

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŐİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KÜLTÜREL DEĞERLERE GÖRE KARANLIK LİDER ALGISİNİN ÇALIŞAN İŞ
PERFORMANSI ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
EZGİ KIZILDAŞ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA - 2017

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŐİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KÜLTÜREL DEĞERLERE GÖRE KARANLIK LİDER ALGISİNİN ÇALIŞAN İŞ
PERFORMANSI ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
EZGİ KIZILDAŞ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA - 2017



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 29 / 09 / 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı: EZGİ KIZILDAŞ

Öğrencinin Numarası : 21520053

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Anabilim Dalı

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün

Tez Başlığı : Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 93 sayfalık kısmına ilişkin, 25/08/2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %12 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

Onay

29 / 09 / 2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,


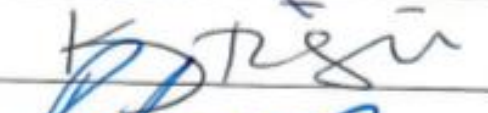

Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Ezgi KIZILDAŞ tarafından hazırlanan Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 07/09/2017

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Arzu KALEMCI, Çankaya Üniversitesi	
Jüri Üyesi: Doç. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN, Başkent Üniversitesi	
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Bahar ARAZ TAKAY, Başkent Üniversitesi	

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Uzun bir çalışma süresi ve verilen onca emekten sonra tezimi tamamlamış olmanın mutluluğunu yaşıyorum.

Bu değerli çalışmanın gerçekleştirilmesinde benden desteğini, bilgi ve deneyim birikimini asla esirgemeyen, bilginin ve öğrenmenin sınırının olmadığını, en zor zamanlarda bile pes edilmemesi gerektiğini yanında öğrendiğim çok sevdiğim tez danışman hocam *Doç. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN'e*,

Beni bu yaşa getiren, üstün sevgileriyle, bitmek tükenmek bilmeyen sabırlarıyla her daim yanımda olan, her zaman kayıtsız ve koşulsuz olarak beni sonsuz destekleyen *biricik anneme ve sevgili babama*,

Hayatıma yoldaş, üzüntüme, sıkıntıma ve sevincime sonsuz can yarisı olan canım abim *Umut KIZILDAŞ'a*

Yüksek Lisans sürecim boyunca sevgisini ve yardımlarını her daim hissettiğim yol arkadaşım *Özlem Pekediz URAL'a*,

Tezimle ilgili tüm süreçlerimde yanımda olan çalışma arkadaşım *Elif ÖZDİL'e* ve değerli meslektaşım *Hazal BUDAK'a*,

Beni her zaman cesaretlendiren, mutluluğumu paylaştığım, tüm zorlukların üstesinden birlikte geldiğim *Efe'ye*,

En içten sevgi, saygı ve teşekkürler...

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, iş motivasyonu, bireysel kültürel değer boyutlarından olan kolektivizm, güç mesafesi ve algılanan karanlık lider davranışlarının iş performansı üzerindeki etkilerini oluşturan bir model çerçevesinde araştırılmasıdır. Ankara’da faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 245 kişiden elde edilen veriler ile oluşturulan örneklem üzerinden bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, çalışanların iş performansı üzerinde karanlık lider algısının etkisi olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Kolektivizmin güç mesafesiyle, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının da birbiriyle ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Karanlık lider davranışları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde ise analiz sonuçlarına göre anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Anahtar Kelimeler: *İş performansı, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, karanlık lider algısı, kolektivizm, güç mesafesi*

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the impacts of work motivation, collectivism, power distance and perceived abusive supervision actions on employee job performance. Research is done with data collected from 245 person who works at large and middle size companies in Ankara. Quantitative reserach is made by SPSS Program. When the findings are examined, it is statistically proven that the abusive supervision perception affect workers' job performance positively. Findings also show that collectivism and power distance is related to intrinsic and extrinsic motivation. There is no evidence found that abusive supervision actions are related to work motivation and cultural values.

Keywords: *Work Performance, intrinsic motivation, extrinsic motivation, abusive supervision, collectivism, power distance*

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	4
ÇALIŞAN İŞ MOTİVASYONU ve KARANLIK LİDER DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ ..	4
1.1. İş Motivasyonu Kavramsal Çerçeve	4
1.2. İçsel Motivasyon	9
1.3. Dışsal Motivasyon	10
1.4. Motivasyon Kuramları	12
1.4.1. İçsel Motivasyona Etki Eden Kapsam Kuramları.....	14
1.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	14
1.4.1.2. McGregor’un X ve Y Kuramı	15
1.4.1.3. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....	15
1.4.1.4. McClelland’ın İhtiyaç Kuramı	16
1.4.1.5. Alderfer’in ERG Kuramı.....	17
1.4.2. Dışsal Motivasyona Etki Eden Süreç Kuramları	17
1.4.2.1. Koşullanma Kuramı	18
1.4.2.2. Vroom’un Beklenti Kuramı.....	18
1.4.2.3. Lawler – Porter Modeli	19
1.4.2.4. Adams’ın Eşitlik Kuramı.....	19
1.4.2.5. Locke’un Amaç Kuramı	20
1.5. Lider Ve Liderliğe İlişkin Tanım, Kavramlar	20
1.5.1. Liderliğe İlişkin Kuramsal Tartışmalar.....	22
1.5.1.1. Özellikler Yaklaşımı Kuramı.....	24

1.5.1.2. Davranışsal Yaklaşım Kuramı	25
1.5.1.3. Durumsallık Yaklaşımı Kuramı	25
1.5.1.4. Liderlik Şekilleri ve Popüler Liderlik Biçimleri	26
1.5.1.4.1. Otokratik Lider	27
1.5.1.4.2. Tam Serbesti Tanıyan Lider	27
1.5.1.4.3. Katılımcı / Demokratik Lider	27
1.5.1.4.4. Karizmatik Lider	27
1.6. Algılanan Karanlık Lider (Abusive Supervision) ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi	28
BÖLÜM 2	33
İŞ PERFORMANSI ve KARANLIK LİDER DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ	33
2.1. İş Performansı Kavramsal Çerçeve	33
2.2. Karanlık Liderliğin (Abusive Supervision) İş Performansına Etkisi	38
BÖLÜM 3	41
İŞ PERFORMANSI VE KARANLIK LİDER ALGISINDA BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN ROLÜ	41
3.1. Kültür Tanımı ve Önemi	41
3.2. Toplumsal Kültür Yaklaşımları	44
3.2.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Yaklaşımı: Değer Yönelimleri Yaklaşımı	44
3.2.2. Hall'ın Yaklaşımı: Yüksek ve Düşük Bağımlı Kültürler	46
3.2.3. Hofstede Modeli	46
3.2.3.1. Bireycilik/Kolektivizm Boyutu	49
3.2.3.2. Erillik – Dişillik Boyutu	52
3.2.3.3. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	53
3.2.3.4. Hofstede Araştırmasında Türkiye	57
3.2.4. Trompenars Modeli	57
3.2.5. Globe Modeli	58
3.2.6. Schwartz Modeli	59
3.3. Bireysel Kültürel Eğilimlerin Çalışan İş Motivasyonuna Etkisi	61

3.4. Bireysel Kültürel Eğilimlerin Karanlık Lider Algısı ve Çalışan İş Performansı İlişkisindeki Rolü	67
BÖLÜM 4.....	72
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR	72
4.1. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı.....	72
4.2. Araştırmanın Sorunsalı, Amacı ve Modeli	73
4.3. Araştırmanın Yöntemi	74
4.3.1. Evren ve Örneklem	74
4.3.2. Veri Toplama ve Araçları	74
4.4. Araştırma Bulguları	79
4.4.1. Betimleyici İstatistikler.....	79
4.4.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi.....	82
4.4.2.1. Kolektivizm Ölçeği	82
4.4.2.2. Güç Mesafesi Ölçeği.....	83
4.4.2.3. İş Performansı Ölçeği.....	84
4.4.2.4. Motivasyon Ölçeği.....	85
4.4.2.5. Karanlık Lider Davranışları Ölçeği.....	87
4.4.3. Değişkenler Arası İlişkiler	88
4.4.4. Etki Analizi Sonuçları.....	89
SONUÇ.....	92
KAYNAKÇA	96
EKLER.....	117

TABLULAR LİSTESİ

Tablo-1: Bireysel Kültürel Eğilimler Ölçeğinin Maddeleri

Tablo-2: İş Performansı Ölçeğinin Maddeleri

Tablo-3: İş Motivasyonları Ölçeğinin Maddeleri

Tablo-4: Karanlık Lider Davranışları Ölçeğinin Maddeleri

Tablo-5: Araştırma Grubundaki Kişilerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

Tablo-6: Araştırma Grubundaki Kişilerin Yaşlarına İlişkin Dağılım

Tablo-7: Araştırma Grubundaki Kişilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım

Tablo-8: Araştırma Grubundaki Kişilerin Deneyimlerine İlişkin Dağılım

Tablo-9: Araştırma Grubundaki Kişilerin Mesleklerine İlişkin Dağılım

Tablo-10: Araştırma Grubundaki Kişilerin Statülerine İlişkin Dağılım

Tablo-11: Kolektivizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo-12: Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo-13: İş Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo-14: Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo-15: Karanlık Lider Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo-15: Karanlık Lider Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo-16: Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo-17: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo-18: Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo-19: İş performansının Matematiksel Modeli

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Kişisel ve Çevresel Faktörlerin Performans Üzerindeki Etkileri

Şekil-2: İçsel ve Dışsal Motivasyonun Kavramsal Yapısı

Şekil-3: Kapsam ve Süreç Kuramlarına Genel Bir Bakış

Şekil-4: Lider Özellikleri

Şekil-5: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Şekil-6: Kluckhon ve Strodtbeck'in Değer Yönelimleri

Şekil-7: Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutu

Şekil- 8 / 9: Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutu

Şekil-10: Bireyci-Kolektivist Toplumlarda Aile, Okul Ve İş Ortamları Arasındaki Farklar

Şekil-11: Eril-Dişil Toplumlarda-Aile, Okul Ve İş Ortamları Arasındaki Farklar

Şekil-12: Belirsizlikten Kaçınma Duygusu Zayıf-Yüksek Olan Toplumlarda Aile, Okul Ve İş Ortamları Arasındaki Farklar

Şekil-13: Aile, Okul, İş Ortamında Güç Mesafesi Arasındaki Farklar

Şekil-14: Hofstede Boyutlarına Göre Türkiye'nin Karşılaştırılması

Şekil-15: Trompenars'ın Kültürel Farklılık Boyutları

Şekil-16: Globe Modeli Boyutları

Şekil-17: Schwartz'ın Değer Boyutları

Şekil-18: Araştırmanın Modeli

Şekil-19: Kolektivizm Ölçeğinin Standardize Edilmiş Sonuçlara İlişkin Path Diyagramı

Şekil-20: Güç Mesafesinin Ölçeğinin Standardize Edilmiş Sonuçlara İlişkin Path Diyagramı

Şekil-21: Motivasyon (İçsel–Dışsal) Ölçeğinin Standardize Edilmiş Sonuçlara İlişkin Path Diyagramı

Şekil-22: Karanlık Liderlik (Abusive Supervision) Ölçeğinin Standardize Edilmiş Sonuçlara İlişkin Path Diyagramı

GİRİŞ

Üretim faktörlerinin en önemli ögesi insandır. Dolayısıyla insan kaynağını koruma ve motive etme işletmelerin başarısında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek adına çalışanlarının motivasyonunu ve iş performansını artırmanın ve bunu korumanın yollarını aramak durumundadır. Amaçları ve istekleri doğrultusunda güdülerini tatmin edilmiş bir çalışanın iş performansı da artış gösterecektir. Artan performans işletmenin performansının da artmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla motivasyon ve iş performansı birbirine entegre olmuş iki ayrı kavramdır.

İş performansının işletmeler için bu kadar önemli olması, araştırmacılar tarafından iş performansının araştırma konusu olmasını doğurmuştur. Çalışanların yüksek performans sergilemesi için, dikkat edilmesi gereken kıstaslar bulunmaktadır. Çalışan performansı her durum ve koşulda farklılık göstermekte ve birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Bunların en başında da motivasyon gelmektedir.

Motivasyon, işletme içinde yer alan çalışan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren bir kavramdır. Her çalışanın aynı etkiyle motive olması beklenmemelidir. Dolayısıyla liderler, işletme için en iyi ve en uygunu ararken bir yandan da çalışanların bazı temel ihtiyaçlarını da sürekli olarak gözlemlemek ve takip etmek zorundadırlar. Motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etme üzerine odaklanmaktadır. Çalışanın ihtiyaçları, çalışana yeteri düzeyde tatmin ederse, amaca ulaşma yönünde, çalışanın içinde bulunan arzu ve istek duygusu da artacaktır. Bu da çalışanın iş performansını artmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanları motive etme sürecinde liderin rolü oldukça büyüktür (Liebler, 1992). Çalışanlar etkilenme güdüsüyle harekete geçip isteklenirler. Çalışanların da bu davranışlarını yönlendirecek kişi liderdir (Can,2001). Çalışanlarının performansını arttırmak isteyen lider, çalışanlarının tutum ve davranışlarını, arzularını isteklerini ve bu duygulara etki eden içsel ve dışsal etmenleri dikkate almalıdır (İzmirli, 2000).

Motivasyon, basit ve tek yönlü bir kavram olmaktan çok her alanda etkililik gösterir, aynı zamanda da çok yönlüdür (Deci,2000). Motivasyon, davranışın uyandırılması, sürekliliğin sağlanması için içsel ve dışsal koşulların tamamıdır (Deci ve Ryan,1985). Deci ve Ryan (2000) motivasyon kavramını içsel ve dışsal olarak kapsamlı bir şekilde incelemişlerdir (Mowday ve diğerleri,2004).

Bazı çalışanların, motive olma şekilleri dışardan gelen bir uyarıcılarla sağlanırken, bazı çalışanlar yalnızca içsel uyarıcılarla motive olmaktadır (Deci ve Ryan,1985). Deci ve Ryan çalışmalarında içsel ve dışsal motivasyonu ele almışlardır. Kapsam kuramları, çalışanın ne şekilde motive olduğuna süreç kuramları ise, durağan, çevre koşullarından hareketle motive olma şekillerine değinmiştir. Motivasyonun artmasıyla birlikte artan iş performansında çalışanın içinde bulunduğu ortam da çok önemlidir.

Çalışanların motive olma şekilleri, içinde buldukları kültürün koşullarına göre de şekillenmektedir (Hofstede, 1980) . Toplumsal kültür, motivasyona haliyle de, iş performansına etki etmektedir (Hofstede, 1984). Kültür, 'bir toplumu oluşturan insanların ortak zihinsel programlamasıdır' (Hofstede, 2005). Hofstede, kültürü alt boyutlar halinde incelemiştir. Hofstede'ye göre, kültürün alt boyutları; kolektivizm, güç mesafesi, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma ve zaman yönelimidir. Bu çalışmada Hofstede'nin kültürel boyutlarından olan kolektivizm ve güç mesafesi (Hofstede, 1980), bağımsız değişkenler olarak ele alınmaktadır.

Liderler, çalışanlarının yüksek performansla çalışmaları için, toplumun kültürel değerlerine göre stratejiler belirlemelidir. İşletmelerde liderin yönetim tarzı çalışanların performansına etki etmektedir (Aryee ve diğerleri, 2008). Bu çalışmada, karanlık lider algısının, çalışan iş performansına etkisi ele alınacaktır. Karanlık lider davranışları (abusive supervision) aynı zamanda, kötü niyetli yönetim tarzı olarak da ele alınmaktadır (Tepper, 2000). Karanlık lider davranışları, çalışanların lideri algılayış biçiminin zeminidir. Kötü niyetli yönetim, fiziksel saldırı dışında sözlü ya da sözsüz şekilde uzun süre devam eden düşmanlık içerikli çalışanların algılarıdır. (Aryee ve diğerleri, 2008; Harris ve diğerleri, 2007; Harvey ve diğerleri, 2013; Harvey ve diğerleri, 2007; Harvey ve diğerleri, 2007; Liu ve diğerleri, 2012; Liu ve diğerleri, 2010; Tepper ve diğerleri, 2009; Tepper, 2000). Karanlık lider algısı, çalışanların algılama şekliyle ortaya çıkmıştır. Karanlık lider davranışlarının çok sayıda olumsuz etkisi bulunmaktadır. Fakat, her çalışan maruz kaldığı bu davranışlara aynı ölçüde tepki vermemektedir (Harris ve diğerleri, 2007). İçinde bulunulan durum, koşul ve kültürel eğilimlere göre çalışanların algılama biçimleri değişkenlik göstermektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı detaylı olarak incelenmiş, motivasyon kavramının kavramsal çerçevesi, motivasyon üzerine literatür taraması, motivasyon kuramının alt boyutu olan içsel ve dışsal motivasyon kuramları, liderlik kavramına ilişkin literatür taraması, liderliğe ilişkin kuramsal tartışmalar ve algılanan karanlık liderliğin

(abusive supervision) alışan motivasyonuna etkisi incelenmiş olup, birinci bölüm dört ana başlık halinde ele alınmıştır.

İkinci bölümde çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan iş performansı kavramına yer verilmiştir. İş performansına değinilen bu bölüm üç ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; iş performansının kavramsal erevesi, iş performansının boyutları ve karanlık lider davranışlarının iş performansına etkisidir. İkinci kısımda yer alan iş performansı boyutları iki aşamada incelenmiş olup, bunlar; görev performansı ve bağlamsal performanstır.

Çalışmanın nc bölümünde, kültürel değerler, iş performansı ve karanlık lider algısı ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Dört ana başlık olarak ele alınan bu bölümde, kültürün tanımı ve önemi, toplumsal kültür yaklaşımlarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca iş motivasyonu ile bireysel kültürel eğilimler ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Bireysel kültürel eğilimlerin karanlık lider algısı ve çalışanın iş performansı ilişkisi üçüncü bölümün önem taşıyan bir diğer ana boyutudur.

Çalışmanın dördüncü kısmında ise, içsel ve dışsal motivasyon, karanlık liderlik, Hofstede'nin kültür modeli içinde yer alan kolektivizm, güç mesafesi ve iş performansının birbiriyle olan ilişkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda evreni Ankara'da bulunan birbirinden bağımsız orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 245 kişinin katılımıyla gerçekleşen anket formunun analiz ve değerlendirme boyutlarına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

ÇALIŞAN İŞ MOTİVASYONU ve KARANLIK LİDER DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ

1.1. İş Motivasyonu Kavramsal Çerçeve

Motivasyon, çalışanların yapmış olduğu işlerde başarılı olmasını sağlayan ve performanslarını etkileyen bir unsurdur. Motivasyon, çalışanların örgüte bağlılığının artması ve işgücü veriminin de artmasını da önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler motivasyonu örgütsel düzeyde performans düzleminin bütünleştirici ve düzenleyici bir unsuru olarak kabul etmekteken; literatürde yapılan araştırmalar sonucunda ise yönetim uygulamalarına ilişkin teoriler geliştirmek açısından temel yapı unsuru olarak kabul edilmektedir. Motivasyon Latince’de hareket anlamına gelen ‘movere’ kelimesinden gelmektedir (Mowday ve diğerleri, 2004). ‘Motive’ kelimesinin Türkçe anlamı ise, kişiyi harekete geçiren ve kişinin hareket yönünü belirleyen istekleri, amaçları ve korkularıdır (Fındıkçı, 2009). Motivasyon, çalışanların bir hedefi gerçekleştirmek için, istekleri doğrultusunda sergiledikleri tüm davranışlarıdır (Koçel, 2001). Çalışanlar, örgütsel hedeflere ve aynı zamanda kendi hedeflerine de ulaşmak için belirli arzular içinde bulunurlar. Bu arzuları gerçekleştirebilmek için ise yüksek eforla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu arzuların ve sarf edilen eforun toplamı motivasyonu oluşturur. (Robbins,2005). Motivasyonu yapılması arzulanan bir eylemi dürttüleyen içsel unsur ve yapılması istenen eylemi tetikleyen dışsal unsurlar olarak tanımlamak da mümkündür (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013). Motivasyonu meydana getiren üç unsur bulunmaktadır. Bunlardan biri kararlı olmak, diğeri çaba harcamak, bir diğeri ise sürekliliktir. İnsanlar / çalışanlar bir eylemi yerine getirmek için önce karar vermeli, sonra bu eylemi gerçekleştirmek için ne kadar istekli ya da arzulu olduklarını değerlendirmeli ve karar verilen konuda belirli bir gayret harcayarak çabalamalıdır. Süreklilik ise ne kadar süredir bu eylemi yapmak istedikleriyle alakalıdır (Gibson ve diğerleri, 2009). Vroom’a göre motivasyon; ‘alternatif istekli faaliyet biçimleri arasında çalışanların seçimini belirleyen ve düzenleyen bir süreçtir. Vroom’un motivasyon tanımı Campbell ve Pritchard tarafından desteklenmektedir. Motivasyon basit ve yalın bir yapıdan çok her alanda etkili olan amaçsal ve çok boyutlu bir yapıyı temsil etmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Martin ve Briggs (1986) ise motivasyonu, ‘davranışın uyandırılması, sürekliliğinin sağlanması ve davranışın kontrolünü etkileyen dışsal ve içsel koşulların tamamını içeren çok boyutlu bir yapı’ olarak tanımlamaktadırlar. Keller motivasyonu, ‘çalışanların

davranışlarının önemi ve kontrolüne dayalı olarak, amaçlarına ulaşmak veya bazı şeylerden sakınmak için gösterdikleri çaba veya gayret derecesi' olarak tanımlamaktadır (Warren, 2000).

Örgüt içinde bir çalışan diğer üretim faktörleri ile bir tutulmayacak kadar değerli ve hassastır. Çalışanını merkeze alarak, örgütün hedef stratejilerini ve yönetim stratejilerini belirleyen işletmeler çalışanlarının iş gücü verimliliğini tam anlamıyla geri alabilmektedirler. Bu tarz stratejileri belirleyen işletmeler, çalışanlarının yaşam standardı ve kalitesini arttırmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla bunu kendine amaç haline getirmiş işletmeler çalışanlarının yüksek düzeyde motive olmalarına, işlerine daha kolay adapte ve konsantre olmalarına olanak sağlayarak, işleme daha fazla katkı yapmaktadırlar (Eren, 1997).

Robbins (1993)'e göre motivasyon: 'Bazı kişisel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlandırma 'olarak tanımlanmıştır (Robbins, 1993). Steers (2004) ise motivasyonu, 'örgütsel oluşum içerisinde yönlendirilen, şekillendirilen ve sürdürülen bir süreç' olarak tanımlamaktadır (Mowday ve diğerleri,2004). Atkinson (1985)'e göre motivasyon: 'etki veya etkilere yol açan eyleme yönelik bir eğilimin uyandırılmasıdır' (Atkinson, 1958). Vroom (1964) ise motivasyonu, 'istemli alternatifleri olan hareket formları içinde çalışanlar ya da daha alt düzeydeki işletmeler tarafından seçimler ve tercihlerle yürütülen bir süreç' olarak tanımlamıştır (Vroom, 1964). Maslow (1970) motivasyonun, sürekli devam eden sonu olmayan, yükselen ve alçalan aynı zamanda karmaşık olduğunu varsayarak bir işletme içindeki durumun neredeyse evrensel bir özellik taşıdığını varsaymaktadır (Maslow ve diğerleri, 1970). İşletmeler de verimliliği arttırmanın en temel dayanağı çalışan verimliliğini arttırmaktır. Bu nedenle de motivasyon işletme açısından önem verilmesi gereken konulardan bir tanesidir. Motive olmayan çalışanın etkili bir biçimde performans göstermesi ve verimli çalışması beklenmemelidir. İşletmedeki verimliliği arttırmanın en önemli olan kısmı, çalışan performansının ve motivasyonunun yüksek oluşudur. Motivasyon beraberinde iş performansını da arttırmaktadır. İş performansının ana tabanını oluşturan unsurlar; kapasite, fırsat ve istekli/arzulu olmaktır. Kapasite; beceri, yaş, bilgi düzeyi ve eğitim seviyesinden meydana gelirken, fırsat; lider davranışları, araç ve gereç, iş koşulları ve işletme prosedürlerinden meydana gelmektedir. İş performansının zeminini oluşturan unsurlar ise, bir işi yapabilme kapasitesi, fırsatları değerlendirme, fırsat yaratma ve yapılan işte ne kadar istekli olduğudur (Blumberg ve Pringle,1982).

