faaliyet türü olarak görülmeye başladığında, ciddi ve bazen çelişkili değişikliklere uğramıştır. Bununla birlikte, yönetim düşüncesi, yönetim pratiğinin arkasında pasif bir şekilde hareket etmedi. Ayrıca, bu alandaki yeni fikirler ve yönetim düşüncesinin önde gelen zihinleri tarafından ortaya konan yeni yönetim yaklaşımları, genellikle yönetim pratiğinde geniş dönüşümlerin meydana geldiği kilometre taşlarına damgasını vurmuştur.

5.8. 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.

Anket tekstil sektöründeki çalışma yönünde yer alan firmalarda bulunan katılımcılara online olarak teslim edilmiştir. Online olarak anket formları katılımcılara gönderilmiştir ve katılımcılar anket formları cevaplayarak geri göndermiştir. Araştırma Nisan ile Haziran 2021 tarihleri arasında uygulanmıştır.

5.9. 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. Güvenirlik 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 Bartlett testleri ile ölçeklerin iç güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Daha sonra belirlenen ölçeklerin iç güvenilirliğini analiz etmek için ölçeklerin Croanbach Alpha değerleri analiz edilmiştir.

İki değişkenden oluşan maddelerin iş motivasyonu ve yönetim tarzları algısı yönündeki etkisi analiz edilirken bağımsız örneklem T- testi, üç ya da daha fazla değişkenden oluşan maddelerin iş motivasyonu ve yönetim tarzları algısı üzerindeki etkisi analiz edilirken 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.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI ve DEĞERLENDİRME

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.

6.1. 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			Frekans	Yüzde
Soru 1	Hiç Memnun değilim	19	7%	Soru 10	Hiç Memnun değilim	13	5%
	Memnun Değilim	23	9%		Memnun Değilim	26	10%
	Kararsızım	9	3%		Kararsızım	5	2%
	Memnunum	89	34%		Memnunum	84	32%
	Çok Memnunum	124	47%		Çok Memnunum	134	51%
Soru 2	Hiç Memnun değilim	21	8%	Soru 11	Hiç Memnun değilim	23	9%
	Memnun Değilim	39	15%		Memnun Değilim	31	12%
	Kararsızım	6	2%		Kararsızım	6	2%
	Memnunum	79	30%		Memnunum	75	28%
	Çok Memnunum	119	45%		Çok Memnunum	127	48%
Soru 3	Hiç Memnun değilim	13	5%	Soru 12	Hiç Memnun değilim	19	7%
	Memnun Değilim	18	7%		Memnun Değilim	12	5%
	Kararsızım	8	3%		Kararsızım	22	8%
	Memnunum	69	26%		Memnunum	66	25%
	Çok Memnunum	155	59%		Çok Memnunum	144	55%
Soru 4	Hiç Memnun değilim	18	7%	Soru 13	Hiç Memnun değilim	26	10%
	Memnun Değilim	29	11%		Memnun Değilim	19	7%
	Kararsızım	7	3%		Kararsızım	11	4%
	Memnunum	91	34%		Memnunum	67	25%
	Çok Memnunum	119	45%		Çok Memnunum	137	52%
Soru 5	Hiç Memnun değilim	10	4%	Soru 14	Hiç Memnun değilim	34	13%
	Memnun Değilim	11	4%		Memnun Değilim	41	16%
	Kararsızım	7	3%		Kararsızım	9	3%
	Memnunum	56	21%		Memnunum	85	32%
	Çok Memnunum	180	68%		Çok Memnunum	92	35%
Soru 6	Hiç Memnun değilim	36	14%	Soru 15	Hiç Memnun değilim	18	7%
	Memnun Değilim	35	13%		Memnun Değilim	18	7%
	Kararsızım	10	4%		Kararsızım	15	6%
	Memnunum	78	30%		Memnunum	73	28%
	Çok Memnunum	105	40%		Çok Memnunum	140	53%
Soru 7	Hiç Memnun değilim	18	7%	Soru 16	Hiç Memnun değilim	13	5%
	Memnun Değilim	24	9%		Memnun Değilim	18	7%
	Kararsızım	14	5%		Kararsızım	7	3%
	Memnunum	65	25%		Memnunum	60	23%
	Çok Memnunum	143	54%		Çok Memnunum	165	63%
Soru 8	Hiç Memnun değilim	21	8%	Soru 17	Hiç Memnun değilim	17	6%
	Memnun Değilim	23	9%		Memnun Değilim	26	10%
	Kararsızım	17	6%		Kararsızım	17	6%
	Memnunum	71	27%		Memnunum	78	30%
	Çok Memnunum	130	49%		Çok Memnunum	126	48%
Soru 9	Hiç Memnun değilim	14	5%	Soru 18	Hiç Memnun değilim	22	8%
	Memnun Değilim	26	10%		Memnun Değilim	20	8%
	Kararsızım	19	7%		Kararsızım	14	5%
	Memnunum	87	33%		Memnunum	55	21%
	Çok Memnunum	118	45%		Çok Memnunum	151	57%
	Item Statistics	Mean	Std. Deviation		Item Statistics	Mean	Std. Dev.
	Soru 1	4,05	1,23		Soru 10	4,16	1,16
	Soru 2	3,88	1,32		Soru 11	3,96	1,33
	Soru 3	4,25	1,14		Soru 12	4,13	1,21
	Soru 4	3,99	1,22		Soru 13	4,03	1,33
	Soru 5	4,46	1,00		Soru 14	3,61	1,43
	Soru 6	3,67	1,45		Soru 15	4,14	1,20
	Soru 7	4,10	1,24		Soru 16	4,31	1,12
	Soru 8	4,02	1,27		Soru 17	4,02	1,24
	Soru 9	4,02	1,18		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 olurken 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 verirken, kimi tekstil çalışanları da 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