		Çevresel Faktörler	
		FIRSAT	
		Daha Az Müsait	Daha Fazla Müsait
Kişisel Faktörler	Daha Düşük Kapasite	1 Çok Düşük Performans	2 Düşük Performans
	Daha Fazla İsteklilik	3 Düşük-Orta Performans	4 Orta Düzey Performans
Daha Yüksek Kapasite	Daha Düşük İsteklilik	5 Düşük-Orta Performans	6 Orta Düzey Performans
	Daha Fazla İsteklilik	Yüksek Performans	Çok Yüksek Performans

Şekil-1: Kişisel ve Çevresel Faktörlerin Performans Üzerindeki Etkileri

Kaynak: Blumberg ve Pringle. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 560-569.

Tarihsel süreçte motivasyon kavramına ilk olarak odaklananlar Yunan Felsefecileri olmuştur. Motivasyon üzerinde bu odaklanmanın kaynağında ‘hedonizm’ kavramı yatmaktadır. Kişiler bir iş yaparken yapılan bu işten aynı anda hem zevk hem de acı hissettikleri zaman daha fazla efor sarf etmektedirler (Mowday ve diğerleri, 2004). Motivasyon kelimesi, 19.yy’da Sosyal Bilimlerde yapılan araştırmalarda yeni yeni kullanılmaya başlanmıştır. İlerleyen süreçte Davranış Bilimcileri deneysel tabanlı modellerini açıklamaya yönelik olması sebebiyle motivasyon kavramı James, Freud ve McDougall tarafından geliştirilmiştir. 1920’li yıllarda motivasyon kuramları yerini koşullanma kuramlarına bırakmıştır. Thorndike, Woodworth ve Hull gibi psikologlar motive olmuş davranışta öğrenme üzerine çalışmışlardır. Çalışmaların sonucunda, çalışanların ödüllendirilmiş davranışlarının o anda ki ve gelecekteki davranışlarına yön verdiğini söylemişlerdir (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013). 1920’li yıllarda psikologlar iç güdüler ile ilgili araştırma yaparlarken yöneticiler daha pratik konular üzerine araştırmalar yapmışlardır (Mowday ve diğerleri, 2004). Taylorizm’in öncüsü olan Fredrick Taylor (1911) bilimsel işletme hareketini başlatmıştır. Taylorizm’in ana noktası üretimin ne kadar çok ve sık yapıldığı olmuştur. Taylorizm’in ana temasına göre, çalışanların psikolojisi üretimin önüne

geçmemelidir. Fredrick Taylor'un Taylorizm'ine (tüketim için üretim) karşılık Sosyal Davranış Bilimci olan Mayo (1933), Roetlisberger ve Dickson (1939) üretimde çalışanın ne kadar değerli ve önemli olduğuna vurgu yapmışlardır. McGregor (1960)'da Mayo (1933), Roetlisberger ve Dickson (1939)'un çalışmalarını desteklemiştir (Mowday ve diğerleri, 2004).

1950'li yıllarda ise iş motivasyonu modelleri geliştirilmiştir. İlişki faktörü ve işin amacının ne olduğu, geliştirilen bu iş motivasyonu modellerinin temelini oluşturmaktadır. Bu modellerde ihtiyaçların karşılanması ve iş motivasyonu etkisi ele alınmıştır. Bu kuram (Maslow, 1954) tarafından geliştirilmiş ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Daha sonra, Alderfer (1972), Murray (1938), McClelland (1961; 1971) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını geliştiren çalışmalar yapmışlardır (Mowday ve diğerleri, 2004).

Kişisel/ bireysel farklılaşmalar üzerinde Maslow Ve McClelland dururken; Herzberg '*İşin yapısı ve doğası çalışan motivasyonunu ve performansını nasıl etkilemektedir?* Sorusu üzerine odaklanarak çalışmalar yapmıştır (Herzberg ve diğerleri, 1959). İlerleyen zamandaki çalışmalarda Hackman ve Oldham (1976); iş tasarımı, motivasyon ve iş performansı üzerinde durmuşlardır. Sonrasında Deci (1975), Ryan ve Deci (2000), yıllarında içsel ve dışsal motivasyon teorileri üzerine çalışmalar yapmışlardır (Mowday ve diğerleri, 2004). 1960'li yıllar motivasyon kuramlarının 'altın çağı' olarak nitelendirilmektedir. Bu süre zarfında yapılan çalışmalar süreç teorileri temel alınarak yapılmıştır. Süreç kuramları içerik olarak kapsam kuramlarından farklılık göstermektedir. Süreç kuramlarının hareket noktası çevre koşullarından hareketle iş motivasyonunun dinamik bir süreç içinde gerçekleştiğini savunmaktadır. Süreç kuramının öncüsü olan Vroom, çalışanların farklı davranış biçimlerini gözlemiş ve çalışanların çalışma yöntemini belirlerken kendileri için en anlamlı olanı seçtiklerini belirtmiştir (Vroom, 1964). Porter ve Lawler (1968), Vroom'un kuramını genişleterek yapılan işte kişisel farklılıkların performansı ve işin yapılış biçimini etkilediğini savunmuşlardır (Porter ve Lawler, 1968). Süreç Kuramları arasında, Vroom (1964)'un 'Beklenti Kuramı' ve 'Porter ve Lawler Modeli' dışında, Adams (1963)'ın 'Eşitlik Kuramı' ve Locke (1968)'un 'Amaç Kuramı' yer almaktadır (Mowday ve diğerleri, 2004). Adams, çalışanların çalıştıkları ortamda gerçekleşebilecek herhangi bir olayın adaletli veya adaletsiz oluşunu algılamalarına davranışsal açıdan nasıl tepki verdiklerini açıklayan öz sermaye kuramını geliştirmiştir (Adams, 1963). Locke ve Latham (1990) hedef belirleme teorisini geliştirmişlerdir. Early ve Erez (1991) bilişsel rolünü inceleyerek zaman boyutunu da eklemiştir. Crown ve Rosse (1995), kişisel hedeflere

ek olarak, performans üzerine grup hedeflerin rolünü incelemişlerdir (Mowday ve diğerleri, 2004).

1980’li yıllara gelindiği zaman teoriler genişletilerek devam edilmiştir. Motivasyonun, işletme içi öğrenme, iş geliştirme, ödül ve ceza sistemi, durumsal adalet yaratıcılık ve kültürler arası farklılıklar ilişkisine bakılmıştır. 2000’li yıllarda ise örgütsel bağlılık ve motivasyon, ‘psikolojik sermaye’, ‘psikolojik sözleşme’, ‘örgütsel adalet’ arasındaki ilişkiler incelenmektedir (Mowday ve diğerleri, 2004). Motivasyon çalışanların yapacağı iş için harekete geçirilmesi, yapacağı işin önem kazanması, yönetilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için sevk edilmesi olarak kabul edilmektedir. Motivasyon, bağlamsal unsurları da göz önünde bulundurarak ve bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek çalışanların kültürel değerleri ve bireysel eğilimleri doğrultusunda maksimum amaçlara ulaşmak için çalışanların istekli olarak çaba sarf etmeleridir. Çalışanların bireysel ve grup amaçlarını tatmin edebilmesi için motivasyon, işletme ve çalışan arasında köprü görevini üstlenmektedir. Motivasyonla ilgili olarak teorik ve pratik çalışmalara yön veren çeşitli varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımların başında, motivasyonun anlaşılabilmesi için çevresel özelliklerin çalışan davranışlarını nasıl etkilediğinin sistematik olarak incelenmesi gelmektedir. Varsayımlardan bir diğeri ise, motivasyonun kişisel etmenlerden ve dinamik etmenlerden etkileniyor olması ve bu etkilenme sonucunda ortaya çıkacak dinamik içsel bir durumu ifade etmesidir. Motivasyon, dışsal ve içsel dinamiklerden etkilenen bir olgudur. Sonucu varsayım ise, motivasyonun çalışan davranışlarını etkileyebilen bir kavram oluşudur (Wiley, 1997). Çalışanların nelerden motive olduğuna dair farklı farklı yaklaşımlar mevcuttur. İşletmelerde motivasyonu arttırmak adına etkili olan motivasyon faktörleri başında içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Dışsal faktörler, çevresel koşullardan etkilenirken, çalışmanı tatmin eden unsurlar sosyal ve parasal yararlar elde etmesidir. Bunun tam tersi olarak içsel faktörler çalışanların kendi amaçları için yerine getirdikleri eylemlerdir (Jones ve diğerleri, 2005). Tüm bunların ışığında, içsel olarak motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği, dışarıdan gelen bir nedenle davranışı şekillendiren davranışlar ise dışsal nedenselliği temsil etmektedir (Leonard ve diğerleri, 1999). Dışsal bir etmen olmadan içten içe zevk alarak yapılan eylemler içsel motivasyon olarak nitelendirilir. İçsel motivasyon yüksek kaliteli öğrenme ve yaratıcılık ile sonuçlanırken; içsel motivasyonun tam tersi olan dışsal motivasyonda güdülerini harekete geçiren dışsal bir etmen söz konusudur. Kişinin güdülenmesi için dışarıdan bir eylemin olması gerekmektedir. Dışsal bir etmen eylemi yapmaya atıfta bulunmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Dışardan gelen bir eylem sonucunda kişinin güdülerinin harekete geçmesine dışsal motivasyon denmektedir.

1.2. İçsel Motivasyon

Çalışanların yaptıkları işin niteliğinden ve içeriğinden motive olmalarına içsel motivasyon denilmektedir. Çalışanların davranışlarını kontrol edebilecek ya da bu davranışlara herhangi bir müdahale edebilecek bir dışsal güç içsel motivasyonda söz konusu değildir. İçsel motivasyonda herhangi bir dışsal kontrol olmadığı için çalışanlar motivasyonlarını yüksek tutmak için sahip oldukları yetenekleri doğrudan ortaya koymaktadırlar. Çalışanların/kişilerin içsel dürtülerini ve isteklerini gidermek için kendiliğinden geliştirmiş olduğu davranışların tümü içsel motivasyonu tatmin edici olacaktır (Deci ve Ryan, 2000). İçsel motivasyon çalışanların/kişilerin içsel dürtülerinde barınmaktadır. Çalışanlar bazı eylemleri yapmak/yapmamak için içsel olarak motive olmaktadır. İçsel motivasyon, çalışan ile yapılacak olan eylem arasındaki bağlamda bulunmaktadır. İçsel motivasyona sahip ve içsel motivasyonu yüksek olan kişiler bir eylem ya da davranışın tepkimesinden ya da ödül/cezadan etkilenmek yerine, yapılan eylem sonucunda ne kadar haz aldıkları konusu daha ön planda olacaktır. İçsel motivasyon sadece bir motivasyon çeşidi olmaktan ziyade, kişilerin irade ile ilgili olan davranışlarını da içermektedir. İçsel motivasyon; psikolojik, sosyolojik ve bilişsel alanlarda, üzerinde durulması gereken kritik bir unsurdur (Deci ve Ryan, 2000). ‘İçsel motivasyon, kişiler ve gerçekleştirilen eylemler arasında ilişki şeklinin de tanımıdır’ (Deci ve Ryan, 2000). Yapılmış olan araştırmalarda içsel motivasyon ‘özgür seçim’ olarak tanımlanmaktadır (Deci, 1971). Farklı faaliyetler ve eylemlerle ilgilenmemize sebep olan dürtüler çok katmanlı bir yapı gösterirler; farklı seviyelerin olduğu içsel, dışsal motivasyon (bütünleşme/özdeşimle/içe atımla ve dışsal düzenlemeler) öz belirleme kuramına göre bir standart düzen içinde bulunurlar (Deci ve Ryan, 2000). Yapılmış öz belirleme kuramı en fazla içsel güdülerden etkilenmektedir. İçsel motive olan kişilerde maddi ödüller ya da bağımsız dış faktörler etkili olmamaktadır. İçsel motive olan kişiler daha çok spontane davranışlarından zevk almaktadırlar (Deci ve Ryan, 1985). İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar zevk alarak yaptıkları eylemler sırasında kişisel tatminleri fazla olacaktır. Bir eylemi yaparken öğrenme seviyeleri yüksek olduğundan dolayı motive olmuş olarak kabul edilirler (Pelletier, ve diğerleri, 1995). ‘Bilmeye yönelik içsel motivasyon, bir eylem ile onu öğrenmek, keşfetmek ve anlamaya çalışmaktan alınan zevkle alakalıdır. Başarmaya yönelik motivasyonda ise çalışan bir şeyi başarmak ya da yaratmaktan aldığı zevkten dolayı bir eylem ile uğraşmaktadır’ (Vallerand, 2001). İçsel motivasyon, işin doğası ile yapılan işin içeriği ile ilgilenmektedir. Çalışan bir işi bitirmek için bir eylemde bulunuyorsa ve yaptığı işin sonucunda somut bir kazanç sağlayacağını

biliyorsa ve bu somut kazanç kendi gelişimi için bir katkı sağlamayacaksa çalışanın içsel motivasyonu doğrudan azalacaktır. Çalışanın yaptığı işte ‘tehditlerin oluşu’ (Deci ve Cascio, 1972), ‘iş bitim tarihlerinin veriliyor oluşu’ (Amabile ve diğerleri, 1976), ‘direktifler’ (Koestner ve diğerleri, 1984), içsel motivasyonu düşürmektedir. Çalışanlar bu tarz hareketlerin kendi eylemlerinin kontrolü olarak algılamaktadır. Bu da içsel motivasyonun doğasında barınmamaktadır (Ryan ve Deci, 2000). İçsel motivasyon doğasında, merak ve meydan okumayı barındırmaktadır. İşin ilgi çekici olması, işin çalışan için zorlayıcı olması, çalışanların yaptıkları işte bağımsız hareket ediyor olmaları, yapılan işin çalışan açısından önem teşkil ediyor oluşu, işte sorumluluk alma bilincinin yüksek olması, işi yapan kişinin yetenek ve becerilerini kullanıyor oluşu çalışanın motivasyonunu arttıran geri bildirim araçlarıdır (Mottaz, 1985).

1.3. Dışsal Motivasyon

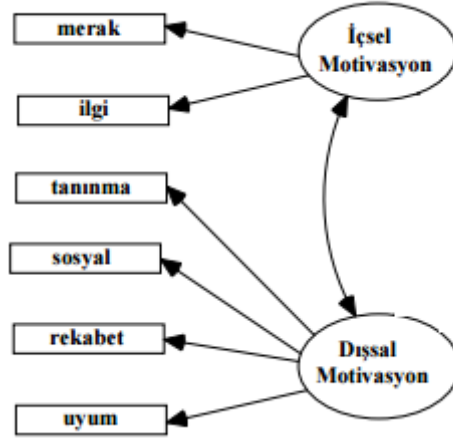
Dışsal motivasyon, dışsal değer ve dışardan gelebilecek ödüller doğrultusunda eylem yapmayı ifade etmektedir (Deci ve diğerleri, 1991). Yapılan eylemlerin dışsal olarak etkilenmesi, eylemin ödül ve cezalar vasıtasıyla kontrol edilmesi demektir. ‘Öz belirleme skalasına paralel olarak bulunan dışsal motivasyon, bir eylemin kendisinden çok onun aracılığıyla elde edilecek sonuçla ilgili olmasıdır’ (Vallerand ve Fortier, 1998). Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun tam zıttı olarak bilirse de yapılan araştırmalar sonucunda öz belirleme kuramı, dışsal motivasyondan kaynaklanan davranışların yine özgür davranış ve kontrol altındaki davranış arasında çeşitlilik gösteren bir skalada belirginleştiğini göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000). Bu çeşitliliği daha iyi gösterebilmek adına Decive Ryan bütünleşme teorisi’ni ortaya koymuşlardır (Ryan ve Deci, 2000). Bu teorinin temelinde, içselleştirme ve bütünleştirme yatmaktadır. Teoride anlatılmak istenen, var olan bir süreci kişilerin benimseyip daha sonra sanki o var olan süreç kişinin kendinden çıkıyormuş gibi benimsemiş olmasıdır (Deci ve Ryan, 1985). Dört farklı dışsal motivasyon olduğunu öne sürmektedirler. Bunlardan ilki, bütünleşmiş düzenlemedir. Bütünleşmiş düzenlemede diğer dışsal motivasyon çeşitleri arasında, en özerk olandır. Dışsal motivasyonun, içsel motivasyondan pek de bir farkının olmadığını anlatmaktadır. Bu motivasyon çeşidini ortaya koyarlarken, aslında içsel motivasyonun olmadığını, içsel motivasyon ortaya çıkarken daha dışarıdan gelişen ve ya oluşabilecek bir eylem sonucunda kişinin motive olduğunu savunmaktadırlar. Yani dışardan gelen bir eyleme karşı kişi kendi içinde bir sonuca ulaşmak için de bir dışsal motiveden etkilenmektedir. Özdeşimle düzenleme ise, kişi her hangi bir

eyleme başlarken veya o eylemi yapmaya hazırlanırken, yapılacak eylemin ne derece önemli olduğunu kendi içinde özümsemesi sonucunda yapılacak olan eylemi faaliyete geçirmesi sonucunda karşımıza çıkmaktadır. Aslında bu durumda da bir içselleştirme söz konusu olmaktadır. Hepsinin tek bir çatı altında toplandığı nokta, her eylemin bir odak noktası ve sonucunun olması ve ortaya bir ürünün konulması yatmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Deci, Ryan (1985) dışsal motivasyonu, özerk karar verilmiş ve özerk karar verilmemiş dışsal motivasyon olarak ikiye ayırmıştır (Kowal ve Fortier, 1999). Kişiler bir eylemde bulunurken, kendi tercihleriyle herhangi bir baskı olmadan karar veriyorlar ise, bu özerk karar verilmiş dışsal motivasyondur. Eğer kişi, dışardan gelen bir etki sonucunda baskı altında olacağına ve bunun sonucunda bir yaptırıma uğrayacağına bilincinde olursa ve dışardan gelen bir etki sonucunda kendini kontrol altında hissedip, suçluluk duygusuna girerek bir eylemi yapıyorsa özerk karar verilmemiş dışsal motivasyon meydana çıkacaktır (Kart ve Güldü, 2008).

Mottaz (1985) dışsal motivasyon araçlarını, sosyal motivasyon araçları ve örgütsel motivasyon araçları olarak iki grupta nitelendirmiştir. Sosyal motivasyon boyutu; arkadaşlık, paylaşımlar, iş arkadaşları ve liderlerin desteği yani kişiler arası ilişkilerin boyutu olarak betimlerken, örgütsel motivasyonla anlatmak istediği ise; örgüt tarafından çalışana sunulan olanaklardır. Bu olanaklar çalışanın iş yeri içerisinde daha iyi imkanlarla çalışmasına katkı sağlayan somut maddelerdir. Bu somut maddeler kategorisine ücret eşitliği, kariyer olarak yükselme, ek yardımlar, sunulan kaynakların yeterliliği girmektedir. Dışsal motivasyonun, çalışanın motivasyonunu daha çok arttıracığına inanan araştırmacılar, dışsal motivasyonu yüksek olarak çalışanları ‘kişisel çıkarlarını rasyonel olarak maksimize eden kişiler’ olarak tanımlamışlardır (Shamir, 1990).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki en temel fark, içsel motivasyonun temelinde çalışanların bir işi yaparken zevk almaları ve yapacakları işi hoşlanarak yapmaları aynı zamanda kendi yaratıcılıklarını kullanarak yapmaları yatarken; dışsal motivasyonda çalışanlar bir eylemi yaparken yapılan eylem sonucunda kazanacakları ödüle veya cezaya odaklanarak yapmaları yatmaktadır. ‘İçsel motivasyon yüksek düzeyde öğrenme ve yaratıcılıkla sonuçlanmaktadır’ (Wong ve Ladkin, 2008). Putwain, Kearsley ve Symes (2012) ‘içsel ve dışsal motivasyon araçları ve yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu’, Csikszentmihalyi (1990), ‘verilecek ödüllerin motivasyonu ve yaratıcılığı arttırdığını’, Burleson (2005) ise, ‘kişisel farkındalığın ve içsel motivasyonun yaratıcılığın temelini oluşturduğunu’ dile getirmiştir. İçsel motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonunu etkilediği (Amabile, 1993;

Oldham ve Cummings, 1996), dışsal motivasyon araçlarının da çalışanların örgütsel bağlılığını, yapılan işten alınan doyumun arttığını, iş tatminini etkilediği yapılan araştırmalarda gözlenmektedir. İçsel ve dışsal motivasyonun zeminini motivasyon kuramları oluşturmaktadır. İçsel motivasyona etki eden kapsam kuramları ve dışsal motivasyona etki eden süreç kuramları olmak üzere iki ayrı grupta incelenmiştir. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde motivasyon kuramlarına da yer verilmektedir.



Şekil-2: İçsel ve Dışsal Motivasyonun Kavramsal Yapısı

Kaynak: Wang, J. H. ve Guthire, T. J. (2004). Modeling The Effect Of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Amount Of Reading, And Past Reading Achievement On Text Comprehension Between U.S. And Chinese Students. *Reading Research Quarterly*.

1.4. Motivasyon Kuramları

İnsan içsel güdüleri ve hisleriyle hareket eden yönetimi zor olan davranışlarıyla faaliyet alanını belirleyen bir canlıdır (Eren,1991). Çalışanların istekli, verimli ve etkin biçimde çalışması motivasyonun hedef noktasıdır. Motivasyon aynı zamanda bir güç unsurudur. 'Motivasyonda temel hedeflerden birisi, çalışanların örgütle ilgili amaçları ve çalışmalarını doğrultusunda, bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarını kullanmasıdır' (Oral ve Kuşluyan, 1997). Liderlerin iş ortamını geliştirmesi, çalışanlarda iş tatminini oluşturacak ve motivasyonu arttıracaktır. Motivasyon çalışanların isteklerini karşılayabilecek doğrultuda ve gözlemlenebilir ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır. Bazı durumlarda ve şartlarda çalışanlar farkında olmadan da motive olabilmektedir. Çalışanlar her durum ve koşulda kendilerinin nasıl motive olacağını bilemeyebilirler. Bu doğrultuda çalışanlar bazı durumlar karşısında motive ya da

demotive olabilmektedirler (Forsyth, 2006). Motivasyon kuramları işin durumunu, çevresel etmenlerin çalışanları ne derece etkilediğini ve çalışanların iş tatminini açıklamaya yöneliktir. Motivasyon kuramları her zaman genel geçer durumlara odaklanmak yerine oluşabilecek durumlar arasında çalışanlar üzerinde hangileri yüksek etki bırakıyorsa onunla ilgilenmekte ve süreçlerini de göz önünde bulundurmaktadır. Motivasyon kuramlarında neden ve süreç önemli durumdadır.

TÜR	KURAM	TEMEL VARSAYIM	UYGULAMACILARA KATKISI
<u>KAPSAM KURAMLARI</u> Bireylerin ne şekilde motive edildiğine odaklanır.	<i>İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı - Maslow</i>	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Beş kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
	<i>X ve Y Kuramı - MC Gregor</i>	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y Kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirilir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidirler.
	<i>Çift Faktör Kuramı (Hijyen - Motivasyon Kuramı) - Herzberg</i>	Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar hijyen faktörünü yansıtmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaşmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalıdır.
	<i>İhtiyaç Kuramı - McClelland</i>	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekmektedir.
	<i>ERG Kuramı - Alderfer</i>	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyaçından oluşur.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedirler.
<u>SÜREÇ KURAMLARI</u> Süreç Kuramları durağan çevre koşulları varsayımından hareket ederek, iş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır.	<i>Koşullanma Kuramı - Pavlov / Skinner</i>	Öğrenme davranışın bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlara sık sık geribildirimlerde bulunurlarsa, onları olumlu davranışlara yönlendirmiş ve motivasyonlarını da arttırmış olacaktırlar.
	<i>Beklenti Kuramı - Vroom</i>	Bireyin, belli bir iş için gayret sarf etmesi, valens, beklenti, ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış - sonuç ilişkisi geliştiren çalışmaların beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.
	<i>Lawler - Porter Modeli</i>	Bireyi motiveleyen faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir.
	<i>Eşitlik Kuramı - Adams</i>	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonu yüksek olacaktır.
	<i>Amaç Kuramı - Locke</i>	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler, çalışanların hedeflerini yükselttikçe, performanslarını arttırmalıdır.

Şekil-3: Kapsam ve Süreç Kuramlarına Genel Bir Bakış

Kaynak: Sıgrı ve Gürbüz (2017). *Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayınları. 4.Basım:

Ankara.

Motivasyon kuramları *kapsam kuramları* ve *süreç kuramları* olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

Çalışanı, ‘neyin’ motive ettiği üzerine yoğunlaşan teoriler kapsam (içerik) teorileri; çalışanın ‘nasıl’ motive olduğu üzerine yoğunlaşan teorilere de süreç teorileri denilmektedir (Tosi ve Mero, 2003). Bu iki teori her zaman birbirini tamamlayıcı nitelikte olmaktadır. Kapsam teorileri, iş tatmini, harcanan çaba ile ilişkilirken, süreç teorileri, harcanan eforun sonucunda elde edilen ürünün çalışan motivasyonuna etkisiyle ilgilidir (Koçel , 2005).

1.4.1. İçsel Motivasyona Etki Eden Kapsam Kuramları

Kapsam teorileri, ‘çalışanın içinde bulunduğu ve çalışanı belli bir doğrultuda davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır’ (Koçel , 2005). Kapsam teorileri çalışanın ihtiyaçlarının ne olduğuna ve bu ihtiyaçların karşılanması durumunda onların ne şekilde motive olduklarına odaklanmaktadır (Mullins, 2002).

Kapsam Kuramları, ‘Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, ‘Mc Gregor’un X ve Y Kuramı, ‘Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, ‘McClelland’in İhtiyaç Kuramı’ ve ‘Alderfer’in ERG Kuramı’ yer almaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013). Kapsam kuramlarını destekleyen araştırmacılar, çalışanın gerek duyduğu ihtiyaçların işletme tarafından karşılanması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu gereksinimler işletme tarafından karşılanırsa çalışanların doyum noktasına ulaşabileceğini söylemektedirler. Kapsam kuramlarının temelinde, çalışanların hangi motivasyon araçlarından etkilendiği bulunmaktadır.

1.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları arasında en çok bilinen kuramlardan birisi de Maslow ‘un İhtiyaçlar Kuramıdır. Bu kuramda anlatılmak istenen, insanların ihtiyaçlarının önem sırasına göre kategorilere ayrılmış olmasıdır. Her kişinin kendine göre belli başlı ihtiyaçları vardır ancak birinci (temel) ve ikinci (tamamlayıcı) derece ihtiyaçlarının bilinmesi ve ihtiyaçlarını önem sırasına göre hiyerarşik sıraya konulması gerekmektedir. Kişilerin ihtiyaçları farklılık göstermekte dahi olsa bazı ihtiyaçlar her kişide benzerlik göstermektedir. Bu ihtiyaç sıralamasını yapmak her ne kadar güç olsa da, kişilerin bazı ihtiyaçlarına diğerine oranla daha fazla önem veriyor oluşunu vurgulanmaktadır. Birincil ihtiyaçlar karşılanmadan, ikincil ihtiyaçlara sıra gelmeyecektir. Önem sırasına göre önde gelen bir ihtiyaç tatmin edilmeden diğer ihtiyacın tatminine geçiş olmayacak diğer ihtiyaçta gecikmiş olacaktır (Luthans ve

diğerleri, 2008). Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları beş katmanlı hiyerarşik düzenden oluşmaktadır. Bunlar; Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, öz saygı ihtiyaçları ve kendini geliştirme ihtiyaçlarıdır.

1.4.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor 'The Human Side of Enterprise' (1960) kitabında yönetim tarzında liderleri X ve Y olarak ayırmıştır (McGregor, 1960). Olumsuz davranışlar sergileyen lideri X kuramıyla olumlu davranışlar sergileyen lideri Y kuramıyla açıklamıştır. X kuramına göre, çalışanlar çalışmayı sevmezler ve her fırsatta kaynatmaya çalışırlar. Çalışanlar, çalışmayı sevmedikleri için amaca giden yolda denetlenmeye kontrol edilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Bu doğrultuda çalışanlar ceza ile korkutulmalıdırlar. Çalışanlar, yapmakta oldukları işlerde sorumluluk almaktan çekindikleri ve istemedikleri için emir vererek bir eylem yaptırmak doğrudur. X kuramındaki tanıma göre çalışan, içinde bulunduğu örgütün amaçlarına karşı ilgisiz ve isteksizdir. Bu düşüncelerin tam tersi olan Y kuramına göre ise, çalışanlar işlerini oyun olarak algılamaktadır. Çalışanlar yaptıkları işi benimserlerse kendi kendilerine yön verebilir ve yeteneklerini ortaya koyarlar. Çalışanlar uğraşmayı ve sorumluluk alma bilincine meillidirlere. Yaratıcılık sadece liderlere özgü bir özellik değildir. Her insan amaçlarına ulaşmak için içinde yaratıcılık barındırmaktadır (McGregor, 1960).

1.4.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ortaya konulan çift faktör kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kapsam kuramlarından olmuştur. Aynı zamanda çift faktör kuramı iş doyumunu / iş tatmini üzerine de oldukça yoğunlaşmaktadır (Drafke ve Kossen, 1998). Çift faktör kuramı, çalışanın iş ortamından beklentilerine, çalışanların nelerden motive olduklarına, işe karşı bir isteksizlik olursa bu isteksizliğin sebebinin ne olduğuna, hangi çalışma koşullarının çalışanı motive ya da demotive ettiği üzerine odaklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Kuramın asıl açıklamak istediği temel nokta, iş ortamında doyumun ve doyumsuzlukların birbirini tamamlayan parçalar olduğunu aslında bu iki olgunun da birbirinde çok da kopuk olmadığıdır. Kurama göre, çalışanların iş yerlerinde mutsuz olmalarına ve işten ayrılmalarına sebep olan hijyenik etmenler ile çalışanları iş yerinde çalışanları mutlu eden ve onların iş tatminini sağlayacak etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Herzberg çalışanı kötümser kılan ve iş yerinde motivasyonunu düşüren kötü etmenlere hijen faktörü demektedir (Eren, 2004). 'Herzberg işletme politikası, yönetim, çalışma koşulları, ücret, kişiler

arası ilişkiler, iş güvenliği, statü ve özel hayat gibi unsurları “hijyen faktörleri”, çalışanın işten doyum elde etmesini sağlayan faktörleri de “motive edici faktörler” başlıkları altında toplamıştır’ (Mirze,2002; McKenna,1987).

Herzberg’e göre, içsel motivasyon, başarı, sorumluluk alma, yükselme olanağının olması, yapılan işte sağlanan tatmin ve işin kendisidir (Onaran, 1981). İçsel motivasyonu yüksek çalışan kendi kendini motive edebilmektedir. Çalışanın kendini gerçekleştirme ihtiyacı karşılandığında içsel motivasyonu olumlu ve yapıcı iş davranışlarına sebebiyet yaratacaktır. İçsel motivasyona sahip çalışanlarda motive edici faktörler, bir kişinin sorumluluk alması kendine güven duygularının gelişmiş olmasıdır. (Türkel, 1999). Dışsal (hijyen) etmenler, yapılan işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleriyle ve yönetim tarzı, iş yerinin sahip olduğu kültürle alakalıdır (Eroğlu, 1995). Dışsal etmenler iş ortamında doğrudan bir motivasyon unsuru olmasa da bu etmenler motivasyonun artması için gerekli ortamı sağlayacak kriterlerdir. Dolayısıyla dışsal etmenlerin oluşu tek başına motivasyonun artması için yeterli değildir. Motivasyonun artması için kişinin içsel olarak motive olması gerekecektir (Koçel, 2003).

1.4.1.4. McClelland’ın İhtiyaç Kuramı

David C. McClelland’ın İhtiyaç Kuramı, Henry A. Murray’ın 1938 yılında yapmış olduğu ve başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerinin insan davranışlarını etkilemesi üzerinde duran bir kuramdır. McClelland başarı – güç teorisini açıklarken bu kuramı ayrı ayrı boyutlarda ele almıştır. Bunlar; başarı, güç, yakın ilişki gereksinimidir.

Başarı gereksinimi, Murray (1955) ‘Zor durumların üstesinden gelme, güç kullanma zorlukların üstesinden olabildiğince çabuk gelme ve rakabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme’ olarak tanımlamıştır (Murray, 1955). Güç gereksiniminde ise, çalışanların doyuma ulaşma, başkalarına karşı güç gösterme ve etkileme eğilimi anlatılmaktadır (McClelland,1969; Burnham ve McClelland, 1976). Adler’e göre insan doğası, ‘bir kişinin kendisi üzerinde sahip olduğu güçleri kontrol ederek öğrenmiş olduğu bir şeydir. Bir kişinin doyumunu eninde sonunda onun çevresi üzerinde etkide bulunabilme yeteneğine dayanmaktadır’ (Birch ve Veroff, 1966). Winter (1991), güç gereksiniminin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır, diğer çalışanlar üzerinde güçlü davranışlarda bulunmak, kontrol mekanizması oluşturmak, diğerlerini etkilemeye kalkışmak, kendi görüşünü diğer çalışanlara kabul ettirmek, diğer çalışanları etkilemek ya da

bu duyguyu hissettirmektedir. Güç gereksinimi genellikle lider davranışlarına yatkınlık göstermektedir (Apospori ve diğerleri, 2005).

Yakın ilişki gereksiniminde ise, sosyal ilişkiler ön plandadır. Çalışanlar diğer çalışan grubu tarafından benimsenmek ister ve gruplara katılma sevilme ihtiyacı hissederler. Bu üç ihtiyacı birbirinden ayrı parçalar olarak düşünmek tek başına yeterli olmayacaktır. Tüm faktörler bir araya gelerek bir bütünü oluşturmaktadır. Ancak bu faktörler bir bütün olduğu zaman anlam kazanacaktır. Çalışanlar başarıma ihtiyacını, güç gereksinimi ve ilişki kurma gereksinimi ile ilişkilendirerek amaca ulaşabilmektedir. Her faktörün ayrı ayrı motive edici yönü vardır.

1.4.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek, eksiklerini gidermek aynı zamanda ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını daha basite indirgemek üzere ortaya çıkmıştır (Mowday ve diğerleri, 2004). Maslow'un modelinden farklı olarak ERG kuramı çalışanların örgüt içindeki gereksinimlerini gidermeye yönelik olarak ortaya çıkmıştır (Porter ve diğerleri, 2003). Alderfer de ERG kuramını üç boyut altında incelemiştir. Bunlar, varoluş gereksinimi, ilişki kurma gereksinimi, gelişme gereksinimidir.

Varoluş gereksinimi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bahsedilen fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Mullins, 2002). İlişki kurma gereksinimi ise, duygular ve düşüncelerin diğer çalışanlar ile açık bir şekilde paylaşımına işaret etmektedir. Gelişme gereksinimi ise yine Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında sevgi ve ait olma basamağı ve öz saygı basamağına denk gelmektedir. Gelişme gereksiniminde, başarı ve sorumluluk alma bilinci ön planda tutulmaktadır. Bu gereksinim ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında kendini geliştirme basamağına denk gelmektedir (Johns ve Saks, 2001).

1.4.2. Dışsal Motivasyona Etki Eden Süreç Kuramları

İçeriksel olarak kapsam kuramlarından farklılık göstermektedir. Süreç kuramları durağan çevre koşullarından hareket ederek iş motivasyonunun sağlandığını ortaya koymaktadır. Süreç teorileri hangi çevresel koşullarla çalışanların motive olduğuna odaklanmaktadır. Süreç kuramları, beklenti kavramı üzerine kurulmuştur. Bu kuramda çalışanların motive olması için çevresel koşullardan gelen bir etmen vardır. Yani kişiler motive olmak için çevresel faktörlerden beklentiye girerler. Rollinson ve Broadfield (2002)'ye göre 'ihtiyaçlar kişiseldir,

zamanla da değişim gösterebilmektedir' (Rollinson ve Broadfield, 2002). Süreç kuramları da motivasyonu etkileyen çevresel faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır. Süreç kuramları arasında, 'Koşullanma Kuramı', 'Vroom'un Beklenti Kuramı', 'Lawler-Porter Modeli', 'Adams'ın Eşitlik Kuramı', 'Locke'un Amaç Kuramı' yer almaktadır.

1.4.2.1. Koşullanma Kuramı

Koşullanma kuramı 'klasik koşullanma' ve 'edimsel koşullanma' olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Klasik koşullanma kuramı Pavlov'un labaratuvar ortamında köpeklerle gerçekleştirdiği deneye dayanmaktadır. Edimsel koşullanma kuramı ise Thorndike'in kediler ve Skinner'in fareler üzerinde yapmış olduğu deney sonucunda ortaya çıkmıştır. (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013). Bu deneylerin sonucunda çalışanlar yaptıkları eylemlerden kendilerini tatmin edici sonuca ulaştıklarında tatmin oldukları eylemi tekrar etme olasılıkları otomatik olarak artacaktır. Eğer çalışanlar yaptığı işten tatmin olmayıp bu eylemden dolayı acı ve tatminsizlik yaşıyorlarsa, bu eylemi tekrar etme olasılıkları çok düşük olacaktır. Liderler, çalışanlarının davranışlarının işletme açısından olumlu sonuçlar doğurmasını istiyorlarsa çalışanları teşvik etmek için ödül sistemi koymalıdır. Çalışanlar, konulan ödülü elde edebilmek adına bütün çabalarını ve yeteneklerini harcayacaktır. Edimsel koşullanmada ödül kadar ceza sistemi de önemlidir. Çünkü çalışanlar ödülü kazanmak için nasıl gayret sarf ediyorlarsa, aynı zamanda ceza almamak için de aynı gayreti sarf edeceklerdir.

1.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Çalışanlar yaptıkları eylemler sonucunda ödül kazanmayı beklemektedirler. Beklenti teorisinin odaklandığı noktada çalışanların yapmış oldukları görevler sonucunda elde edecekleri ödüle bağlıdır. Vroom'un beklenti teorisine göre, 'görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonudur' (Huczynski ve Buchanan, 2004). Beklenti teorisi, ödül ve performans arasında doğrudan ilişki kurmaktadır. Çalışanın işinde emek sarf etmesi değer, bekleyiş ve araçsallığa bağlı olmaktadır. Araçsallık beklenti sonucundaki performansın kişiye yansıyan ödülü olmasıdır. Vroom'un beklenti kuramı, çalışanların gösterdiği çaba doğrultusunda elde ettikleri ödül ve bu ödül sonucunda çalışandaki motivasyon seviyesi üzerine odaklanmaktadır.

1.4.2.3. Lawler – Porter Modeli

Bu model Vroom'un beklenti kuramını baz almaktadır. Lawler – Porter Modeli çalışan motivasyonunda ödüllerin çok önemli olduğu üzerine yoğunlaşmıştır (Certo, 1997). Bu modelde savunulan düşüncede, yüksek çaba; yüksek performansı da beraberinde getirecektir. Çalışanların elde edecekleri ödül çeşidi iki türdür. İçsel ödül ve dışsal ödül olarak ayırım göstermektedir. İçsel ödül, çalışanın kendi başarı ve çabasından dolayı kazanacağı ödüldür. Dışsal ödül ise çalışanın lideri ya da örgütü tarafından kazandığı ödüldür.

İçsel ödüller, çalışanın kendi öz gelişimi için yeteneklerini ve çabasını sonuna kadar kullanarak yaptığı bir iş sonucunda kazandığı ödüldür. Dışsal ödül ise, çalışanın yaptığı iş sonucunda çevresel koşullar tarafından kazandığı ödüldür (Onaran, 1981). Çalışanlar gösterdikleri çaba sonucunda ödül alması gerektiğini düşünür. Düşünülen bu ödülün miktarına algılanan ödül denilir (Onaran, 1981). Çalışanlar, örgüt içinde gösterdikleri çabayı ve emeği diğer çalışanların çabası ve emeği ile kıyaslarlar. Hak ettiklerinden düşük ödül ile karşılaştıklarında çalışanların motivasyonu düşer. Çalışanın tatmin olma derecesine göre amaç değeri ve beklentileri de etkilenmektedir (Koçel, 2005).

1.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, çalışanlar arasında eşitsiz algılar üzerine yoğunlaşmıştır. Eşitsiz algıların çalışan üzerindeki etkilerine, bu algıların çalışan motivasyonuna etkisine ve bu algıların giderilebilmesi için neler yapılabilmekte bunlar üzerinde durmuştur. Eşitlik kuramına göre çalışanın iş tatmini ve başarısı çalıştığı ortamla da ilgilidir. Çalışanın, çalıştığı ortamda eşitsizlik veya eşit olma derecesi fazla ise çalışanlar bundan etkilenmektedir. Çalışan çalıştığı ortamda eşitlik /eşitsizlik kıyaslaması sonucunda ortaya üç değişik sonuç çıkacaktır. Birinci sonuçta, çalışan çabasının ve emeğinin diğer çalışanlarına göre fazla olduğunu ancak kazandığı ödülün diğerlerine oranla az olduğunu düşünmesi, ikinci sonuçta, çalışanın kendi çalışmasının ve diğer çalışanlarla aynı olduğunu ve eşit ödülü hak ettiklerini düşünmesi, sonuncusu ise, çalışanın diğer çalışanlara oranla daha az çalıştığını ancak diğerlerine göre daha fazla ödül aldığını düşünmesi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada da çalışan kendine ayrımcılık yapıldığını hissedecek ve motivasyonunda azalma ortaya çıkacaktır (Jones, 2002).

1.4.2.5. Locke'un Amaç Kuramı

Locke'un amaç kuramı, belirlenen amaçların çalışan davranışları ve performans üzerinde etkisi olduğunu savunmaktadır (Champoux, 2006). Locke'ye göre çalışanlar çevrelerinde gerçekleşen olayları gözlemler, yorumlar ve bu gelişen olaylar karşısında kendince oluşabilecek değerlendirmeleri katarlar. Tüm bunlar doğrultusunda çalışanlar kendilerine tecrübe edinir ve bundan sonraki amaçlarını da bu tecrübelerle göre yönlendirirler (Locke, 1968).

Amaç kuramına göre, çalışanın amacı büyük ölçüde davranışlarını da yönlendirecektir. Çalışanın yaptığı işte yüksek performans göstermesinin önemli etmeni de çalışanın amaç ve istekleridir. Liderler açısından önemli olan ise, amaçların büyüklüğü ve kalitesidir. Çünkü çalışanlar kendilerine yüksek ve kaliteli amaçlar koyarlarsa bunun için ellerinden gelen çabayı sarf edecekler ve böylelikle de örgüt performansı da bundan etkilenecektir. Fakat Locke'nin amaç kuramı da diğer kuramlar gibi eleştiri almıştır. Her çalışan aynı çabayı göstermemektedir. Aynı zamanda her çalışan aynı amacı benimsemeyecektir. Çalışan amaçları birbirinden farklı olacağı için liderlerin çalışan için yaptıkları bildirimler her çalışanda aynı etkiyi yaratmayacaktır. Bu sebepler liderler çalışanlarının kişilik özelliklerini göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmalıdır (Langton ve Robbins, 2007).

Motivasyon kuramları çalışanın nasıl ve nelerden motive olduğu üzerine yoğunlaşırken; çalışanın motivasyonuna ve performansına önemli derece etki eden bir diğer etmen de liderlik kavramı ve liderlerin davranışlarıdır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında liderliğin tanımı ve liderlik kuramları ele alınmaktadır.

1.5. Lider Ve Liderliğe İlişkin Tanım, Kavramlar

Liderlik kavramı araştırma konusu olduğu günden beri çeşitli şekillerde nitelendirilmiştir. Davis (1988)'e göre liderlik, 'insanları belirli davranışlar doğrultusunda yöneltmeye ikna etme', 'karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci' (Rost, 1991), 'çalışanları belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı', (Eren, 1998), 'kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı' (Burns, 1978), 'ekonomik, siyasal, kültürel ya da benzeri güç ve değerleri kullanarak karşılıklı olarak belirledikleri hedeflere ulaşmak için çalışanları harekete geçirme' (Cook ve diğerleri, 1997) olarak tanımlanmıştır.

Lider, çalışanların davranışlarını kendi istediği biçimde etkileyen, süreç eylemini de gerçekleştiren, geliştiren, çalışanlarını aydınlatan, örgütün amaçlarıyla çalışan amaçlarını benimseyen ve bu amaçlar doğrultusunda yön gösteren, talimat veren kişidir (Bakan, 2008). Lider, çalışanların amaçlarını benimseyen ve bu doğrultuda belirledikleri amaçlara ulaşmasını sağlayan bu amaçlar için çalışanlarını etkileyen kişidir (Arıkan, 2001). Örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanları motive eden, çalışanların eylemlerini etkileme yetkisine sahip kişidir (Shackleton, 1995). Belirlenmiş amaçları gerçekleştirmede bir grup insanı harekete geçirme, o grup insanları sahip olunan bilgi ve yeteneklerle etkileme yeteneğine liderlik denir. Dolayısıyla, bu özelliklere sahip kişilerin, çalışanlarını harekete geçirebilmesi için belirli başlı bir takım davranışlara sahip olmaları gerekir (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013). Liderlerin üstlendikleri görevleri gereğince toparlayıcı ve birleştirici olmaları beklenmektedir. Liderlik, işin nasıl yapıldığıyla değil, nasıl olmasıyla gerektiğiyle ilgilenmektedir. Liderlik, oluşabilecek koşullar altında çalışanlarının örgütsel hedeflere ulaşmada gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yol gösterici olan, deneyimlerini çalışanlarına aktaran aynı zamanda etkileme sürecini de etkin şekilde kullanmayı içermektedir. Liderlerin çalışanlarını yönlendirirken aynı zamanda onlarla etkileşim içinde de olmaları gerekmektedir. Liderlik, sadece bir kriz anında beliren, kriz anı bittikten sonra tekrar kaybolan bir süreç değildir. Sıradanlık ile mükemmellik arasındaki farkı ortaya çıkaran 'artı' faktörden oluşmaktadır. Lider, ancak kendine bağlı çalışanların düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyebilirse ve çalışanlarına bu noktalarda destek olabilirse liderlik görevini yerine başarmış olmaktadır. Etkileyebilme, 'Liderin kendine bağlı çalışanlar tarafından kabul edilmesi, rehberlik ya da yön vermek için aranması, ihtiyaç ve amaçların karşılanmasında yardımcı olabilecek birisi olarak algılanması anlamına gelmektedir. Etkileme sürecinin odak noktasında, bir insanın bir başka insan ya da insan grubu üzerinde bırakmış olduğu etki yatmaktadır' (Koçel , 2005).