Soru		Frekans	Yüzde	Soru		Frekans	Yüzde
Soru 1	Kesinlikle Katılmıyorum	24	9%	Soru 13	Kesinlikle Katılmıyorum	166	63%
	Katılmıyorum	29	11%		Katılmıyorum	55	21%
	Kararsızım	10	4%		Kararsızım	5	2%
	Katılıyorum	82	31%		Katılıyorum	25	9%
Soru 2	Kesinlikle Katılıyorum	118	45%	Soru 14	Kesinlikle Katılıyorum	12	5%
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	8%		Kesinlikle Katılmıyorum	145	55%
	Katılmıyorum	22	8%		Katılmıyorum	48	18%
	Kararsızım	10	4%		Kararsızım	7	3%
Soru 3	Katılıyorum	65	25%	Soru 15	Katılıyorum	42	16%
	Kesinlikle Katılıyorum	145	55%		Kesinlikle Katılıyorum	21	8%
	Kesinlikle Katılmıyorum	22	8%		Kesinlikle Katılmıyorum	81	31%
	Katılmıyorum	24	9%		Katılmıyorum	97	37%
Soru 4	Kararsızım	9	3%	Soru 16	Kararsızım	15	6%
	Katılıyorum	93	35%		Katılıyorum	27	10%
	Kesinlikle Katılıyorum	115	44%		Kesinlikle Katılıyorum	43	16%
	Kesinlikle Katılmıyorum	15	6%		Kesinlikle Katılmıyorum	158	60%
Soru 5	Katılmıyorum	30	11%	Soru 17	Katılmıyorum	53	20%
	Kararsızım	7	3%		Kararsızım	14	5%
	Katılıyorum	69	26%		Katılıyorum	20	8%
	Kesinlikle Katılıyorum	141	53%		Kesinlikle Katılıyorum	18	7%
Soru 6	Kesinlikle Katılmıyorum	25	9%	Soru 18	Kesinlikle Katılmıyorum	166	63%
	Katılmıyorum	25	9%		Katılmıyorum	49	19%
	Kararsızım	14	5%		Kararsızım	6	2%
	Katılıyorum	89	34%		Katılıyorum	21	8%
Soru 7	Kesinlikle Katılıyorum	107	41%	Soru 19	Kesinlikle Katılıyorum	21	8%
	Kesinlikle Katılmıyorum	20	8%		Kesinlikle Katılmıyorum	16	6%
	Katılmıyorum	32	12%		Katılmıyorum	19	7%
	Kararsızım	6	2%		Kararsızım	11	4%
Soru 8	Katılıyorum	80	30%	Soru 20	Katılıyorum	86	33%
	Kesinlikle Katılıyorum	123	47%		Kesinlikle Katılıyorum	131	50%
	Kesinlikle Katılmıyorum	31	12%		Kesinlikle Katılmıyorum	24	9%
	Katılmıyorum	29	11%		Katılmıyorum	19	7%
Soru 9	Kararsızım	11	4%	Soru 21	Kararsızım	11	4%
	Katılıyorum	84	32%		Katılıyorum	94	36%
	Kesinlikle Katılıyorum	108	41%		Kesinlikle Katılıyorum	114	43%
	Kesinlikle Katılmıyorum	24	9%		Kesinlikle Katılmıyorum	35	13%
Soru 10	Katılmıyorum	25	9%	Soru 22	Katılmıyorum	46	17%
	Kararsızım	12	5%		Kararsızım	28	11%
	Katılıyorum	90	34%		Katılıyorum	60	23%
	Kesinlikle Katılıyorum	112	42%		Kesinlikle Katılıyorum	92	35%
Soru 11	Kesinlikle Katılmıyorum	77	29%	Soru 23	Kesinlikle Katılmıyorum	27	10%
	Katılmıyorum	58	22%		Katılmıyorum	74	28%
	Kararsızım	16	6%		Kararsızım	10	4%
	Katılıyorum	88	33%		Katılıyorum	63	24%
Soru 12	Kesinlikle Katılıyorum	23	9%	Soru 24	Kesinlikle Katılıyorum	87	33%
	Kesinlikle Katılmıyorum	118	45%		Kesinlikle Katılmıyorum	16	6%
	Katılmıyorum	63	24%		Katılmıyorum	25	9%
	Kararsızım	13	5%		Kararsızım	13	5%
Soru 13	Katılıyorum	49	19%	Soru 25	Katılıyorum	95	36%
	Kesinlikle Katılıyorum	20	8%		Kesinlikle Katılıyorum	111	42%
	Kesinlikle Katılmıyorum	156	59%		Kesinlikle Katılmıyorum	25	9%
	Katılmıyorum	64	24%		Katılmıyorum	16	6%
Soru 14	Kararsızım	9	3%	Soru 26	Kararsızım	14	5%
	Katılıyorum	20	8%		Katılıyorum	64	24%
	Kesinlikle Katılıyorum	14	5%		Kesinlikle Katılıyorum	144	55%
	Kesinlikle Katılmıyorum	99	38%				
Soru 15	Katılmıyorum	68	26%				
	Kararsızım	8	3%				
	Katılıyorum	57	22%				
	Kesinlikle Katılıyorum	30	11%				