Liderliğe ilişkin soyutlama ve genelleme çabası yanlış olacaktır. Liderler, her zaman geçmiş deneyimleri baz alarak ve mevcut gerçekliklerle hareket etme eğilimindedirler. Fakat geçmiş deneyimlere göre değil de oluşabilecek duruma göre strateji belirlemek lider davranışları için daha doğru olacaktır. Çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmasında gönüllü olarak eylemde bulunabilmeleri için teşvik edilmeleri gerekmektedir. İşletmelerde başarıyı yakalayabilmek adına işlerin yapılması için aşırı kapalılık, aşırı denetim, baskı eğilimi vardır. Fakat çalışanlar tarafından yapılan işlerin bu tarz davranışlara tabii tutularak yapılması çalışanların performansını düşürecektir. İşletmelerde organizasyonel yapılanma genellikle emir komuta zinciriyle yukardan aşağıya doğru inmektedir.

Organizasyonel yapılanma içinde karar alma süreçlerinde çalışanlar bulunmasa dahi, liderlerin görevi, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarını bağdaştırarak hareketettir. Liderler, çalışanlarını istedikleri şekilde yönlendirecekleri bir mekanizmaya sahiptirler. Liderlerin yönlendirme mekanizmalarının oluşu ve bir otorite yapısının varlık göstermesi, çalışan tarafından liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013). Çünkü tüm çalışanların performans ve motivasyonlarını sürekli olarak takip etmek olanaksızdır. Lider, yönlendirme mekanizmasıyla çalışanlarını çeşitli yollardan yönlendiriyor dahi olsa çalışanların yaptıkları işte verimli olmaları için; kendi rıza ve istekleriyle hareket etmeleri gerekmektedir. Bu mekanizmayı sağlayacak kişi de liderdir (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013). İşletmenin içinde bulunduğu koşullar ve süreçler değişkenlik göstermektedir. Lider bu değişen süreçler doğrultusunda, hem kendini hem çalışanları hem de işletmenin yapısının dinamik ve canlı olmasını desteklemelidir. Bu şartlarda da oluşabilecek herhangi bir kriz durumunu çözüme ulaştırmalı, çalışanlara destek olmalı ve yön vermelidir (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013).

1.5.1. Liderliğe İlişkin Kuramsal Tartışmalar

Liderlik ile ilgili çeşitli teoriler vardır. Liderlik teorilerini; Sanayi devriminin başlangıcı ve 1950 yılları arasında meydana çıkan ‘karizmatik lider’, ‘Özellikler Kuramı’ ve ya ‘Büyük Adamlar Yaklaşımı’ olarak kabul edebiliriz. Max Weber’ın ‘karizmatik lider’ kavramı bu noktada önemlidir. Max Weber’e göre; bazı insanlar doğuştan tanrı tarafından liderlik yetkinliklerine sahip olarak atfedilmiştir. Bu yetkinlikleriyle de kendilerini hep belli etmektedirler.

<i>Fiziksel Özellikler</i>	<i>Zihinsel Özellikler</i>	<i>Kişilik Özellikleri</i>
Yaş, Boy, Cinsiyet, Irk, Yakışıklılık, Olgunluk, Başkalarına Güven Verme.	Güzel Konuşma Yeteneği, Zeka, Bilgi, Kişilerarası İlişki Kurma Yeteneği, İleriyi Görebilme, İnisiyatif Sahibi Olabilme, Hissi Olgunluk.	Dürüstlük, Samimiyet, Doğruluk, Açık Sözlülük, Kendine Güven Duyma, Kararlılık, İş Başarma Yeteneği.

Şekil-4: Lider Özellikleri

Kaynak: Zel. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayınları: Ankara.

Yukarıdaki tabloda liderlerin kişisel özellikleri verilmiştir. Bu özellikler, lider yapılmak istenilen insanlara da uygulanabilmektedir. Bazı liderler yukarıdaki tablodaki özellikleri taşıırken bazı

liderler sahip oldukları konum gereği bile olsa bu özellikleri taşımamaktadır. Çalışanlar arasında lider olmamasına rağmen bu özellikleri taşıyabilen çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir. Bazı çalışanlar tablodaki özelliklere sahip olsalar bile lider olarak ortaya çıkmadıkları için Weber'in yaklaşımı eleştirilmektedir (Yukl, 2008).

İlerleyen yıllar içinde, 1950 – 1970 yıllarda liderlerin örgüt içinde sergiledikleri davranışlar ve yönetim tarzlarına ilişkin konular araştırma konusu olarak ele alınmış, kişisel özellikler ikinci plana aktarılmıştır. 'Otoriter Lider', 'Demokratik Lider' ayrımı üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütün yapısı ve stratejisine bakılmaksızın otoriter lider ve demokratik lider ayrımı net olarak belirlenmiştir. Otoriter lider, kendinden başkasının aldığı kararlara saygı duymayan, kendi değerleri ve doğruları dışına çıkan düşünceleri yok sayan yönetim tarzını benimseyen lider tipidir. Demokratik lider ise, otoriter liderin tam tersi düşünce yapısına sahiptir. Çalışanlarıyla ilişkilerine önem veren, çalışanlarının kararlarına saygı duyan ve oluşabilecek karar mekanizması esnasında çalışanlarına fikirlerini sunan çalışanlarını destekleyen yönetim tarzına sahip lider tipidir (Can ve diğerleri, 1994).

DÖNEM VE YAKLAŞIMLAR	KURAMLAR VE MODELLER	ANA TEMA
<i>1950'lere kadar: Özellikler Yaklaşımı</i>	Özellikler/Büyük Adam Kuramı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
<i>1950-1970 yılları: Davranış Yaklaşımı</i>	* Ohio State Kuramı * Michigan Kuramı * Yönetim Tarzı Matrisi * Sistem Dört Kuramı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
<i>1970-1980'lerin başı: Durumsallık Yaklaşımı</i>	* Etkin Liderlik Kuramı * Yol-Amaç Kuramı * Olgunluk Modeli Kuramı * Üç Boyutlu Liderlik Kuramı * Önderlik Doğrusu Kuramı * Karar Ağacı Modeli * Yatay İlişki Kuramı	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
<i>1980'lerden günümüze: Popüler Liderlik biçimleri</i>	* Vizyoner Liderlik * Karizmatik Liderlik * Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik * Kendinin Liderliği * Örtük Liderlik * Otantik Liderlik * Stratejik Liderlik * Hizmetkar Liderlik * Toksik Liderlik ...	Ortak bir tema yoktur.

Şekil-5: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Sığrı ve Gürbüz (2017).

Örgütsel Davranış. Beta Basım Yayınları. 4.Basım: Ankara.

1970-1980 yılları arasında yapılan araştırmalarda her yerde geçerliliğini koruyan bir liderlik tarzının olmadığı üzerine çalışmalar yapılmıştır. Yapılan alışmalar sonucunda liderlik tarzlarının her durum ve koşul karşısında farklılık göstereceği sonucuna ulaşılmıştır. Çevresel koşulların, küreselleşme etkilerinin, çalışan psikolojisinin, teknolojik gelişmelerin, çalışanların kültür ve eğitim seviyelerinin farklı oluşu liderlik tarzlarını da etkilemektedir. Bu dönemde, liderlikte, durumsallık yaklaşımı önem kazanmıştır.

1980’li yıllardan günümüze kadar gelen süre içinde de ‘yeni liderlik kuramları’ üzerine odaklanılmıştır. Lider ‘ileriye gören’ (Sashkin, 1988), ‘karizmatik’ (House ve diğerleri, 2008) ve ‘dönüştürücü’ (Albritton, 1998) olarak tanımlanmıştır.

1.5.1.1. zellikler Yaklaşımı Kuramı

Liderlik ile ilgili yapılan kuramsal araştırmalarda odaklanılan ilk kuram zellikler Yaklaşımı Kuramıdır. Bu kuram Max Weber’in ‘karizmatik lider’ kuramından yola çıkılarak araştırılmıştır. zellikler yaklaşımı kuramının odak noktası, lideri; lider olmayanlardan ayıran kişisel özelliklerinin var oluşudur. zellikler kuramının çıkış noktasında, ‘Lider olunur mu? Lider doğulur mu?’ sorusu yatmaktadır. Lideri, lider yapan özellikler bu kurama göre sonradan kazanılmamakta, kişi zaten doğarken bu özelliklere sahip olarak dünyaya gelmektedir. Lideri diğer insanlardan ayıran kişisel özelliklerin başında, yaş, cinsiyeti ırk, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, boy, başkalarını etkileyebilme yeteneği, zekâ, yüksek iletişim becerisi, kitlelere hitap edebilme, işi başarma yeteneği yatmaktadır (Koçel,1989).

Daft’a göre, liderin taşması gereken özellikler vardır. ‘Fiziksel özelliklerinde, enerji ve aktif olma bulunmaktadır. Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik ise zekâ ve yetenek özellikleri arasına girmektedir. İş ile ilgili özelliklerde ise, başarı eğilimine yatkın olma isteği, ileride olma arzusu, sorumluluk alma bilincinin yüksek oluşu, amaçlara ulaşma noktasında yönlendirme yapma bulunmaktadır. Diğer alışanlar ile birlikte işi birliği içinde olmak, itibar, popüler olma, kişiler arası beceriler, görgü kurallarının yüksek oluşu ise sosyal özelliklere girmektedir’ (Daft, 1991).

Yukl’a göre, sahip olunan kişisel özellikler liderliğe yatkınlık sağlamış dahi olsa lideri, lider yapan ana nokta, geniş görüşlülük yaratabilme ve bunu amaçlar doğrultusunda fiili olarak uygulayabilme özelliğine sahip olmaktır (Yukl, 1989). zellikler kuramı, liderliği açıklamada tek başına etkili olmamıştır. Bu da eleştiri noktalarından birisidir.

Özellikler kuramını temel alan araştırmacılar, bir kişinin lider olabilmesi için onu diğerlerinden ayıran özelliklerin olması gerektiği üzerinde durulmuştur (Koçel , 2005).

1950’lili yıllara gelindiğinde ise, liderlerin taşıdığı karakterler her noktada aynı değildir. Liderler de kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Kuram bu noktada da eleştiri almıştır.

1.5.1.2. Davranışsal Yaklaşım Kuramı

1950 – 1970’li yıllar arasında Davranışsal Yaklaşım Kuramı liderlik süreçlerini açıklamaya çalışmıştır. Davranışsal liderlik kuramının araştırmış olduğu temel nokta, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerden çok liderin gelişebilecek ve var olan olaylar karşısında nasıl tutum ve davranış sergilediğidir. Liderlik süreci içinde, liderin eylem ve faaliyetleri araştırma noktasıdır.

Davranışsal liderlik kuramında, liderin çalışanlarına yetki devri yapıp yapmadığı, çalışanlarıyla kurduğu ilişki şekli, planlama ve kontrol biçimi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir (Çetin ve Beceren, 2007). Davranışsal yaklaşım kuramı özellikler kuramına göre farklılık göstermektedir. Özellikler kuramı, liderin karakteristik özelliklerine yönelip, liderin ‘ne yaptığı’, ‘nasıl yaptığı’ sorularına cevap ararken; davranışsal yaklaşım kuramı, liderin etkinliğinin davranışlarından ortaya çıktığını savunmaktadır. 1970’li yıllardan sonra kişilerin karakteristik özellikleri ve davranışlarını araştırmak yerine, lider davranışlarının, çalışan performansına ve iş tatminine olan etkileri araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda, ‘liderliği belli başlı özellikler taşıyan kişi olarak değil de, daha çok liderliği; örgütün diğer çalışanları ile iletişimini devam ettirdiği bir davranış biçimi olarak görülmektedir.’ (Bakan, 2008). Dolayısıyla lider tek başına bağımsız olarak düşünülmemelidir. Örgütün içinde diğer çalışma gruplarıyla birlikte ele alınmalıdır.

1.5.1.3. Durumsallık Yaklaşımı Kuramı

Özellikler ve davranışsal kuramlar liderliği açıklamaya yetersiz geldiği için, 1970’li yılların sonundan 1980’li yıllara kadar durumsallık kuramı önemli bir yerde durmuştur. Liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol atfedilen davranış biçimidir. Bu nedenle her yerde ve her zaman geçerli kabul edilen evrensel değerler durumsallık yaklaşımı kuramında geçerli değildir. Bu kuram, her durumda uygulanan tek tip liderlik tarzının olmadığını ileri sürmektedir. “Durumsallık kuramı, liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar, karşılıklı ilişkilere

gösterdiği davranışlar, çalışanların belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağıdır' (Dilts, 1996).

Durumsallık kuramının hedef noktasında, görev ya da ilişki ağırlıklı liderlik tazının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı bulunmaktadır. Evrensel genel geçer kurallar her zaman geçerliliğini korumayacaktır. Liderin etkinliğini belirleyen temel nokta, yapılması istenilen amaç, çalışanların işten ne beklediklerini, işten nasıl motive olduklarını, çalışanların deneyimlerini ve kişilik özelliklerini bir bütün halinde ele alıp düşündürmektir (Szilagyı, 1990).

Durumsallık kurumları, genel anlamda 'en uygun lider davranışının' duruma göre değişebileceğini ileri sürmekte ve bu yönüyle, yönetimde 'tek ve en iyi yönetim tarzının' bulunduğunu savunan davranış kuramlarından farklılık göstermektedir. Davranış Kuramları, 'işe yönelik' veya 'kişiyeye yönelik' davranış gösterilebileceğini söylemişlerdir fakat hangi durumda hangi davranışın etkili olacağını üstünde durmamışlardır.

Kişiyeye yönelik lider davranışları, çalışanın iş tatminini ve verimliliğini arttıracak için, aynı zamanda da liderin etkinliğini de arttıracaktır. Durumsallık yaklaşımı kuram temsilcilerine göre, liderlik belirli evrensel değerler sonucu ortaya çıkmamıştır. Liderlik çevresel koşullara ve etkilere aynı zamanda mevcut şartların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Liderin karar almasında çevresel faktörler, kullanılan teknoloji, çalışan profili ve kültürü aynı zamanda da örgütün kültürü ön plandadır. Bu kurama göre bir durum karşısında çok başarılı bir karar veren lider başka bir durum karşısında aynı başarıyı gösteremeyebilir. Her zaman geçerli, katı, tek bir liderlik tarzı yoktur. Durumsallık kuramında liderlerin karar alma mekanizmalarında çevresel etkilerin rolü büyüktür.

1.5.1.4. Liderlik Şekilleri ve Popüler Liderlik Biçimleri

1980'li yıllardan günümüze kadar gelen süreç içerisinde popüler liderlik biçimleri önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin başarı sağlayabilmesinde, çalışan verimliliği önem teşkil etmektedir. Çalışan verimliliğini arttırmada ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında da doğru stratejik yönetim koşulları ve doğru yönlendirme de lider etkin rol oynamaktadır. Liderlik tarzı, işletmenin örgütsel amaçları geliştirmesinde, karşılaşılan sorumların çözümünde ve çalışanlarının performansını arttırmada işletme koşullarını da dikkate alarak yapılmış olan davranış tarzı bütünüdür (Gullet ve Hicks, 1981). Bu dönemde ortaya çıkan liderlik biçimleri için, tek ve doğru yapılmış bir liderlik tanımı olmadığı gibi tek ve en doğru liderlik tarzı da

yoktur. Liderliğin yaşandığı süreç ve liderin kişisel özellikleri dikkate alındığında liderlik tarzını belirleyen şey içinde bulunulan ortam ve koşullar olmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008).

Ortam ve koşullara göre belirlenen liderlik biçimlerine aşağıda yer verilmiştir.

1.5.1.4.1. Otokratik Lider

Otokratik lider, karar alma mekanizmasının sadece lidere ait olduğu bir liderlik tarzıdır. Otokratik toplumlarda yaşayan çalışanlar için, bu tarz lider davranışları kabul görmektedir. Çünkü çalışanların beklentilerini karşılayabilecek liderlik davranışları otokratik lider tarafından karşılanmaktadır. Çalışanlara güven veren bir liderlik tarzı olsa da çalışan performansı üzerinde olumsuz etki de bırakabilmektedir. Çünkü; bu tarz liderliklerde karar alma mekanizmalarında çalışan söz hakkına sahip değildir. Lider tüm hâkimiyeti kendi tekelinde bulundurmaktadır.

1.5.1.4.2. Tam Serbesti Tanıyan Lider

Tam serbesti tanıyan lider, çalışanlar kendilerini geliştirip sorunlara en iyi yolu bulma noktasında eğilimlidirler. Liderin esas görevi çalışanlara kaynak sağlamaktır. Çalışanlar gerekli gördükleri herhangi bir konuda diğer çalışanlarla birleşerek bir grup oluşturabilir ve sorunlarına çözüm alabilmektedir. Gerekli görülen noktalarda liderin fikrini almak için danışılabilir. Fakat bu liderlik tarzını benimsemiş toplumlarda liderin önerisi ya da söyleyeceği düşünce çalışanlar üzerinde bağlayıcı olmayacaktır (Arun, 2008).

1.5.1.4.3. Katılımcı / Demokratik Lider

Katılımcı / demokratik lider, bu tarz liderlik davranışlarında ise lider çalışanlarına yol gösterici olma rolünü üstlenmiştir. Karar alma süreçlerinde çalışan katılımını destekler ve çalışanlarının de sürecin içine dâhil olmasını ister. Çalışanlar karar alma, planlama faaliyetlerinde aktif olarak rol alırlar, sorumluluk çalışanlara aittir. Çalışanlar inisiyatiflerini kendileri alır ve risklerini de kendileri taşırlar. Cezadan çok ödül sisteminin tercih edildiği bir liderlik tarzıdır (Şimşek ve diğerleri,2001; Şahin,2004).

1.5.1.4.4. Karizmatik Lider

Karizmatik lider, güçlü kişilik özelliklerine sahip, doğuştan gelen bazı özellikleri ile nitelendirilen liderlik tarzıdır. Çalışanlarda güven oluşturur, cesaret verir, çalışanlar üzerinde hayranlık bırakmak gibi özellikleri vardır ve çalışanları üzerinde bu özelliklerinden dolayı etki

bırakır, bıraktıkları etkide çalışanlarının eylemlerine yansiyarak performanslarını artırır. İkna etme kabiliyetleri yüksektir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Belirtilen bu liderlik şekilleri ve popüler liderlik biçimleri günümüzde varlığını sürdürürken bu popüler liderlik tarzlarının yanı sıra literatürde yeni yeni yer edinmiş karanlık liderlik de araştırmalara konu olmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında çalışmanın temel noktalarından birini oluşturan karanlık lider üzerinde durulacaktır.

1.6. Algılanan Karanlık Lider (Abusive Supervision) ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Liderlik, her noktada birbirinden farklılık gösteren, çalışanlara iş yaptırabilme, çalışanları amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme, hedefler doğrultusunda yön gösterebilme sanatıdır. Liderliğin temel amaçlarından birisi de, örgütün amaçlarıyla çalışan amaçlarını doğru orantıda devam ettirebilmektir. Çalışanlar kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda daha istek ve gayretli olabilmekteyken bu uğurda gösterdikleri çabayı örgütün ihtiyaç ve isteklerini karşılarken göstermeyebilmektedirler. Bu doğrultuda isteyerek iş yaptırabilme, yapılan iş için isteğini kaybetmeme motivasyonla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler, çalışanlarına bir işi her zaman zorla yaptırabilirler fakat yapılan işi içten ve isteyerek yaptırmak her zaman mümkün olmayabilir. Liderler, verimliliği arttırmada sadece gelişen teknolojik gelişmeler ile sağlanamayacağını bunun yanında insan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir faktör olduğunu göz önünde bulundurmalarıdır. Örgütte verimliliği arttırmanın en önemli kaynağı insandır. Örgüt verimliliğini sağlamak için finansal kaynaklar ve insan gücünün uygun biçimde bileşen oluşturması gerekmektedir. Bu sebeple çalışanların yaptıkları işte ne kadar motivasyonla çalıştıkları kritik bir noktadır. Motivasyon, çalışanları ilgilendirdiği gibi örgütü ve liderleri de ilgilendiren bir kavramdır.

Liderlik araştırmalarına yapılan son katkılar, bazı liderlerin ‘zorbaliğa’ (Ashforth, 1994), ‘zorbaca davranışa dönüşebilecek davranışları gerçekleştirdiklerini ileri sürmektedir’ (Hoel ve diğerleri, 1999). Literatürde yapılan araştırmalar bu tarz lider davranışlarını karanlık lider (abusive supervision) olarak nitelendirmektedir (Tepper, 2000). Karanlık Lider, ‘liderlerin düşmanca sözlü ve sözsüz davranışların sürekli temsili ile fiziksel temas hariç olmak üzere ne ölçüde ilgilendiklerini, ‘alelacele’ algılamalarına atıfta bulunmaktadır’ (Tepper, 2000). Karanlık lider davranışları çalışanlar tarafından zarar verici (Ganster ve diğerleri, 2002) ve ‘kötüye kullanma’ (Keashly ve diğerleri, 1994) olarak algılanmaktadır. Bu tarz davranışlarda bulunan liderler çalışanlarına ‘aşağılayıcı isimler’ kullanıyor, çalışanlara karşı gereksiz tepkiler

veriyor, (örneğin, durduk yere bağıyor) çalışanları iş kaybı tehditleri kullanarak korkutuyor, gerekli bilgileri saklıyor, saldırgan göz teması kuruyor, çalışanlar önünde bir diğer çalışanı eğitmeye, alay etmeye kalkıyor (Keashly, 1998). Karanlık liderlerin bu davranışlarına maruz kalmış çalışanlar, sürekli olarak işten ayrılma niyeti ile çalışıyor, iş ve yaşam memnuniyetsizliği içinde bulunuyor ve rol çatışması yaşıyorlar (Ashforth,1997; Duffy,2002; Keashly ve diğerleri, 1994). Dolayısıyla karanlık liderlik hem örgüt, hem de çalışanlar için önemli bir sorun kaynağıdır. Ve karanlık liderlik önemli bir sosyal problemdir (Bies ve Tripp, 1998).

Tepper'a göre karanlık lider, yöneticilerin, fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözsüz davranışları sürekli olarak sergileme düzeyine tabi tuttıkları algılardır (Tepper, 2000). Karanlık lider davranışları çalışanlar üzerinde 'depresyona' (Kessler ve diğerleri, 2008), 'duygusal tükenmeye' (Hobman ve diğerleri, 2009; Tepper, 2000; Hu ve Wu, 2009), 'tükenmişlik duygusuna' (Tepper, 2000; Yagil, 2006; Grandey ve diğerleri, 2007), 'sağlık şikâyetlerine' (Duffy, 2002) ve 'iş memnuniyetsizliğine' (Kessler ve diğerleri, 2008; Tepper, 2000; Tepper ve diğerleri, 2004) neden olmaktadır. 'Tüm ortaya çıkan bu durumlar çalışanların psikolojik sağlık problemlerine etki etmektedir' (Aryee ve diğerleri, 2008).

Karanlık lider, 'çalışanlarını başkaları önünde eleştirme, çalışanları küçük düşürücü davranışlarda bulunma, Agresif kurulan göz teması, çalışanlara işten çıkarma korkusunu hissettirme, aşağılayıcı sözler sarf etme, gerekli bilgileri saklama, onur zedeleyici sözler sarf etme olarak nitelendirilmektedir' (Liu ve diğerleri, 2010).

Karanlık lider, 'diğerlerinin önünde çalışanlarla alay etmek, önemli bilgileri saklamak, aşağılayıcı dil kullanmak, tehditler ve yıldırma taktiklerini kullanmak gibi davranışlardan' (Zellars ve diğerleri, 2002), 'uzun süren duygusal veya psikolojik yanlış davranışı temsil eder' (Tepper, 2000). 'Bu sözlü ve sözsüz davranışlar fiziksel saldırılar veya cinsel saldırı olmamasına rağmen, karanlık liderliğin sürekli doğası, bir kişiye psikolojik olarak kronolojik olarak zarar verebilmekte ve çalışanların işten memnun kalmamasına neden olabilmektedir. Stres perspektifinden bakıldığında, karanlık liderlik (abusive supervision) denetimi, çalışanların gerginlik reaksiyonlarına (zayıf akıl sağlığı ve iş tatmin kârsızlığı gibi) neden olur ve kişiler arası stres yaratıcısı olarak görülmektedir' (Duffy, 2002; Grandey ve diğerleri, 2007; Tepper, 2000; Yagil, 2006; Tepper ve diğerleri, 2001). 'Karanlık lider davranışlarının çalışana yönelik olarak çok sayıda olumsuz etkisi vardır. Karanlık lider davranışları çalışan için stres, endişe, depresyon, işlerine yabancılaşma ve duygusal tükenme kaynağıdır' (Liu ve diğerleri,

2012). Duygusal tükenme de çalışanın performansını ve motivasyonunu azaltmaktadır. Karanlık lider davranışları çalışanın, iş motivasyonu için çok önemli olan, enerjisini de tüketmektedir (Aryee ve diğerleri, 2008). Karanlık lider davranışları söz konusu olunca çalışan, zamanını ve enerjisini işe harcamak yerine yöneticisine/liderine harcayacaktır. Karanlık lider davranışlarının bir etkisi de, örgütte çalışanların yaratıcılığını kısıtlıyor oluşudur. Karanlık lider davranışları, çalışan üzerinde baskı kurduğundan dolayı çalışanların iş verimliliği azalmakta ve çalışanın yaratıcılığı etkilemektedir (Liu ve diğerleri, 2012; Liu ve diğerleri, 2010). Söz konusu davranışların karanlık liderlik kapsamına girebilmesi için süreklilik taşıması da önemlidir. Kısa süreli ya da bir defa ortaya çıkan davranışlar karanlık liderlik kapsamına girmemektedir. Karanlık liderlik çalışanların algılamalarıyla ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden bazı çalışanlar bu algılamaları hissederken bazı çalışanlar ise bu davranışları algılayamayabilirler. Bu noktada kişiler arası kişilik farklılıkları karanlık lider davranışlarını anlamakta önemli bir unsur kaynağıdır (Harris ve diğerleri, 2007).

“Karanlık liderlik (abusive supervision) kavramı son yıllarda artma eğilimindedir (Harris ve diğerleri, 2007). Liderlerin çalışanlarını yönetirken veya koordine ederken neden kötü niyet besledikleri değinilmesi gereken bir noktadır. Liderleri ‘karanlık lider’ kimliğine büründüren nedenlerden birisi strestir. Günümüz ekonomik şartları, yönetim tarzları ve iş dünyası şartları liderlerin sıklıkla stres altında olmalarına meyil yaratmaktadır. Liderlerin stres düzeylerinin artması örgüt çalışanlarının da karanlık lider algılamalarını arttırmaktadır. Dolayısıyla stres altında çalışan bir liderin davranışları değişmekte ve bunu da çalışanlarına yansıtmaktadır (Burton ve diğerleri, 2012). Karanlık lider davranışları çalışanların iş motivasyonunu düşürdüğü gibi çalışanlarda çok sayıda olumsuz etki de bırakmaktadır. ‘İş ve yaşam tatminsizliği, alkoliklik, işe bağlılıkta azalma hissi, sürekli olarak iş yerinde mutsuzluk ve işten ayrılma niyeti, fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerinin artış göstermesi, sapkın davranışlarda bulunmak, kendine güven eksikliği, iş/aile çatışmaları, oluşan olumsuz davranışlar karşısında başkaldırıda bulunmak’ bunların örneklerindedir. (Liu ve diğerleri, 2012; Liu ve diğerleri, 2010; Harris ve diğerleri, 2007; Tepper ve diğerleri, 2009; Wei ve Si, 2013; Palanski ve diğerleri, 2013; Thau ve diğerleri, 2009). Karanlık liderlerin olumsuz davranışlarına maruz kalan çalışanlar sürekli olarak işten ayrılma niyeti içinde bulunsalar da üzerlerindeki olumsuz davranışın karşısında bu davranıştan intikam alma niyetinin de güçlü kılındığı görülmüştür. Karanlık lider davranışlarına maruz kalan çalışanlar, hayal kırıklığı yaşamakta, örgütsel ve sosyal destek algılamaları zayıflamaktadır. Ve karanlık lider

davranışları çalışanlar için stres, endişe, depresyon, yapılan işe yabancılaşma ve duygusal tükenmişlik kaynağıdır (Liu ve diğerleri, 2010). Duygusal tükenmişlik çalışan iş performansını ve iş motivasyonunu azaltmaktadır. Karanlık lider davranışları bazı çalışanların içsel motivasyonunu da düşürmektedir. İçsel motivasyonun azalması sonucu çalışan yaratıcılığını kaybetmektedir (Tepper,2000).

“Örgütlerde karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerinde çok sayıda olumsuz etkisi olsa da bu duruma maruz kalan tüm çalışanlar için aynı algılama şekli söz konusu da değildir. Karanlık lider davranışları çalışanların kendi görüşleri doğrultusunda yaptıkları subjektif bir değerlendirmedir. Karanlık lider davranışları çalışan tarafından algılanırken içinde bulunulan ortam, demografik özellikler, kişilik özellikleri ve çevresel etmenler etkin bir rol oynamaktadır” (Tepper,2000).

Örgütlerde karanlık lider davranışlarına maruz kalan çalışanlardan bazıları bu durumla daha kolay baş ederek kendilerini olumsuzluklardan korurken, bazı çalışanlar da bunu başaramayarak ortaya çıkan olumsuzluklardan etkilenirler. Bu sebeple de karanlık lider davranışlarının algılanmasında kişisel özellikler önem taşımaktadır (Harris ve diğerleri, 2007).

Karanlık lider davranışlarının sosyal değişim teorisiyle de ilgisi bulunmaktadır. Sosyal değişim teorisi her zaman olumlu değişimler içermemektedir. Karanlık lider davranışlarının olumsuzluklarına maruz kalan çalışan, iş motivasyonunu ya da performansını düşürerek cevap verebilirken bazı çalışanlar ise değişik tepkiler vererek karşılık vermektedir (Harris ve diğerleri, 2007; Thau ve diğerleri, 2009; Harris ve diğerleri, 2013). Karanlık lider davranışlarına maruz kalan çalışanlar bu davranışlara tepki vermek isteseler dahi bazı durumlarda bunu gösterememektedir. Arada bulunan güç farkı, kazanılacak olan ödüllerin liderin kontrolünde olması ve geleceğe ilişkin kaygılar nedeniyle çalışanlar olumsuz davranışlarını liderleri yerine çalışma arkadaşlarına yansıtmaktadır (Harris ve diğerleri, 2007; Harris ve diğerleri, 2013; Liu ve diğerleri, 2010).

Bunun yanı sıra karanlık lider davranışlarına bizzat çalışanın kendisinin maruz kalması gerekmez. Çalışan, bir diğer çalışma arkadaşına gösterilen olumsuz davranışları görmesi veya bu tarz davranışlarla ilgili söylentiler duyması da aynı etkiyi oluşturmaktadır (Harris ve diğerleri, 2013).

Karanlık lider davranışları çalışanların zihinsel sağlığını ve iş doyumunu etkileyen önemli bir sosyal sorun olarak görülmüştür. Çalışanlar karanlık lider davranışlarına maruz kaldıklarında tepki vereceklerdir. Verdikleri bu tepki hem davranışsal olarak gerçekleşebilmekte hem de iş ortamında motivasyonun düşmesiyle verimliliğin azalmasıyla gerçekleşmektedir (Tepper,2000).

Karanlık lider davranışları çalışanın motivasyonuna olumlu ya da olumsuz etki ettiği gibi iş performansına da etki etmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde iş performansı kavramı ve karanlık lider davranışlarının iş performansı üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

BÖLÜM 2

İŞ PERFORMANSI ve KARANLIK LİDER DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ

2.1. İş Performansı Kavramsal Çerçeve

İnsan faktörü, örgütsel anlamda başarıyı sağlamanın en önemli faktörü olarak bilinmektedir. Örgütlerin başarı sağlaması, diğer örgütler ile rekabet halinde olabilmeleri için çalışanların etki oranı diğer faktörlerin üzerinde olmaktadır. Diğer örgütler ile rekabet etmek ve hizmetsel alanda ileri seviyede olmanın temel unsuru yeterli performans sergileyen çalışanlardır (Sanders ve diğerleri, 2012). Çalışanların yüksek derecede performans gösterebilmeleri ve verimli çalışabilmeleri için yaptıkları işten tatmin ve motive olmaları gerekmektedir. Motive olmuş bir çalışanın performansı da artacaktır (Feldma ve Arnold,1983; Poon,2004). Çalışanların motivasyonunu sağlamak, hem işletmenin hem de liderin görevleri arasındadır. İyi motive olmuş bir çalışan, yüksek morale sahip olmakta bunun sonucunda da örgüte olan verimliliği artmaktadır (Schoderberk ve diğerleri, 1991). Çalışanların motivasyonlarının artması ve beraberinde iş performanslarının artması, liderlerine ve örgüte bağlılığını da arttırmaktadır (Irvine ve diğerleri, 2000; Suominen ve diğerleri, 2001; Kuokkanen ve diğerleri, 2002; Kathleen ve diğerleri, 2004).

Örgüt içinde en önemli konulardan biri, işletmenin çalışanın görev tanımını ve beklenen kriterleri ne derece gerçekleştirip, gerçekleştirmediğidir. İşletme tarafından beklenen bu isteklerin karşılanabilmesi için çalışan işletme amaçlarına uygun hareket edebilmeli, çalışma başarısını üst seviyede tutmalıdır. İş performansında bu faktörler üzerine yoğunlaşma sağlanmıştır. Ancak bu faktörlerin belirlenebilmesi için çalışan iş değerlemesinin yapılması sağlanmalıdır.

Bireysel performans örgütsel anlamda önem taşımaktadır. Çalışanın performansını etkileyen birden fazla kriter bulunmaktadır. Performans kavramını tanımlamak ve anlamını genişletmek literatürde kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Gün geçtikçe değişen çalışma koşulları, iş performansını da etkilemektedir. Böylece iş performansı koşullarında da değişim gözlenmektedir.

Örgütlerde iş performansı kadar, iş tatmini de önemlidir. Ancak bu çalışmada iş performansının ele alınış nedeni; örgütlerin performans üzerinde daha stratejik kararlar

almasından kaynaklanmalıdır. Değişen günümüz koşullarında örgütler çalışan memnuniyetini sağlamakta güçlük çekmekte ve memnun olmayan çalışan, işine bağlılık göstermemektedir. İşine bağlılık göstermeyen bir çalışandan yarar sağlamamaktadır. Çalışanın iş tatmini sağlamak, çalışanın motivasyonunu arttıracak böylece çalışanın iş performansında artış olacaktır. Çalışanın tüm bu gerekliliğini karşılayacak kişi lider ve örgüttür. Örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için liderler performansı yüksek çalışanlar ile çalışmayı tercih ederler. Ancak performans liderler ve örgütler için önemli olduğu kadar çalışanlar için de çok önemlidir. Verilen bir görevi yüksek başarıyla tamamlayarak olmak, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar için iş tatmini ve motivasyonu da beraberinde getirmektedir. Bu faktörler de iş performansını etkilemektedir. Aksi halde verilen görevde düşük performans sergilemek, amaca ve hedefe ulaşamamış olmak motivasyon düşüklüğüne yol açacaktır. Yüksek çaba gösteren bir çalışan için kariyer hedefinde verilen bir ödül performansa bağlıdır. Performans, çalışanın gelecek iş yaşantısının ön koşuldur (Scotter, 2000; Scotter ve Motowidlo, 1996).

Performans kavramı literatür tarafından önem verilen bir kavramdır. Yönetim kuramlarının oluşumuyla birlikte araştırmacılar performans kavramı üzerine yoğunlaşmışlardır. Rekabetçi pazar içinde performans tanımını çeşitli şekillerde yapmak mümkündür.

Çalışanların, aldıkları ücret karşılığında harcamaları gereken emek ve gayret iş performansdır (Rousseau ve Mclean, 1993). Kohli (1985)'e göre iş performansı, çalışanın diğer çalışanlara kıyasla işe ilgi oranı, yapmış olduğu işlerin verimlilik seviyesi olarak tanımlanmıştır (Kohli, 1985). Borman ve Motowidlo (1993)'ya göre iş performansı, 'çalışanların icra ettikleri işe yönelik faaliyetleri' olarak tanımlanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993) Griffin, Neal ve Parker (2007)'a göre iş performansı, çalışanların iş analizi sonucunda ortaya çıkan görev tanımlarında yer alan görev ve sorumluluklarının yeterli olması ölçüsüyle değerlendirilir (Griffin ve diğerleri, 2007). Chen ve Silverthorne (2008)'in aktarımlarına göre, Hersey ve Blanchard (1993)'a göre iş performansı, örgütün amaç ve hedeflerine ilerleme yolundaki başarı düzeyinin ölçülmesidir (Silverthorne ve Chen, 2008). Performans, bir çıktıyı ortaya koymaktan çok yeterliliğin bir davranışsal boyutudur (Propat, 2000). Başaran (2000) ise performansı, 'çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki fonksiyon bütünü' olarak tanımlanmıştır. Çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek adına yaptığı her eylem performansın bir sonucudur (Argon ve Eren, 2004). Başka bir deyişle performans, Bir işi ortaya çıkarabilmek adına çalışanın ve ya çalışma grubunun hedefe yönelik olarak ortaya koymuş olduğu nicel ve nitel tüm çıktıların toplamıdır.

Kişisel ya da grup performansı, örgütün hedefe giderken çalışanlarından ne beklediğinin bir göstergesidir. Örgütsel performans, çalışanların oluşturduğu sistem performansıdır. Bu sebeple örgütler için öncelik verilen nokta bireysel performanstır. Örgütsel performans çalışanların göstermiş olduğu toplam performans ise örgütün performansı çalışanların gösterdiği performans kadar olacaktır (Benligiray, 2004).

İş performansı, çalışanın işini yapabilmek için harcadığı çabalar sonucunda elde ettiği başarı düzeyi ve amacın gerçekleştirme derecesidir. Çalışanların amaçlara ulaşma ve çabalarının etkililik derecesi kabul edilen performans gerçekleştiğinde çalışan performansından dolayı ödüllendirilirse motivasyon artar. Bunun sonucunda ilerdeki yapılacak işlerde çalışan işine daha bağlı bir biçimde çalışır buda yapılan işin niteliğini arttırmaktadır (Bayrakçı, 2006).

İş performansı, çalışanların iş tanımlarında bulunan görev ve sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdikleri, örgütün amaçları ile kendi amaçlarını başarma amaçlarını ne düzeyde gerçekleştirebildiği, emek ve çabaları doğrultusunda ortaya koydukları işin ne derecede yeterli olduğu ve başarma derecesinin nasıl olduğunu şekillendiren bir kavramdır.

Murphy (1989) performans geçiş dönemleriyle ilgili iki çeşit kavrama değinmiştir. Çalışanlar, yeni bir iş değiştirdikleri zaman işe alışma sürecinde *geçiş aşaması* dönemini yaşarlar. Çalışanlar yeni bir örgüt yapısının içine kendilerini adapte etmeye çalışırken, alışık olmadığı durumlarda bu geçiş aşaması sürecini yaşarlar. Geçiş aşaması sürecinden sonra *sürdürme aşaması* başlamaktadır. Sürdürme aşamasında çalışanlar iş performansını yeterli ölçüde sağlayabilmek adına örgütün çalışandan beklediği görev ve sorumlulukları öğrenilmiş ve ilerleyen süreçte bu görev sorumlulukları otomatik olarak gerçekleştiriyor olduklarında yaşanmaktadır. Sürdürme aşamasında duygusal faktörler önem kazanmaktadır. Duygusal faktörlerin başında motivasyon, lider davranışlarının algılanması ve çalışanların ilgi alanları gelmektedir (Kurt, 2013).

Çalışanların iş performansına etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlere bağlı olarak iş performansında zaman zaman değişimler meydana gelebilmektedir. Çalışma koşulları, psikolojik baskı, çalışanların karanlık lider davranışlarını algılama şekilleri, eşit işe eşit ücret ödenmemesi gibi sebeplerden dolayı iş performansı etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda iş performansının farklı iki ana boyutu vardır.

Borman ve Motowidlo (1993)'te performansa ilişkin çalışanın iki temel davranış boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır (Borman ve Schmitt, 1993). Bunlar görev ve bağlamsal performans olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

Bağlamsal performans ve görev performansı ayrı ayrı olarak örgüt içinde önem teşkil etmektedir. Bu farklı iki faktör ayrı ayrı olarak ele alındığında örgütün sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır.

İş performansının alt boyutu olan görev performansına ilişkin çok sayıda yapılan tanımlama mevcuttur. Görev performansı, iş analizi sonucunda oluşturulan iş tanımı içinde yer alan görev ve sorumlulukların yapılmasına ilişkin olan performans çeşididir. Yapılan işin temelinde bulunan sorumlulukları içerir. İşle ilgili olarak yapılan belirli davranışlar bütünü görev performansını oluşturmaktadır (Kahya, 2009). Lin, Chen ve Wang'a göre ise, örgütün çalışandan beklediği görev ve sorumlulukların çalışanın ne derece yerine getirmesi görev performansının temelini oluşturmaktadır (Lin ve diğerleri, 2011). Rol içi iş performansı olarak da nitelendirilen görev performansı, çalışanın işin yapılması için önemli olan görevleri ne derece taşıdığı ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak, görev performansı, somut olarak ortaya bir ürün koymakla doğrudan ilişkidir. Ortaya koyulan bu ürünle de örgüt yapısına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Görev performansı, örgütün amaçlarını doğrudan karşılamak için yapılandırılmış ve kesin olarak tanımlanmış iş tanımıyla alakalıdır. Çalışanlar, teknik bilgi ve birikimlerini ortaya koyarlar ve iş tanımında varlık gösteren görev ve sorumlulukları için ortaya konulan teknik bilgi ve birikimleri kullanırlar. Bunların bütünü de örgütün performansına katkı sağlamaktadır (Van Scother, 2000).

İş performansının bir diğer alt boyutu ise bağlamsal performanstır. Bağlamsal performans, görev performansından farklı olarak yalnızca işin niteliğine ve iş tanımı içeriğine odaklanmaktan başka diğer çalışanlar arası iletişim, motivasyon gibi bileşenler ile de ilgilenmektedir (Campbell, 1990). Bağlamsal performans, doğrudan temel fonksiyonlarla şekillenmemektedir. Çalışanın kişisel çabaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Werner, 2000). Çalışanlar kendi işleri dışında diğer çalışma arkadaşlarına yardım ediyorsa, belirli bir süreç etrafında lideri ile işbirliği içine girmekten çekinmiyorsa, örgütsel süreçleri geliştirmek ve iyileştirmek için katkı sağlıyorsa çalışanın bağlamsal performans sergilediği

gözlemlenmektedir (Van Scother, 2000). Bağlamsal performansın, örgütsel ve bireysel bağlamda etkileri büyüktür (Kahya, 2009).

Bağlamsal performans, çalışanlar arası iletişime ve kişisel iradeye dayanmaktadır (Aryee ve diğerleri, 2004). Borman ve Motowidlo (1993) tarafından bağlamsal performans, çalışanların iş tanımında bulunmamasına rağmen örgüt için gönüllü faaliyetlerde bulunması, çalışanın kendi yapması gereken bir iş için elinden gelenin daha fazlasını sergilemesi, kendi görev ve sorumluluğunda olmamasına rağmen diğer çalışma arkadaşlarının işlerine yardım etmesi, örgütün daha iyi bir konuma gelebilmesi için prosedürlerde ve normlarda değişiklikler yapılması için kuralları takip etmesi, örgüt amaçlarını desteklemesi ve savunması olarak tanımlanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993).

Bağlamsal performans, Örgütün içinde bulunduğu mevcut durum göz önüne alınarak daha iyiye gitmeyi amaçlayan davranışlar bütünüdür. Sivil sorumluluk, vicdani bilinç, centilmenlik, alçakgönüllülük, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruma güdüsü gibi sosyal davranışlar bağlamsal performansın unsurlarıdır. Bağlamsal performans, iş prosedürleri ve stratejilerini geliştirmeyi kendine hedef alan sosyal davranışlarıdır. Bağlamsal performansı yüksek çalışanların sorumluluk alma bilinci de yüksektir. Kişisel olarak inisiyatif alma gibi davranışları kapsamaktadır (Sonntag ve Frese, 2002).

Bağlamsal performans iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki 'kişiler arası kolaylaştırma', diğeri 'kişiler arasında gerçekleştirilen ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan davranışlar'dır (Guidice ve Mero, 2012). Kişiler arası kolaylaştırma, çalışanlar arasında oluşan ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan davranışlar bütünüdür. Diğer çalışanları düşünme onlarla birlikte iş birliği içinde bulunma ve örgütün yapısını güçlendirmeye yönelik davranışlar sergilemektir (Aryee ve diğerleri, 2008). İşe adanma ise, çalışanın kurallara uyması, oluşabilecek herhangi bir problemi çözme konusunda bir beceriye sahip olmak gibi davranışları içermektedir.

Görev performansı ve bağlamsal performans, iş performansının iki alt boyutu olmasına karşın birbirinden içerik olarak farklılaşmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Görev performansı, iş tanımında var olan sorumlulukların yapılması ile alakalı olan performans iken bağlamsal performans, sosyal bilinçten kaynaklanan örgüt içi davranışları kapsamaktadır. İş tanımında yer almayan psikolojik yararlı davranışlar bütünüdür (Onay, 2011; Devonish ve Greenidge, 2010; Christian ve diğerleri, 2011; Werner, 2000).

Bağlamsal performansta, örgütün kural ve prosedürleri çalışana ters gelse bile bu kurallara uyum göstermesi, diğer çalışanlara yardımcı olması gibi davranışları içermektedir. Görev performansı işin niteliğinden ve işin kendinden etkilenmektedir fakat bağlamsal performans yapılan işe göre değişkenlik göstermemekte ve işin niteliğinden de etkilenmemektedir (Goodman ve Svyantek, 1999).