Çizelge 6. Yönetici Tarzları Ölçeği 'ne Ait Bulgular (Devamı)

Item Statistics	Mean	Std. Deviation	Item Statistics	Mean	Std. Dev.
Soru 1	3,92	1,34	Soru 13	1,71	1,16
Soru 2	4,08	1,30	Soru 14	2,02	1,38
Soru 3	3,96	1,28	Soru 15	2,46	1,44
Soru 4	4,09	1,25	Soru 16	1,80	1,24
Soru 5	3,85	1,32	Soru 17	1,79	1,29
Soru 6	3,97	1,30	Soru 18	4,14	1,17
Soru 7	3,78	1,38	Soru 19	3,97	1,28
Soru 8	3,91	1,29	Soru 20	3,47	1,46
Soru 9	2,69	1,41	Soru 21	3,40	1,46
Soru 10	2,19	1,37	Soru 22	4,00	1,20
Soru 11	1,74	1,15	Soru 23	4,08	1,30
Soru 12	2,44	1,46			

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 getirmedığımız zaman bizi azarlar” sorusu 1,71 ortalama ile en düşük ortalamalı madde olmuştur.

Paternalizm, yaşlıların (koşuların) himayesine, vesayetine ve kontrolüne ve ayrıca gençlerin yaşlılara tabi kılınmasına dayanan bir ilişkiler sistemidir. 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 olabilir. Bürokratik genellikle bir bireydir, astları ise kolektif olarak görülür. 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 verebilirler ve kendi iyilikleri için izlenmeleri gerekir. Aynı zamanda, bunun sorumluluğunun bir kısmı astlardan kaldırılır.

Paternalizm, genellikle, astların yaşamının tüm yönlerini kapsayan ve belirli bireysel faaliyet türleri ile sınırlı olmayan, bir bütün olarak bireyi etkileyen yaygın bir ilişkidir.

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 İçin Faktör Analizi Sonuçları

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

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

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues		Cumulative %	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance		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 oluşturabilir.) 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 8. 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 ($p < 0,001$).

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues		Cumulative %	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance		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						
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 oluşturabilir.) Bu 3 faktör toplam varyansın %63'ünü açıklamaktadır. Bu da yeterli bir sonuçtur.

6.2. Hipotez Testleri

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

Çizelge 9. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Ortalama Değer Testleri

Liderlik Tarzı	Ort. (\bar{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 10. İş Motivasyonu Ölçek Sorularının Normal Dağılım Test Sonuçları

	İstatistik	Standart Hata
Ort.	3.6475	0.04609
%5 olarak kırılmış 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 11’de gösterilmiştir.

Bir şirketin faaliyeti, personelin iş görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğine bağlıdır. Çalışanların iyi performansa olan ilgisi, başarılı iş geliştirme için anahtardır. 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 kullanır. 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 gerekir.

Çizelge 11. Tekstil Çalışanlarının Liderlik Tarzı Algılarının Motivasyon Düzeyleri Üzerindeki Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

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

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışmayla ilgili hipotezler analiz edilerek aşağıdaki çizelgede özetlenmiştir.