Bağlamsal performansta çalışanlar takım oyuncularına benzetilmektedir. Çalışanlar diğer çalışma arkadaşları ile iş birliği içinde bulunurlar (Jawahar ve Ferris, 2011).

Görev ve bağlamsal performansın farklılaşmasında üç temel boyut vardır (Borman ve Motowidlo, 1997). Bunlardan ilki, görev performansı ile alakalı yapılması beklenen eylemler işin niteliğine göre farklılık gösterirken bağlamsal performansta işin niteliği farklılaşsa da gösterilen tutum ve davranış aynıdır. İkinci olarak, görev performansı görev ve sorumluluk, tecrübeler, yetenekler ile alakalı iken; bağlamsal performans çalışanın kişiliği ile ilgilidir. Son olarak ise, görev performansında kurallar ve sorumluluklar net olarak belirlenmişken bağlamsal performansta tam aksine durum söz konusudur. Bağlamsal performans kişiliğe dayanmakta ve tamamen gönüllü davranışlar bütünüdür.

2.2. Karanlık Liderliğin (Abusive Supervision) İş Performansına Etkisi

Örgütlerde lider davranışları çalışanların performanslarına etki etmektedir. Liderlerin, çalışanlara davranış tarzları çalışanların tutum, eylem ve davranışlarını etkilemektedir. Çalışanlarını yetersiz bulan liderin davranış tarzı ile bunun tam tersi görüşü savunan liderin çalışanlarının performanslarının farklı oluyor olması kaçınılmazdır.

Bu araştırmada kötü niyetli, hor gören, aşağılayıcı, karanlık lider anlamlarına gelen “Abusive Supervision” karanlık lider davranışlarının, çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

Liderlerin, çalışırken, çalışanlarını koordine ederken veya yönetirken çalışanlarına neden kötü niyet besledikleri önemli bir konudur. Liderleri bu tarz davranışlara yönelten faktörlerin başında stres gelmektedir. İçinde bulunulan koşullar liderlere, stresli bir ortam sunmaktadır. Liderlerin stres düzeylerinin artıyor olması çalışanlarının iş performansına etki etmektedir. Çalışanların karanlık lider davranışlarını hissetmelerine sebebiyet yaratmaktadır. Stres altında çalışan liderin davranışları değişkenlik göstermekte ve çalışanlar tarafından olumsuz şekillerde algılanmaktadır (Burton ve diğerleri, 2012).

Karanlık lider davranışlarının çalışan üzerinde çok sayıda olumsuz etkileri bulunmaktadır. Karanlık lider davranışlarına maruz kalan çalışanlar, hayal kırıklığı ve tükenmişliği yaşamaktadırlar. Örgütsel ve sosyal destek algılamaları zayıflamaktadır. Karanlık lider davranışlarına maruz kalan çalışanlarda endişe depresyon, yapılan işe yabancılaşma, duygusal tükenmişlik gibi faktörler ön plana çıkmaktadır (Liu ve diğerleri, 2012).

Karanlık lider davranışları, çalışanların iş performansı için önemli olan iş motivasyonunu da etkilemektedir (Aryee ve diğerleri, 2008). Çalışanlar zamanlarının çoğunu yapacakları işler yerine liderlerinin karanlık davranışlarına harcamaktadırlar. Buda iş performansına etki etmektedir. Karanlık lider davranışları çalışanların içsel motivasyonuna etki ettiği için yaratıcılık azalmaktadır (Liu ve diğerleri, 2010; Liu ve diğerleri, 2010). İçsel motivasyon performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütlerde karanlık lider davranışlarının çok sayıda olumsuz etkisi olmasına rağmen bütün çalışanlar karanlık lider davranışlarına aynı tepkiyi vermemektedirler. Karanlık lider davranışlarına maruz kalan çalışanların bu duruma aynı tepkiyi vermiyor oluşları çalışanların kişilik özellikleriyle aynı zamanda çalışanların yetiştikleri toplumun kültürüyle alakalıdır (Harvey ve diğerleri, 2007).

Kötü niyetli, karanlık lider davranışlarına maruz çalışanların bazıları performans düşüklüğü ile bu duruma tepki verirlerken bazıları da başka şekillerde tepki vermektedirler (Harris ve diğerleri, 2013; Harris ve diğerleri, 2007; Thau ve diğerleri, 2009). Karanlık lider davranışlarına maruz kalan çalışanlar bu davranışlara maruz kaldıkları için liderlerine olumsuz davranışlar sergilemek isteseler de bu çoğu zaman pek mümkün olmayabilmektedir. Liderleri ile kendileri arasında güç farkı, performansa bağlı olarak verilen ödüllerin liderler tarafından belirleniyor olması, geleceğe karşı bazı belirsiz durumların var oluşu sebebiyle çalışanlar karanlık lider davranışlarına istedikleri tepkileri vermekten çekinirler (Harvey ve diğerleri, 2007; Liu ve diğerleri, 2010).

Çok sayıda sakıncası olmasına rağmen karanlık lider davranışlarını ortadan kaldırmak oldukça zordur. Çünkü çoğu lider, bu tarz davranışların çalışanın iş performansını arttırdığını ileri sürmektedir. Çalışanlar, çalışmayı sevmedikleri için dışardan bir kuvvet doğrultusunda hareket etmektedir. Liderler bu tarz davranışların performansı artı yönde etkileyeceğini düşünmesi sebebiyle iyi niyetli olarak bu davranışlara yönelmektedir (Liu ve diğerleri, 2012).

Motivasyon iş performansına etki eden bir kavramdır. Fakat çalışanların sahip oldukları kültüre göre de motive olma şekilleri değişim göstermektedir. Kültür, aynı zamanda lider davranışlarına da etki etmektedir. Kültürün çalışan üzerinde de lider üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın üçüncü bölümünde, kültürel değerlerin iş performansına etkisi ve bireysel kültürel eğilimlerin karanlık lider algılamasına değinilecektir.

BÖLÜM 3

İŞ PERFORMANSI VE KARANLIK LİDER ALGISINDA BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN ROLÜ

3.1. Kültür Tanımı ve Önemi

Kültür, insan topluluklarını birbirinden ayıran temel özelliklerden birisidir. Kültür, insanların topluluk halinde yaşaması, birbiriyle iletişim kurmasından doğan etkileşimle oluşmuştur. Kültür, topluluk halinde yaşayan insanların ortak paylaştıkları değerler, normlar, maddi, manevi unsurları kapsayan bir kavramdır. Kültür, toplumdan topluma değişim göstermektedir. Farklılık gösterdiği her alanda yönetim süreçlerine de etki etmektedir.

Kültür, insanların yaşam tarzının aynasıdır. Kültür antropologlar tarafından, 'bilgi, inanç, sanat, ahlak, töre ve insanın bir toplum üyesi olarak sahip olduğu bütün özellikler ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün olarak yorumlanmıştır (Adler, 1991). İnsanlar kültüre sonradan sahip olmamaktadırlar. Kültür, doğumla birlikte insanın sosyalleşme sürecinde kazanmış olduğu bir kavramdır (Phatak, 2000).

Kültürün tek bir tanımını yapmak pek mümkün değildir. Kroeber ve Kluckhohn araştırmaları sonucunda yapılmış 160 tane farklı kültür tanımının olduğu yorumunda bulunmuşlardır. Bunun sebebinin ise, kültür kavramının çok geniş bir yelpazede inceleniyor olmasıdır. Kroeber ve Kluckhohn en belirgin özelliklerini, içinde bulunulan toplumsal grubun tamamı ve ya büyük çoğunluğu tarafından ortak kullanılıyor olması, toplumda yaşayan bir grup insan tarafından, değerlerin ve normların gelecek nesillere aktarılma çabası, insanların dünyaya bakış açısı ve dünyayı algılama biçimi olarak tanımlamışlardır (Triandis, 1972).

Tylor'a göre, 'kültür, bilgiyi, imanı, sanatı ve ahlakı, örf ve adetleri, ferden bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür' (Tylor, 1974). Kültür, insanın yaşamında sahip olduğu maddi ve manevi tüm hayatsal pratiklerini içeren dinamik bir olgudur. Kültür, tarihsel süreçle birlikte toplumun insanlarına atfedilen maddi ve manevi miraslar bütünüdür. Kültür, toplumların yaşam biçimlerini yansıtmaktadır. Bir toplumun sahip olduğu duygu, düşünce, norm ve değerlerinin kalıplarını oluşturan bir kavramdır (Güçlü ve Nezeat, 2003). Kültür, doğal, toplumsal, dinsel, hukuksal, ekonomik ve benzeri çevre koşullarının oluşumunda etkin rol oynamaktadır (Tosun, 1990).

Sargut'a göre kültür, 'bir toplumu diğer toplumdan ayıran kolektif düşünce tarzıdır' (Sargut, 1994). Güvenç'e göre kültür ise, 'insanın bir toplumun üyesi olarak, yaşadığı ve yaparak öğrendiği, maddi, manevi tüm eylemlerden/olgulardan oluşan karmaşık bir bütündür' (Güvenç, 1997).

Hofstede (1980) kültürü, 'ortak zihinsel programlama' olarak tanımlamıştır. Bir toplumu diğer toplumdan ayıran insanların maddi ve manevi ortak zihinsel programlaması kültürü oluşturmaktadır. Bu tanımlamaya istinaden şunu söylemek mümkün olacaktır. Kültürü bir insanın bireysel olarak zihninde programladığı kaynakların temelinde yetiştiği, büyüdüğü, yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevre yatmaktadır. Hofstede'ye göre bu 'ortak zihinsel programlama' ilk olarak ailede başlayıp daha sonra kişinin yetiştiği çevrede, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında devam etmektedir. Kişiler, kültürel değerlerini bir sosyal çevre, topluluk içinde buldukları zaman kazanırlar. Kültür, doğuştan genlerle birlikte kişilere geçmemektedir. Kişinin içinde bulunduğu sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Hofstede, 1983).

Linton'a göre kültür, 'öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir toplum üyelerinin birbirine aktardığı davranışlar bütünüdür.' Kültür doğuştan atfedilmez, sonradan yaşadıkça ve öğrendikçe kazanılan, toplum üyelerinin birbirine aktardıkları değerler bütünüdür. Kültür, gelenek ve görenekler vasıtasıyla yayılım göstermektedir. Kültür öğrenilen ve yaşadıkça yayılan bir olgudur. Herskovits kültürü, 'insanın yaptığı tüm eylemlerin toplamı' olarak tanımlarken, Geertz ise, 'toplum üyelerinin paylaştığı anlamların tümü' olarak tanımlamıştır (Cüceloğlu, 1997). Kültürü bir arada bulunan insan toplulukları oluşturmada ve şekillendirmektedir.

Taylor kültürü, 'insanın toplumun bir parçası olarak ortaya koyduğu bilgi, inanç, ahlâk, hukuk, gelenek, görenek ve diğer alışkanlık' olarak tanımlamıştır (Tylor, 1974). Mead ise kültürü, 'toplum insanları tarafından paylaşılan ve o topluma sonradan katılan insanlar tarafından başarılı şekilde öğrenilen davranışların zihinsel hafızaya yansımaları ve bunların davranışa dönüşmüş hali' olarak tanımlamıştır (Mead, 1951). Hall'e göre, 'iletişim kültürü, kültürde iletişimi oluşturmaktadır' (Hall, 1976).

Toplumdaki baskın değerler, kültürün en merkezi özelliğinin tabanını oluşturmaktadır. Bu baskın değerler, yansıttığı toplumun arzu edilen davranışlarını aktarmaktadır. Toplum kültürünün zengin oluşu, değerlerinden, normlarından, gelenek ve göreneklerinden

kaynaklanmaktadır. Kültür, bir toplumdaki her alana etki etmektedir (Inglehart ve Baker, 2000; Hofstede, 1983; Hofstede, 1984; Schwartz, 2006). Dolayısıyla kültür siyaseti de, ekonomiyi de, sosyal ilişkileri de, kurumları da etkilemektedir.

Tüm bu yapılan kültür tanımlarının tek bir ana kaynağı bulunmaktadır. Kültürün ana kaynağı, toplum üyeleri tarafından paylaşılan normlar ve değerlerdir (Brooks, 2003). Toplumun değer yargıları ve normları neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlemektedir. Kültürel özellikler toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Toplumda paylaşılan normlar, değerler, görgü kuralları, insanların birbiri ile iletişimi, sosyal faaliyetlerin paylaşımı tüm bu değerler bir araya geldiğinde toplumun kültürünü belirlemektedir. Bu değerler tek başına kültürü oluşturamadığı gibi, kültürü de bu olgulardan ayrı düşünmek anlamlı olmayacaktır. Yani tüm bu değerler yan yana koyulduğu zaman kültürü bir araya getirmektedir.

Kültür, insanların yetişmiş olduğu toplumun değerlerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla da insanların hâl ve hareketlerini de etkisi altına almaktadır. Kültür, her toplumda farklılık gösterdiği gibi aynı toplum içinde de farklılıklar göstermektedir. Bir toplumun kendine ait alt kültürü de olabilmektedir. Her ne kadar farklılıklar bile gösteriyor olsa, kültür toplumun sahip olduğu tüm inançların toplamıdır. Kültürün belirlenmiş faktörleri bulunmaktadır (Trice ve Beyer, 1993). Kollektivistlik (toplulukçuluk), ortak duygu paylaşımı, semboliklik bu faktörler arasında bulunmaktadır. *Kollektivistlik*; kültür tek başına anlamlı değildir, kültürü anlamlı yapan toplum içinde yaşayan insanların bir arada aşarken paylaşmış olduğu değerler bütünüdür. Kültür, bir grubun kollektif düşüncelerini yansıtmıyorsa, o gruba hitap etmiyorsa anlamlı değildir. *Ortak duygu paylaşımı*; Kültürde paylaşılan değerler kadar duygu ve anılar da anlam taşımaktadır. Topluluk içinde yaşan insanlar aynı zamanda o topluluğa duygu ve düşüncelerle de bağlanırlar. Bu bağlantı toplum içinde onlara bir aidiyet duygusunu da oluşturur. Bu aidiyet duygusuyla insanlar toplum içinde kendilerini güvende hissederler aynı zamanda da kendilerini gelecek adına garantiye alırlar (Trice ve Beyer, 1993).

Kültür kavramına ilişkin çok sayıda yapılmış tanım bulunmaktadır. Kültürün bu kadar çok tanımının olmasında kültürü ikiye ayran yaklaşımların çok olması yatmaktadır. Bunlar, ‘maddi-manevi, soyut-somut, görünen-görünmeyen, nesnel-öznel maddi-manevi’ şeklinde aktarılabılır (Morris, 2002; İçli, 2002; Hofstede, 1983; Hofstede, 1984; Hofstede, 2001; Trompenaars ve Hampden, 1997; Özkalp, 1995; Tolan, 1983; Ozankaya, 1979; Triandis, 1972).

Kültür görünen ve görünmeyen unsurlardan oluşmaktadır. Kültürün görünen yüzü maddi iken, görünmeyen yüzü manevi değerlerden oluşmaktadır (Morris, 2002).

Toplum üyelerinin paylaşım sağladığı ve o toplum tarafından kabul edilmiş evrensel değerlerin değişimi oldukça zordur. Toplumlarda böyle kabul edilmiş evrensel değerlerin olması gibi, bir toplumdan diğer topluma, bir kültürden diğer kültüre değişen değerler de vardır (Sargut, 1994). Kültürlerin oluşmasında, toplumların sahip olduğu coğrafi konum, tarihi geçmiş, nüfus, beşeri faktörler, bilgi birikimi, sanat yapısı, edebi yapısı gibi faktörler de etkilidir. Bu faktörler, toplumdan topluma değişken göstereceği için toplumların kültürleri de farklılık göstermektedir. Bu sebeple de kültürlerin göreceliği önemli bir boyuttur.

Kültürler arası farklılıklar sadece toplumdan topluma değil, toplumun sahip olduğu unsurlarda da değişim göstermektedir. Kültürler bulunduğu topluma aittir. Toplumlar çeşitli süzgeçlerden geçerek belirli aşamalara gelmişlerdir. Bu aşamalara gelene kadar sahip oldukları değerler bütünü bazen güç şartlar altında oluşum göstermiştir. Kimi bölgelerde ekonomik sebepler bunlara sebebiyet yaratmıştır. Aynı topluluk içinde bile, farklı bölgelerde farklı kültürler vardır. Oluşumlanan bu kültür kimi bölgelerde daha baskınken kimi bölgelerde de daha geri planda kalmıştır (Hofstede, 1980).

3.2. Toplumsal Kültür Yaklaşımları

Kültür kavramının bilinen tek ve kesin bir tanımı mevcut değildir. Her araştırmacının kültür tanımı kendi yorumlamasına göre farklılık göstermektedir. Toplumların farklı yapılar, dillere, dinlere, değer ve inançlara farklı yorumlar atfetmesi, kültür yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır. Kültür yaklaşımlarının temel amacı toplumdan topluma kültürlerin neden değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktır. Kültür yaklaşımları, otorite ile olan ilişki, sosyal eşitsizlik, kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin değişkenliği, erkek/kadın ayrıcalıklarını anlamak üzerine kurulmuştur (Hofstede, 1984).

3.2.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Yaklaşımı: Değer Yönelimleri Yaklaşımı

Kültüre antropolojik açıdan yaklaşan, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)'in çalışmaları kültür yaklaşımlarında önemli bir yere sahiptir. 'Bu çalışma Amerika'nın Güneybatı eyaletlerinde İspanyol-Amerikan Mormon Texan, Zuni ve Navaho yerlileri ve altı değişken üzerinde, değişken kültürel yapı üzerine kültürleri tanımlamış ve karşılaştırmışlardır'

(Silverthorne, 2005). Kluckhon ve Strodtbeck'a göre değişken kültürel yapılar, şekil-10'da belirtilmiştir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1993).

<i>Değer Yönelim</i>	<i>Tanımı</i>
<i>Doğayla ilişki:</i> Boyun eğdirme, uyum, üstünlük	Doğayı kontrol edilecek bir varlık ya da birlikte uyum içinde yaşanacak bir güç olarak görme
<i>Zaman Yönelimi:</i> Geçmiş, şimdi, gelecek	Geçmişe şimdiye ya da geleceğe odaklanma
<i>Temel İnsan Doğası:</i> Kötü, yansız, iyi	İnsan doğasını olumlu ya da olumsuz algılama
<i>Eylem Yönelimi:</i> Olma, kontrol etme, yapma	Eylemin tipi ya da düzeyine ilişkin görüşler; proaktif ya da reaktif olma
<i>Bireyler Arası İlişkiler:</i> Bireyci, grupçu, hiyerarşik	İnsanlar arası etkileşimi, bireyci ya da grupçu olması; toplumdaki hiyerarşik ilişkiler
<i>Mesafe Yönelimi:</i> Özel, karışık, topluma açık	Özel ve topluma açık mesafeye ilişkin görüşler

Şekil-6: Kluckhon ve Strodtbeck'in Değer Yönelimleri

Kaynak: Nahavandi ve Malekzadeh. (1993). *Organizational Culture in the Management*.

Westport: CT: Quorum Books.

Yukarıdaki şekilde bulunan, “*insan doğası*”, iyi ya da kötünün karışımından oluşmaktadır. İnsanları iyi olarak nitelendiren toplumlar insanlara güvenmeyi seçmişlerken, insanları kötü olarak tanımlayan toplumlar ise, güvensizlikle yaklaşmışlardır (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961). ‘*Doğayla var olan ilişki*’, insan - doğa ilişkisi iki şekilde sınıflandırılmıştır. Doğaya egemen olma ve doğa ile iç içe yaşama, doğaya egemen olma boyutunda, doğa güçlerinin üstünden gelmeyi ifade ederken, doğa ile uyumda ise, insan yaşamını doğanın bir uzantısı olarak algılayıp, doğa ve doğaüstü olayları birbirinden ayırmamayı bunları birbirinin uzantısı olarak kabul etmeyi ifade etmektedir (Adler, 2007). ‘*Zamana ilişkin Yönelim*’ Kluckhohn ve Strodtbeck geçmişten beri süre gelen kültürler, geleceğe yönelik yapılacak eylemlerde uyumluluk göstermelidir. Yapılacak olan değişim, geçmiş kültürle birlikte desteklenmelidir. ‘*Önceki Çalışma Biçimi*’, kültürel yönelişler farklı gruplar altında incelenmektedir. Eylem yöneliminde hareket ve yapıyor olabilmek ön plandadır. Var olma eğiliminde, insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmayı kendilerine hedef olarak belirlemişlerdir. Arzularının ve yaşam kalitesinin ön plana çıkması ekonomik olarak kazanç

sağlamaktan daha ön plandadır. *'Diğer İnsanlarla Olan İlişkiler'*, noktasında ilgilenilen şey, insanların birbiriyle olan bireyci ilişkisi kolektivist ilişkisi ve ya hiyerarşik ilişkisi incelenmektedir. *'Alana İlişkin Yönelim'*, alan kullanımı ise kamusal, özel veya ikisinin karışımı olarak belirtilmektedir' (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961).

3.2.2. Hall'ın Yaklaşımı: Yüksek ve Düşük Bağımlı Kültürler

Hall diğer boyutlardan farklı olarak kültürü ele almaktadır. Kültürü iletişim, iletişimi de kültür olarak varsaymaktadır. Kültürün bir iletişim şekli olduğunu, iletişimde toplum kültürlerinin ortak özelliği olduğunu söylemektedir. İnsanlar birbirleri ile iletişim kurarken çevresel bağlamdan etkilenmektedir (Hall, 1976). İletişimde dar ve geniş bağlam bulunmaktadır. Açık iletişimli toplumlar, dar bağlamli iletişimde bilginin yoğunlaştığı bir süreçtir. Hall, ABD'yi temel alarak yapmış olduğu çalışmasında iletişimin dört boyutunun olduğuna dikkat çemiştir. Mahrem, samimi, sosyal, topluma açık mesafedir. Mahrem mesafe, güven ve duygusallık açısından yakın olunan kişilerle yapılan temastır. Samimi mesafe samimi ilişkiler için izin verilen mesafedir. Sosyal mesafe resmi ilişkiler için izin verilen mesafedir. Genel topluma açık mesafede ise tanımadıklarıyla yapılan mesafe çeşididir. *'Uzlaşım Lisansı'*, Ahlaki değerler ve bu ahlaki değerlerin boyutları toplumdan topluma; kültürden kültüre değişkenlik göstermektedir. *'Zamanı Algılama Biçimi'*, Hall burada insanların geçmiş ve gelecek yönelimli toplumlar olarak incelemiştir. Toplumların zamanı algılayış biçimlerini iki yönlü olarak ele almış, tek dizi ve çift dizi olarak incelemiştir. Tek dizi zamanlı toplumlarda insanlar aynı anda birden çok işe odaklanamazlarken çok dizi toplumlarda insanlar birden çok işe aynı anda odaklanabilmektedirler. Tek dizi toplumlarda da kişiler sadece bir işe odaklıdır' (Hall, 1976).