Çizelge 12. Hipotezlerin Testi

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H1: Tekstil çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.		Red
H2: Tekstil çalışanlarının liderlik tarzı algıları ile kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul	
H3: Tekstil çalışanlarının bürokratik liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı 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 otoriter liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H6: Tekstil çalışanlarının serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişki vardır.	Kabul	
H7: Tekstil çalışanlarının bürokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul	
H8: Tekstil çalışanlarının demokratik liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul	
H9: Tekstil çalışanlarının otoriter liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Red
H10: Tekstil çalışanlarının serbest bırakıcı liderlik tarzı algılarının motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Red

Araştırmaya katılan tekstil çalışanlarının kişisel özellikleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmediği için oluşturulan H1 hipotezi reddedilmiştir. Ankete katılanların kişisel özellikleri (mevcut firmadaki hizmet süresi) ile liderlik tarzı algıları arasında anlamlı farklılık 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 yönünde bir etkisinin bulunup bulunmadığı belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon 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 yönünde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ve H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiş, H9 ve H10 hipotezleri 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 edilir. Bir ihtiyacın varlığı, eylemi, etkinliği harekete geçiren ana faktördür. Tek bir ihtiyaç hiyerarşisi yoktur ve sıralama araştırmacının yaklaşımına bağlıdır.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Ekonomik ve sosyal çevredeki hızlı ve sürekli değişiklikler, yeni piyasa koşullarına hızlı ve sürekli bir uyum gerektirir. 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 yaparken kuruluşlar farklı kavramlar, yöntemler ve araçlar kullanmalıdır. Hayatta kalma desteğinin, örgütsel gelişimin ve müşteri memnuniyetinin en önemli unsurlarından biri, örgütsel yönetim ile çalışanların ödül sistemi arasında yeterli bir bağlantıdır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ve böylece yeni ve mevcut bilgi ve becerilerin kazanılması, çalışanların etkinliği ve verimliliği için liderlik eylemlerinin en önemli alanlarıdır. Çalışanlar, yeni teknik, teknolojik ve organizasyonel çözümlerin yaratıcılarını temsil eder.

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 laissez-faire 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. Liderlerin geliştirmeye devam etmesi gereken yönetsel beceriler yaratıcılık, takım odaklılık, saygı, dinleme becerileri, paylaşılan hedeflere uyum sağlama, koçluk ve çalışan tanımadır. Liderler, ödül ve takdir sisteminin güvenilir, güvenilir ve zamana göre test edilmiş olmasını sağlamalı ve önemli ve anlamlı çalışan performansını vurgular. Sonuç olarak, bu anketin gösterdiği gibi, ideal liderlik yaklaşımı, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi ve yaratıcılık gibi diğer bileşenler gibi dönüşümsel unsurların yeterli bir şekilde dahil edilmesiyle etkileşimli 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 nitel ve nicel yöntemlerin bir kombinasyonu 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 etkileşimli liderlikten daha fazla tercih edilebilir. 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, çalışanlarıyla 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 davranışlar gösterdiğini 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.

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 olabilir. 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.

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 oluşturmalı, zamanı gelince tekstil çalışanlarına değerli, özgür, katılımcı bir birey olduğunu göstermeli, 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

- BASS, B. & AVOLIO, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- BASS, B. & AVOLIO, 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.
- 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.
- DAVIS, B.M. (2004). *The impact of leadership on employee motivation*. Dissertations, Royal Roads University, Canada.
- EREN, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- 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.
- FLYNN, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 25, No. 1, pp.11–15.
- GARDNER, R. C. (2010). *Motivation and second language acquisition: the socioeducational model*. New York: Peter Lang Publishing.
- GARDNER, S. and JOHNSON, P.R. (2001). The leaner meaner workplace: Strategies for handling bullies at work. *Employee Relations Today*, 28(2), 23-36.
- HİAM, A. (2003). *Motivational management: Inspiring your people for maximum performance*. New York, NY: American Management Association.
- 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.
- LOCK, C. (2001). How to motivate yourself and stay motivated. *Project Magazine*. Retrieved July 05, 2015, <http://www.proiectmagazine.com/apr01/motiv1.html>.
- LOCKE, E. A., SHAW, K. M., SAARİ, L. M. & LATHAM, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- MİCHAEL. A. (2010). Leadership Style And Organizational Impact. <http://www.ala.apa.org>. M.

- 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.
- VIKHANSKY O.S. & NAUMOVA A.I. (2006). *Management*. M: Gardariki.
- VOROBIEV A., SIGNEVICH S. & CHURKIN A. (2008). Laws of leadership. *Personnel management*. No. 12 (166). - P. 17-21.
- 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.
- TABAK, A. (2001). Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*. 6 (2).
- MİHELİC, E. (1956). *The Social Teaching Of The Christian Churches*. New York: The Macmillan Company.
- WHITE, R. K. & LIPPITT, R. O. (1960). *Autocracy And Democracy: An Experimental Inquiry*. New York: Harper & Brothers.