3.2.3. Hofstede Modeli

Literatürde kültür boyutu ile ilgili olarak en fazla çalışma Hofstede tarafından yapılmıştır. Kültürel değerlerin çalışan tutum ve davranışlarını ortaya koymuştur. Hofstede kültürü incelerken sadece tek bir olguyu temel alarak inceleme yapmamıştır. İncelemiş olduğu tüm olguları çeşitlendirerek değerlendirmiştir. Sadece kültürü çalışan açısından değerlendirmemiştir. Kültürü, yönetici ve örgüt için de ele alarak değerlendirmiştir. Araştırmalarını değişik iş kategorileri üzerinde gerçekleştirmiştir. Hofstede kültürün canlı bir organizma olduğunu, ortak 'zihinsel programlama' olduğunu ve 'kişilerin inanç ve temel varsayımlarını etkileyen bir değişken' olduğunu söylemektedir. Hofstede'ye göre kültürler bir

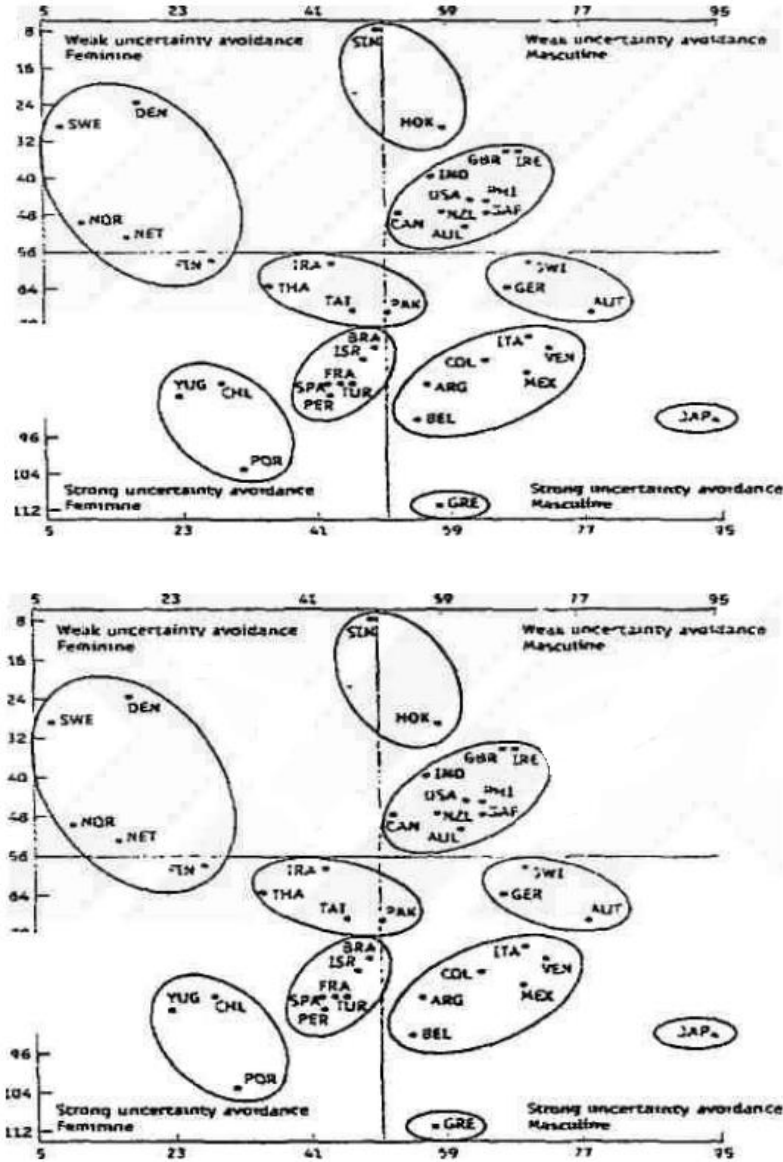
topluma aittir. Ancak bir toplumun sadece tek bir kültürü yoktur. Kültür, kendi içinde de alt özelliklere ayrılmaktadır. Hofstede çalışmasını çeşitli coğrafyalar üzerinde bulunan çok uluslu bir Amerikan işletmesi olan IBM üzerinde yapmıştır. Bu çalışma 40'dan fazla coğrafya üzerinde 116.000 denek üzerinde uygulanmıştır. Araştırma yapılırken çalışanların değer ve tutumların değişkenliği ve elde edilen verilerin de zamanla değişime uğramadığı da göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma, anket yöntemi ile uygulanmış, dört problem alanı 'kültürün boyutları' olarak adlandırılmıştır. Hofstede'ye göre, kültürün bir boyutu kültürün diğer kültürlerle ölçüm aracıdır. Hofstede kültürün dört boyutunu, 'güç mesafesi', 'belirsizlikten kaçınma', 'bireycilik-kollektivizm', 'erillik-dişillik' olarak belirlemiştir (Hofstede, 1984). Bu dört boyutta Hofstede'nin amacı çalışanların paylaşılan değerlerinin örgütü nasıl etkilediğini ortaya koymak ve örgütler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktır. Ulusal kültürleri belirleyen şeyler, aile, din, ekonomik ve siyasi koşullardır. Bu koşullar, örgütün yönetim durumunu ve örgütün kültürünü de oluşturmaktadır. Bu değerler kişinin doğumundan itibaren kişiye aktarılan ve sürekli olarak canlılığını koruyan değerlerdir. Kültürlerin belirleyicisi olan bu özelliklerin zaman içinde de değişimi oldukça zor ve güç bir durumu yansıtmaktadır (Adler, 1991; Hofstede, 1984; Hofstede, 1980; Hofstede ve Bond, 1988).

Değer Eilimi	Tanımı
Bireycilik / Kolektivizm	Birey Kimliğinin ya da grup değerlerinin öne çıkması
Güç Mesafesi	Bireylerin toplum içinde gücün eşitsiz dağılımına ne derece kabul ettikleri
Belirsizlikten Kaçınma	Toplumun belirsizlik ve bilinmeyenleri kabullenme derecesi
Erillik / Dişillik	Toplumda erkeğe özdeş (rekabet, bağımsızlık gibi) ya da kadına özdeş (şefkat, dayanışma gibi) değerlerin baskın olması
Zaman Yönelimi	Toplumun pragmatik gelecek veya gelenekçi geçmişe odaklanması

Şekil-7: Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutu

Kaynak: Hofstede, G., Bond. (1988). *The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth*, *Organizational Dynamics*. USA: Organizational Dynamics.

Hofstede yapmış olduğu dört kültür boyutuna daha sonra Çin’de yapmış olduğu araştırma sonucunda ‘zaman yönelimi boyutunu da eklemiştir (Hofstede ve Bond, 1988).



Şekil- 8 / 9: Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutu

Kaynak: Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern Symbolic And Postmodern Perspectives*. New York, Oxford University Press.

Yukarıdaki Şekil: 8/9 'da Hofstede'nin yapmış olduğu çalışma sonrasında 40 ülkenin kültürel boyutları açısından konumu görülmektedir (Hatch, 1997). Şekillerden de anlaşılacağı üzere 'Türkiye en geniş güç aralığı, düşük bireycilik değerleri, yüksek oranda belirsizlikten kaçma eğilimi ve dişil değerlerin özelliklerini taşımaktadır' (Hofstede, 1991).

Hofstede'nin kültürel boyut kuramı eleştirilere maruz kalmıştır. Kültürlerin karşılaştırılması aşamasında deneye dayalı çalışmalar yetersiz bulunmuştur. Araştırma yapılırken dünya nüfusunun önemli bir kısmını oluşturan bazı kültürler, araştırmaya tabii tutulmamıştır. Bu sebeple de elde toplanan bilginin yetersiz olduğu söylenmiştir. Ancak 30 yılı aşkın süredir, bu bilginin literatürde yer etmesinden dolayı ve yapılan araştırmalarda büyük çapta örnekleme dayandırıldığı için bu dört boyut kültürel değerlere girmeyi başarmıştır.

3.2.3.1. Bireycilik/Kolektivizm Boyutu

'Kolektivizmin sosyal çevre üzerine, bireyciliğin ise bireyin kendisi üzerine odaklandığı söylenmektedir' (Leung ve Bond, 1984). Bireycilik ve kolektivizm boyutu, topluluk içinde bireyin topluma nasıl bir bakış açısı sergilediği üzerinde durmaktadır (Hesketh ve Bochner, 1994). Doğum anından sonra aile içinde başlayan iletişim, daha sonra bireyin toplumsal iletişimine de yansımaktadır. Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda birey daha çok kendisi için hareket etmektedir. Bu sebeple sosyal iletişim düşüktür. Kolektivizmin yüksek olduğu toplumlarda, sosyal iletişim yüksektir. Bireyler daha çok sosyal kültürel iletişime açıktır. Kolektivizmde bireyler toplumsal değerlere çok önem vermektedir ve toplum değerlerini zedeleyecek bir davranışta bireyler suçluluk hissine kapılırlar. Kolektivist toplum çalışanları, kendilerini toplumun bir parçası olarak görür ve o toplumun bir üyesi niteliğindedirler böylece de çalışanlar kendini güvende hissederler. Grup adına yapılacak olan aktiviteler ön planda tutulmaktadır. Liderler çalışanlarını güvende hissettirmek adına onur kırıcı eylemler yapmaktan çekinir ve grup içinde çalışanı utandırmamak için hassasiyet gösterirler. Bireyci toplum çalışanları ise kolektivist toplum çalışanlarına göre, liderle daha rahat ilişki kurabilmektedir. Kolektivist ve bireyci toplumlar arasındaki temel fark bireyci toplumlarda çalışan kendisi için eylemlerde bulunurken kolektivist toplumlarda çalışan toplum için hareket etmekte eylemlerini de bu yönde belirlemektedir.

Kolektivist toplum çalışanları toplumda statü kazandıracak meslek kolları seçmeyi tercih ederken, bireyci toplum çalışanları meslek statülerinde bireysel gelişimlerine önem vermektedir. Kolektivist toplumlarda, işe alım süreçlerinde adayın çalışan grubuna uyum sağlayıp sağlayamayacağı ön planda tutulur. Bireyci toplumlarda ise, çalışanın iş hayatı ve özel hayatı belirgin olarak birbirinden ayrılmaktadır. Kolektivist toplumlarda çalışanın diğer bir çalışanla uyumuna önem verilirken, bireyci toplumlarda çalışan bir diğer çalışanla asla kıyaslanmamaktadır. Özel hayat ve iş hayatı keskin bir şekilde birbirinden ayırım göstermektedir. Her iki toplumun performans değerlendirme sistemleri de birbirinden farklılık

göstermektedir. Kolektivist toplumlarda çalışanın performansı yetersiz dahi olsa bazı durumlarda işten çıkarılmaya bilinmektedir. Eğer çalışan kurum kültürüne üst seviyede değer veriyor ve çalışma ortamına uyum sağlayabiliyorsa, çalışanın iş yapma performansının yetersiz oluşu ikinci planda tutulmaktadır. Bir hiyerarşi vardır, terfiler ve atamalar kідeme dayanmaktadır. Rekabet ortamın pek rastlanılmamaktadır. Kişiler arası ilişkiler duygusallığa dayanmaktadır ve aile yaşantısının yansımaları iş ortamına da yansımaktadır. Çalışma süresi oldukça uzundur. Çalışan çalıştığı yere güven duymak istemektedir. Bireyselliğin ön planda olduğu toplum çalışanlarında ise, kolektivist toplum çalışanlarının tam tersi bir duruş söz konusudur. Bireysel toplumlarda, toplum için çaba yerini bireysellik için çabaya bırakmaktadır. Bireysel performans ve bireysel motivasyon her şeyden ön planda tutulmaktadır. Kişiler arası iş ilişkileri nesnel ve profesyoneldir. Bireyin yapmış olduğu tüm eylemler kendi içindir. Eğer bireyin, bireysel performansı yüksek ise kısa sürede terfi edilmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işlere duygularını yansıtmamaktadırlar. Çalışanlar daha iyi bir iş fırsatı buldukları zaman rahatlıkla iş değiştirebilmektedir (Hofstede, 1991). Her iki toplumun yapıları farklı olduğu gibi, örgüt içinde organizasyonel yapıda farklıdır. Bireyci toplum çalışanları için, performans artırıcı unsur daha çok kişisel başarıdan dolayı ödüllendirilmektir. Kolektivist toplumlarda, rekabet boyutları oldukça düşüktür. Grup başarısı daha fazla ön plandadır. Çalışanlar bireysel olarak bir iş başarmaktansa, grup olarak bir iş başarmaya daha yatkındır. Grup olarak ödüllendirilmek kişisel olarak ödüllendirilmeden daha değerlidir.

Bireycilik ve kolektivizm arasındaki temel fark kişilerin benlik algılamasına ilişkin ayırımdır (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis ve diğerleri, 2002). Kolektivizmin yüksek olduğu toplumlarda çalışanlar, sosyal çevrenin ve örgütün bir parçası olarak tanımlarken, bireysellik boyutu yüksek olan toplumlarda ise çalışan kendi için çalışmaktadır (Markus ve Kitayama, 1991). Benlik algısı yüksek olan çalışanların kendi istek ve arzuları doğrultusunda güdülenmektedirler. Kolektivist toplumlar için ise otorite olarak gördükleri liderin ve çalışma gruplarının yaptıkları seçimler daha önemli hal almaktadır (Triandis ve diğerleri, 2002; Gelfand ve diğerleri, 2004).

Kolektivist toplumlarda çalışanların, diğer çalışanlarının yorumlarına ve değerlendirmesine olan ihtiyaçları yüksektir. Toplum içinde yer edinmek ve toplumun bir parçası olma istekleri yüksektir. Fakat bireycilik boyutu yüksek olan toplumlarda başkalarının yorumlamasına ve başkaları tarafından takdir görme çok önemli bir kıstas değildir (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis ve diğerleri, 2002). Kolektivist toplumlarda lider davranışları etkili

olmaktadır. Çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyen unsurların başında lider davranışları yatmaktadır. Bunun aksine bireyci davranışsal eğilimi yüksek olan toplumlarda, yönetici davranışları çok fazla etkili değildir. Kendi isteklerini gerçekleştirme eğilimleri fazladır. Başkalarının yönlendirmesine ihtiyaç düşüktür. Çalışanların, kendi kendini yönlendirme eğilimleri daha yüksektir (Triandis ve diğerleri, 2002; Markus ve Kitayama, 1991; Gelfand ve diğerleri, 2004). Bireyci toplumlarda çalışanlar için, birebir lider davranışları daha az tercih edilen bir durumdur ve lider davranışlarının ne yönde olduğu çalışanları etkilememektedir.

Kollektivist Toplum	Bireyci Toplum
İnsanlar büyük bir aile çatısında doğup büyüdüğüne inanır. Grup bireyleri birbirini korur ve birbirilerine vefa borcu vardır.	Herkes mümkün olduğu kadar çabuk kendi ayakları üzerinde durabilmelidir
Üyesi olunan grubun kimliği ön plandadır.	Kişisel kimlik ön plandadır
Çocuklar 'biz' olgusuyla büyür.	Çocuklar 'ben' olgusuyla büyür.
Grubun uyumu her zaman kişisel çatışmadan önde gelmelidir.	Kişisel düşünce ve çatışmalar olabilir
İletişim daha basittir. Güven esastır.	İletişim karmaşıktır, garanti esastır.
Başkasının hakkını gasp etme, utanılacak bir olay doğurur, sonuçta kişi topluma karşı itibarını yitirir.	Başkasının hakkını gasp etme bir suçtur. İnsan kendisine saygısını yitirir
Neyi nasıl yapılacağını öğretir.	Neyi nasıl öğrenileceğini öğretir
Diploma yüksek bir mevki kazanma içindir	Diploma kişisel gelişim içindir
İşçi işveren ilişkisinde duygusallık vardır.	İlişkiler profesyoneldir
Ödüller ve promosyonlar guruba verilir	Ödüller ve promosyonlar kişisel performansa verilir.
Örgüt grubu yönetmedir.	Örgüt kişiyi yönetmedir.
İlişki görevden önde gelir	Görev ilişkiden önde gelir

Şekil-10: Bireyci-Kollektivist Toplumlarda Aile, Okul Ve İş Ortamları Arasındaki Farklar

Kaynak: Hofstede. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book.

3.2.3.2. Erillik – Dişillik Boyutu

Hofstede erillik dişillik boyutunda erillik rekabetin üstün geldiği kültürleri, dişillik ise fedakâr ve işbirlikçi kültürleri yansıtmaktadır.

Dişil Toplular	Eril Toplular
İnsanlar ve sıcak ilişkiler önemlidir.	Para ve diğer şeyler önemlidir
Toplumdaki baskın değerler diğerlerini koruma ve kollama üzerinedir.	Toplumdaki baskın değerler maddi kazanç ve çıkar üzerinedir
Herkesten alçak gönüllü olması beklenir.	Herkesten iddialı, hırslı ve güçlü olması beklenir.
Ailede hem anne hem baba hisleri gerçekleri birlikte söyler.	Ailede baba gerçekleri söyler, anne hisleri aktarır
Zayıfta sempati duyulur.	Güçlüye sempati duyulur.
Normal olan ortalama bir öğrenci olmaktır.	Normal olan iyi öğrenci olmaktır
Sınıfta kalma felaket değildir	Sınıfta kalma felakettir.
Arkadaş canlısı öğretmen takdir edilir.	Zeki öğretmen takdir edilir.
Yaşamak için çalışır	İş için yaşanır
Yöneticiler ılımlı ve ortak hareket ederler.	Yöneticiler hırslıdır ve kararı yalnız verirler
İş yaşamında eşitlik uyum ve kalite vardır.	İş yaşamında rekabet, hırs ve performans vardır
Çatışmalar görüşmelerle ve anlaşmalarla sonuçlandırılır.	Çatışmalar savaşmayla sonuçlandırılır.

Şekil-11: Eril-Dişil Toplumlarda-Aile, Okul Ve İş Ortamları Arasındaki Farklar

Kaynak: Hofstede. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book.

Eril toplumlarda, hırslı ve rekabetçi olma eğilimi aile içinde başlamaktadır. Dişil toplumlarda ise alçakgönüllülük ve mütevazı yapı hâkimdir. Eril toplumlarda yetişen çalışanlar güçlüye ve otoriteye kahramanlık niteliği taşıyan insanlara özenme eğilimi vardır. Dişil toplumlarda ise zayıf, güçsüz kişilere karşı bir acıma duygusu vardır. Gücü elinde bulundurmayan sıradan insanlara karşı sempati ile yaklaşma durumu vardır. Eril kültür çalışanları, rekabet içinde olma eğilimi içindelerken; diğer çalışanlara karşı bir yarış içinde olma güdüsü varken dişil toplum çalışanlarında grup içinde uyumluluk, diğer çalışanlar ile uzlaşmacı tavırlar sergilemek ön plandadır. Eril toplum çalışanların başarısız olmaları, olumsuz bir durumken; dişil toplumlarda, bireysel başarısızlık çok fazla önem taşımamaktadır.

Dişil otoritenin olduğu çalışma ortamlarında çalışanlar ve lider arasında uzlaşma daha ön planda tutulmaktadır. Eril kültür çalışanları için, rekabet, yarış, üstünlük kurma çabası hâkimdir. Kariyer ve iş hayatı ön planda tutulmaktadır. Yani toplumda insanlar başarmak, kazanmak için çalışmaktadır. Fakat, dişil kültürün yaygın olduğu toplumlarda insanlar bir bütünün içinde yaşayabilmek için çalışmaktadır. Kariyer ve iş hayatı ikinci planda seyretmektedir. Eril kültür toplumlarında çalışanlar kariyer yolunda ilerleyebileceği, yükselebileceği ve rekabetin yaşanabileceği işleri tercih ederlerken; dişil kültür anlayışına sahip toplumlarda, çalışanlar bir bütün içinde uyum sağlamayı, iletişimin güçlü ve kolay yapılacağı işleri tercih etmektedirler (Hodgetts ve Luthans, 1994). Eril toplumda lider davranışları daha otoriter ve baskıcı olma yönelimindedir. Liderler, çalışanların katılımını ister ancak karar mekanizmasında tek mercii kendisidir. Dişil toplumların lider davranışları ise, daha çok lider ile çalışan yardımlaşmasına dayanmaktadır (Hofstede, 1991).

3.2.3.3. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise, bir toplumdaki insanların süre gelmiş yapılandırılmış koşulları, yapılandırılmamış koşullara tercih etme derecesi söz konusudur. Belirsizlik boyutu yüksek olan toplumlarda, çalışanlar kendini güvende hissedememekte, artan seviyede endişe sahibi olmaktadır. Bu koşullar altında da stres ve sinirlilik halinin artışı, önünü görememe, saldırgan tavırlar sergileme gibi davranışlar belirginlik göstermektedir (Robbins, 1998). ‘Belirsizlikten kaçınma boyutu çalışanların belirsizlikten ne derece rahatsızlık duyduğu bunu önlemek için ne gibi önlemler aldığıyla alakalıdır’ (Bond ve Smith, 1996).

Hofstede (1980)’e göre, belirsizlikten kaçınmak için, istikrarlı bir yönetim olgusuna ihtiyaç vardır. Belirsizlik boyutu yüksek olan toplumlar oluşabilecek bir belirsiz durumdan tedirgin ve rahatsız olmaları sebebiyle, bu durumun üstesinden gelebilmek için çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Hofstede (1991)’e göre ise, belirsizlik boyutunun yüksek oluşu hoş görülemez kuşkuşların kaynağı halindedir. Belirsizlik boyutundan rahatsızlık duyan toplumlar, bu durumu ortadan kaldırmak için çeşitli yollara başvurmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunu azaltmak için teknoloji iyi bir araç niteliği taşımaktadır. Hukuk ve siyasi kurallar ise diğer insanlardan kaynaklanabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Otorite sayesinde belirsizlikten kaçınma boyutu dizginlenebilir bir hal almaktadır.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminde bulunan toplum çalışanlarının, iş ortamında ki kuralları ve prosedürleri net olarak belirlenmiştir. Çalışanın ve liderin sorumlulukları kesin bir biçimde

belirlenmiştir ve çalışanlarında bunlara uyum sağlaması beklenir. Kurallara uyma seviyesinin yüksek oluşu, yetki kısıtlamak için değil psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar bu toplumda bir arada geleceğe güven duyabilmek adına bu kurallara bağımlı olmayı tercih ederler. Belirsizlikten kaçınma algıları düşük olan kültürlerde, belirsizlik günlük durumun olağan bir parçası olarak kabul edilebilir. Bu toplumlarda çalışanlar, daha yenilikçi ve olağan dışı eylemleri uygulamanın başarıyı arttıracığını, bütünü parçalarıyla anlam getireceğine inanmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda, daha az kurallar ve prosedürler kabul görmektedir. Başarıya gidilecek yolda kurallar kırılabilir. Kurallar ancak faydacı nedenler ve başarı için kırılabilir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin zayıf olduğu toplumlarda, çalışanlar başarı için motive olduklarından rekabet ortamı, sorumluluk ve inisiyatif alma eğilimi yüksektir. Liderin baskıcı tavırları, kurallar çalışanın başarısını zedeler tarzda olursa, çalışanlar umduğunu bulamayacaklardır. Böyle durumlarda da çalışan kolaylıkla iş değiştirebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma duygusu yüksek çalışanlar için, liderlerin yönlendirici olması, uygulanacak yönteme ilişkin prosedürlerin ve kuralların belirgin olması çalışan tarafından tercih edilebilir bir olgudur. Lider, yol gösterici rolü üstlenmelidir. Tüm bu doğrultuda lider, belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek toplumlarda önem teşkil etmektedir. Çalışanların belirsizlikten kaçınma istekleri arttıkça, görev yönelişli lidere duyulan ihtiyaç da artacaktır.

Belirsizlikten Kaçınma Duygusu Zayıf Toplamlar	Belirsizlikten Kaçınma Duygusu Yüksek Toplamlar
Belirsizlik normal hayatın bir parçasıdır ve her gün olduğu gibi kabul edilir.	Yaşamdaki belirsizlikler savaşılmaması gereken tehlikeler olarak algılanır
Belirsizlik stres yaratır.	Belirsizlik stres yaratır.
Şüpheli durumların barındırdığı belirsiz riskler olağan karşılanır.	Yalnızca bilinen riskler kabul edilir. Bilinmeyenler korkuyla karşılanır
Kurallar esnekler.	Kurallar serttir.
Farklı olan, merak uyandırır	Farklı olan, tehlikelidir
Öğrenilenler yoruma açık olabilir, sınıfta tartışma sık sık görülür.	Öğrenilenlerin kesin cevapları olmalıdır, konular tartışma götürmez
Öğretmen "bilmiyorum" diyebilir.	Öğretmenden bütün cevapları bilmesi beklenir.
Katıi olarak gerekli olan bir kural yoktur.	Sebebi açık olmasa bile katı kurallar vardır
Sadece gerekli olduğunda çalışmalıdır.	Her zaman meşgul olunmalıdır ve daima çok çalışmalıdır.
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmelidir.	Kesinlik ve dakiklik doğal olarak gelir
Anormal ve yenilikçi fikir ve inançlara tolerans gösterilir	Yeni fikir ve inançlar bastırılır, yeniliğe karşı direnç vardır.

Şekil-12:

Belirsizlikten Kaçınma Duygusu Zayıf-Yüksek Olan Toplumlarda Aile, Okul Ve İş Ortamları Arasındaki Farklar

Kaynak: Hofstede. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book.

3.2.3.4. Güç Mesafesi

Güç mesafesi boyutunda, toplum içindeki sosyal sınıflar arasındaki mesafe eğilimi baz alınmaktadır. Güç mesafesinin ilgilendiği nokta, gücün toplumda her kesime eşit dağılımının olmayışıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, çocukluk yaşantısından başlayarak aileye itaat etme eğilimi vardır. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise, bireyler aile yaşantısından itibaren daha serbest ve özgür hareket edebilmeye yatkın olmaktadır. Başkalarına bağımlı olmama eğiliminde yetişmektedirler. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda, genellikle bilgin kişiler rehberlik görevi yapar. Statülere ve mevkilere bağımlılık durumu söz konusu değildir. (Sargut, 1994). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, güç her zaman tek elde toplanmaktadır. Güce sahip kişiye karşı, toplumun diğer kesimleri saygı gösterme eğiliminde olmaktadır. Merkez her zaman otoritededir. Karar alma yetkisine sahip olan kişi gelişebilecek ve gelişen tüm olaylardan haberdar olmak durumundadır. Güç mesafesi düşük olan kültürlerde ise, durum tam tersi konumda şekillenmektedir. Gücü elinde bulunduran kişi ve diğer kesimler arasında eşitsiz bir güç dağılımı yoktur. Oluşan süreçler kişiyi hedef alarak yapılmaktadır. İletişim tek bir kişiden kaynaklanmamaktadır. İletişim iki yönlü olarak gelişim gösterir. Kişilerin kendi yollarını kendilerinin bulması ve belirlemesi istenmektedir (Hofstede, 1991).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanlar ve liderler asla aynı seviyede değildirler. Merkezi bir güç sistemi vardır. Çalışanların ve liderlerin görev tanımları bellidir ve liderler çalışanlarından sorumludur (Nicholson ve diğerleri, 1998). Lider, çalışanlara karşı otoriter davranmaktadır. Fakat çalışanlar, güç mesafesinin eşitsizliğine toplum yapılarından dolayı alıştıkları için, liderlerin otoriter davranışları çalışanlar tarafından babacan olarak hissedilmektedir. Çalışanlar tarafından bu durum, meşru olarak kabul edilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda liderler çalışanlarına danışarak karara ulaşmaktadır. Lider ve çalışan arasındaki tek eşitsiz durum, hiyerarşik sistemde rol dağılımlarının var oluşudur. Demokratik bir tavır söz konusudur (Hodgetts ve Luthans, 1994). Güç mesafesinin düşük ve yüksek olduğu toplumlarda örgüt yapıları birbirinden çok farklıdır. Yüksek olduğu kültürlerde hiyerarşik kademe fazla iken, düşük olduğu kültürlerde organizasyonel yapılanma daha esnektir (Dawar ve diğerleri, 1996). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, statü, yetki, makam gibi roller önem arz etmektedir. Bu roller toplum çalışanları arasında ki gücü belirlemektedir (Sargut, 1994). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güce yönelim söz konusu olduğu için, otoriter ve totaliter rejimler toplum kültürünün zeminini oluşturmaktadır.

Karar veren ve uygulayan arasındaki ayrımı kabullenegelmişlik de içinde bulunulan toplumdan kaynaklanmaktadır.

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
İnsanlar arasındaki eşitsizlik minimumdur	İnsanlar arasındaki eşitsizliğin olması beklenir.
Ebeveynler çocuklarına eşit davranır.	Ebeveynler çocuklarından itaat bekler
Öğretmenler sınıfta öğrenciden insiyatif almasını bekler.	Sınıfta insiyatif öğretmendedir.
Yüksek öğrenim görmüş kişiler düşük öğrenim görmüş kişilere göre daha az otoriteye önem verir.	Toplumun tüm bireyleri otoriteye önem verir.
Organizasyondaki tüm görevler eşittir ve hiyerarşik yapı düzen içindir. Astlar katılımcıdır.	Organizasyondaki hiyerarşik düzen eşitsizliği yansıtır, üst otoriteyi, ast rızayı temsil eder. Astlar katılımcı değildir
Esnek bir örgütlenme vardır.	Hiyerarşik örgütlenme vardır.

Şekil-13: Aile, Okul, İş Ortamında Güç Mesafesi Arasındaki Farklar

Kaynak: Hofstede. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book.

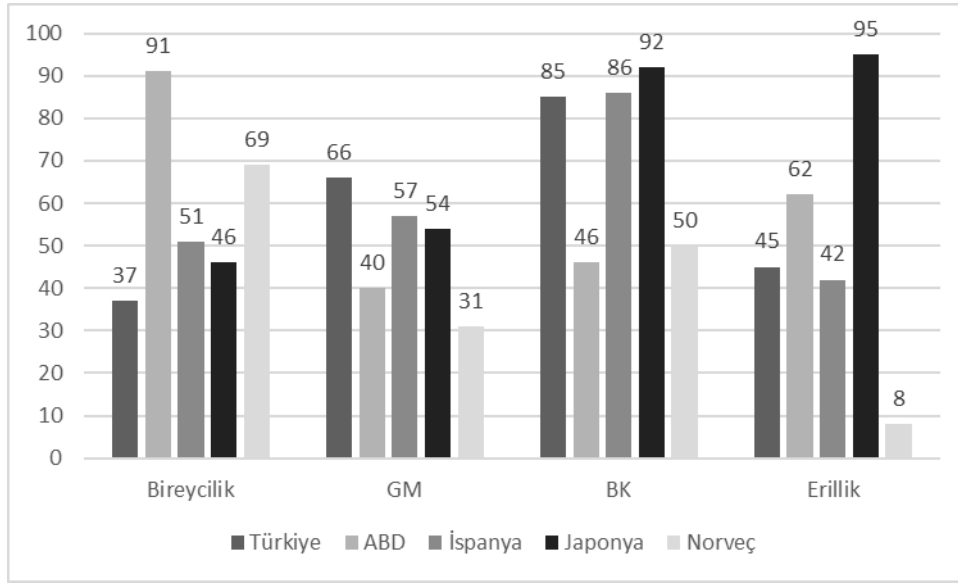
Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda gücün dağılımında olan eşitsizlikler daha az seviyededir. Karar verilecek önemli bir konu olduğu zaman çalışanlar da konunun içine dâhil olunsun istenilmektedir. Merkezi karar alma, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki bırakacağından dolayı, hiyerarşi olgusu önemli değildir. Örgüt içinde herkes eşit haklara sahip olsun ve eşitsizlikler minimum seviyede tutulsun istenilmektedir. Otokratik bir yönetim tarzındansa demokratik yönetim tarzı daha çok desteklenir niteliktedir. Liderin, çalışanlarının kararlarını kısıtlanması tercih edilmez, liderlerin çalışana rehberlik ediyor olması beklenmektedir (Turan ve diğerleri, 2005).

‘Güç mesafesi, toplumdaki kişilerin veya toplum gruplarının, eşitsizlikleri kabulleniş düzeyleri ile alakalı kültürel bir değişkendir. Toplumların bu eşitsizlikleri belirleme düzeyleri kültürel özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Yönetenler güçlerini her zaman

arttırarak devam etmek ve yetki alanlarını genişletmek isterler. Yönetilenler ise, bu alanların daralması eğiliminde eylemlerde bulunurlar' (Hofstede, 1991).

3.2.3.5. Hofstede Araştırmasında Türkiye

Hofstede'nin kültürel boyutları araştırmasında zaman yönelimi hariç tutularak Türkiye'de araştırmaya dahi edilmiştir. Diğer ülkelere kıyasla Türkiye'nin durumu Şekil-18'de verilmiştir.



Şekil-14: Hofstede Boyutlarına Göre Türkiye'nin Karşılaştırılması

Kaynak: <http://geert-hofstede.com/turkey.html>

Şekil-14'e göre, Türkiye diğer dört ülkeye kıyasla bireycilik boyutu düşük fakat kolektivistlik boyutu yüksek olan bir ülkedir. Güç mesafesi boyutunda, diğer ülkelere kıyasla en yüksek orana sahiptir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise, Japonya birinci sırada yer alırken, Türkiye ikinci sırada yer almaktadır. Erillik boyutunda ise, Türkiye orta değer altındadır. Erillik değeri orta değer olması sebebiyle, Türkiye dişillik değeri daha yüksek ülke konumundadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013).

3.2.4. Trompenars Modeli

Fons Trompenars 1993 yılında kültür konusundaki araştırmalarını Hofstede'nin Modeli etrafında şekillendirmiştir. Trompenars 28 farklı ülkeden 15.000 çalışanın cevaplamış olduğu anket yoluyla toplamış olduğu verileri analiz etmiştir. Araştırmaları 10 yıl kadar devam ettikten sonra araştırmasını 1994 yılında sunmuştur. Araştırmasının sonucunda, Hofstede'nin kültür

modeline paralel yedi boyutlu kültür modellemesi yapmıştır. Çok kültürlü çevrelerde liderlik yapanlar üzerine yoğunlaşmış ve karşılaşılabilecekleri sorunlara çözüm yolları arama yoluna gitmiştir. Yedi boyutlu kültürel model aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Trompenaars ve diğerleri, 1993).

Değer Eğilimi	Tanımı
Evrensellik / Ayrıntıcılık	Her zaman ve her yerde geçerliliğini koruyacak ilkelerin belirlenmesi ve uygulanması ya da fikirlerin ve uygulamaların çevresel şartlara bağlı olarak farklılaşabileceğidir.
Toplumculuk / Bireycilik	Bireyin başlı başına bir değer olması ya da bireyin ancak bir grubun üyesi olarak belli bir değere sahip olmasıdır.
Çözümleme / Bütünleme	Çözümlemeci kültürlerde herhangi bir olayı parçalara ayırıp incelemek; bütünleyici kültürlerde ise ayrıntıları bir bütün haline getirmek etkinlik için tercih edilen yoldur.
Eşitlik / Hiyerarşi	Çalışanların verebileceklerinin en iyisini vermelerini sağlamak için eşitlikçi kültürlerde onlara eşit davranmak esas iken, hiyerarşi kültürlerinde temel yaklaşım çalışanları eğiten ve değerlendiren hiyerarşik kuralları uygulamaktır.
Ulaşılmış / Ulaşılmak İstenen Statü	Çalışanların statülerinin, performanslarına ya da başarılarına bağlı olması ya da daha önemli özellikler olan yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim ve potansiyel gibi konulara bağlı olmasıdır.
Bölümsel / Senkronize Zaman	Olaylara karşı rasyonel ve doğrusal bir yaklaşımın varlığı ya da zamanın döngüsel bir durum olarak görülmesi ve elde edilecek sonucun koordineli olması için harcanan çabaların senkronize edilmesinin ön plana çıkması.
İçe Yönelik / Dışa Yönelik Yönlendirme	İnsanları içsel kararların ve taahhütlerin yönlendirmesi ya da dış dünyanın gereksinimleri, eğilimleri ve işaretlerine dikkat edilmesidir.

Şekil-15: Trompenaars'ın Kültürel Farklılık Boyutları

Kaynak: Trompenaars, Hampden ve Turner. (1993). *Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Business*. London: Nicholas Brealey.

3.2.5. Globe Modeli

'House'nin önderliğinde 1991 yılında başlayan (Kılıç, 2003) Globe Projesi, (Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) 61 ülkede, 170 araştırmacının aynı ülkelerden 950 örgütte ve 17.300 orta düzey yönetici üzerinde, (Leung, 2008; House, 1997) çoklu yöntemler kullanarak kültürel eğilimler, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmadır' (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013).

Model temelinde, evrensel olarak kabul edilen ve tüm kültürlerde değişmeden uygulanan liderlik şeklinin olup olmadığına odaklanmaktadır. Toplumsal, kültürel değerlerin liderlik tarzlarını ne derecede etkilediğine yoğunlaşmaktadır (House ve diğerleri, 2008). Toplumsal

kültürel eğilimler ölçülmeye çalışılmıştır. Diğer çalışmalardan farklı bir nokta olarak, ‘nasıl olmalı’ ve ‘nasıl’ soruları ayrı ayrı olarak sorulmuştur (Çukur, 2007).

Değer Eğilimi	Tanımı
Belirsizlikten kaçınma	Toplumdaki bireylerin sosyal normlara, ritüellere ve bürokratik uygulamalara güvenerek belirsizlikten kaçınma dereceleri
Güç mesafesi	Bireylerin toplum içinde gücün eşitsiz dağılımını kabul etme dereceleri
kollektivizm 1: Kurumsal kollektivizm	Sosyal uygulamaların, kaynakların kolektif dağılımını ve kolektif eylemi cesaretlendirme derecesi
kollektivizm 2: Grupçuluk	Bireylerin ailelerine ve örgütlerine olan sadakat ve bağlılık düzeyleri
Cinsiyet eşitliği	Toplumda cinsiyet eşitsizliğinin azaltılmaya çalışılma derecesi
Zorlayıcılık	Toplumdaki bireylerin değerleri ile ilişkilerinde zorlayıcı olma dereceleri
Gelecek odaklılık	Toplumdaki bireylerin planlama, biriktirme gibi gelecek odaklı davranışlarda bulunma derecesi
İnsan odaklılık	Toplumda adil olma, diğerkamlık, arkadaş canlısı olma ve cömertlik gibi davranışların cesaretlendirilme derecesi
Performans odaklılık	Toplum içinde bireylerin performans geliştirme ve mükemmellik konusunda cesaretlendirilme derecesi

Şekil-16: Globe Modeli Boyutları

Kaynak: House, Preface, Chhokar ve Brodbeck. (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Şekil-16’de verilen dokuz kültürel boyutun altı tanesi, Hofstede’nin modeliyle birebir paralel gitmektedir. Aralarındaki farkın kültürel boyutların isimlerinden kaynaklandığı görülmektedir. “Gelecek odaklılık” ve ‘insan odaklılık’ kültürel değer boyutları, (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961) araştırmalarından, ‘performans odaklılık’ boyutu ise (McClelland, 1961; McClelland, 1985) araştırmalarından kaynakla niceliksel araştırma yöntemle ortaya konmuştur’ (Leung, 2008).

3.2.6. Schwartz Modeli

Schwartz’ın yapmış olduğu değer teorisi (Schwartz, 1992; Schwartz, 1996) farklı konumlar altında bulunan değerlerin, ne derece aynı ya da ne derece farklı olduklarını açıklamaya çalışmaktadır. Diğer teorilerden farklı olarak 73 ülkede yapılan araştırma ile

dünyanın kültürel bir haritası çıkartılmış ve kişisel değerlerin yaklaşımların davranışların toplumsal değerler üzerine etkisi incelenmiştir (Schwartz ve Bilsky, 1997).

Değer Tipleri	Temel Değerler	Kültürel Değer Eğilimleri
Özerklik	Değişime Açıklık: Yenilikçilik + Özerklik + Hazcılık	İç içelik (Güvenlik + Uyma + Geleneksellik)
Yenilikçilik	Muhafazakarlık: Güvenlik + Uyma + Geleneksellik	Hiyerarşi (Güç)
Başarı	Kendini Aşma: Hümanizm + İyilikseverlik	Hükmetme (Başarı)
Hazcılık	Kendini Güçlendirme: Güç + Başarı + Hazcılık	Duygusal Özerklik (Hazcılık + Yenilikçilik)
Hümanizm	-	Entelektüel Özerklik (Özerklik)
Yardıms severlik	-	Eşitlikçilik (Hümanizm + İyilikseverlik)
Güç	-	Uyum (Hümanizm)
Güvenlik	-	-
Uyumluluk	-	-
Geleneksellik	-	-

Şekil-17: Schwartz'ın Değer Boyutları

Kaynak: Schwartz. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-65.

Schwartz. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 137-182

Schwartz yapmış olduğu araştırmada kültürlerin çembersel yapıda olduğunu ve bu çemberin etrafını 10 değer boyutlarının paylaştığını ortaya koymuştur. Ortaya koyulan bu 10 değer boyutunun bireysel ve toplumsal kültür değerlendirmelerini açıkladığını söylemiştir (Schwartz, 1992). Temel gereksinimlerin başında insanı değer yargılarının kökenleri bulunmaktadır. Dinsel, kültürel, eğitimsel değerler, insani değerlerin belirlenmesinde önemli unsurlardır. Bireysel değerlerin belirlenmesinde, çemberin etrafını paylaşan 10 farklı değerlerin şekil almasında, bu değerler bireyleri ne derecede etkiliyor ve bu 10 farklı değer birbirini nasıl etkiliyor önemli noktalardandır. Değerlerin birbirine gösterdikleri uyumlar ve zıtlıklar araştırmanın kaynağını oluşturur. Bu on değerlerin belirlenmesinde sağlık ihtiyaçları, kişisel ihtiyaçlar, sosyal ve yaşam ihtiyaçları etkili olmuştur.

Hofstede ve Schwartz'in çalışmalarının birbirine paralellikleri bulunmaktadır. Hofstede'nin araştırmasında toplumsal ülke düzeyinde, kültürel değerler modeline alternatif bir yaklaşım söz konusudur.

Schwartz, değer ile kültürel değer arasında yakın anlamlı bir ilişki olduğunu söylemektedir. Değer, toplumda kişilerin hareketlerini belirleyen ve etkileyen bir olgudur. Kültürel değerlerde ise, toplum üyelerinin farkında olarak ya da olmayarak kabul ettikleri değer yargılar bütünüdür. Ortak yapılan soyutlamalardır. Kültürel değerler gerek somut gerekse soyut olarak toplumsal davranışlara yol gösterici olma niteliğindedir.

3.3. Bireysel Kültürel Eğilimlerin Çalışan İş Motivasyonuna Etkisi

Kültür ve motivasyon arasındaki ilişkinin ilk temelleri Hofstede (1980) tarafından atılmıştır. Hofstede (1980) kültürü, 'bir topluluğu, diğer topluluktan ayıran ya da topluluk üyelerinin bir diğer topluluk üyelerinden ayıran aklın kolektif programı' şeklinde tanımlamıştır. Hofstede'ye göre kültür, aklın bir yazılımıdır. Kültür, insan zihninin derinliklerinde varlık göstermektedir (Hofstede, 1984). Kültürel değerler ve normlar, değişmez nitelikte olduklarını çocukluk yıllarından itibaren çalışanların zihninde bilinçsiz ve soyut bir şekilde yerleştirmektedir. Bu yerleşimin kaynağında sosyal çevre, edinilen tecrübeler ve yetiştirilen ortam yatmaktadır (Hofstede, 1991). Başka bir deyişle 'kültür, oynadığımız sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarıdır' (Hofstede, 2005). Tüm bu anlatılan çerçevede dahilinde motivasyon kuramları ve modelleri de, farklı kültürler etrafında farklı etkilere sahip olacaktır. Sosyal Bilimlerde araştırma yapanlar, farklı kültürel değerlere sahip toplumlara uygulanabilecek evrensel motivasyon modelleri ararken (Cesare ve Sadri, 2003), Hofstede ise, farklı kültürlere sahip farklı toplumsal grup içinde yaşayan çalışanların, farklı şekilde motive olacağı üzerine yoğunlaşmıştır (Hofstede, 1980).

Bu kapsamda, Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi üzerinde yapılan çalışmalar, dünya genelinde çalışanların aynı ihtiyaçlar doğrultusunda motive olduğunu ve çalışan ihtiyaçlarının kültürler genelinde de evrensel olduğunu doğrulamıştır (Scarborough, 1998; Cesare ve Sadri, 2003). Fakat çalışanların neyden ve nasıl motive olacaklarını iyi kavrayabilmek için, çalışanların içinde buldukları toplum koşullarını ve değerlerini iyi şekilde bilmek gerekmektedir (Miller ve diğerleri, 2003). Kültür, toplum tarafından değerleri ve normları kesin olarak kabul edilmiş ve bu değer, normların değişimi çok zor olan bir yapıdır ve kültür, insanların nasıl hareket edeceğini de belirleyen ve aynı zamanda nasıl motive

olacaklarını da belirleyen bir yapıdır (Hernandez ve Iyengar, 2001). Kültür, insanların sevgi, saygı, sağlık, güvenlik gereksinimlerinin şekillenmesinde ve bu gereksinimlerinin nasıl olması gerektiğini de belirleyen önemli bir etkidir. Ortaya çıkan ihtiyaçların nasıl tatmin edileceği konusunda da yol gösterici görevini üstlenmektedir (Miller ve diğerleri, 2003). Örneğin Amerikalı çalışanlar ‘kendini gerçekleştirme’ formunda ortaya çıkacak olan bireysel başarı ile motive olurlarken, diğer kültür çalışanları için grup dayanışması bireysel başarıdan daha ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1980).

Kültürlerarası ortamda liderler de farklı kültürlere sahip çalışanların farklı şekillerde motive olacaklarını bilmelidirler (Mikula ve diğerleri, 1998). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin Japon, Fransız ya da Türk değer yapılarıyla ne kadar uyum sağlayacağı bir tartışma konusudur. Her ülkenin sahip olduğu koşullar bir olmadığı için, ihtiyaç yapıları toplumdaki topluma göre değişecektir. Tüm motivasyonel kuramlar gibi Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı da, çalışan ihtiyaçlarını ve motive olma şekillerini de kültürel bakış açısıyla değerlendirilmek zorundadır (Hofstede, 1980).

Farklı kültürlerde çalışanların iş ile ilgili değerleri üzerine çalışmalar yapan Hofstede (1980), kültürel farklılaşmalar açısından bir kültürün değer yargılarının ürünü olan ‘etnik merkezli’ ve ‘yönetimsel teorilerin evrensellik iddiasını’ tartışmaya açmıştır. Kültürün motivasyon ve liderlik üzerindeki etkilerini kilit nokta olma durumuna taşımıştır. Hofstede’ye göre, ‘kültürel koşullandırma etkisi altındaki çalışanların, dünyayı ‘ona bakmayı öğrendiği biçimde’ görüyor oluşu kaçınılmazdır (Hofstede, 1983).

Hofstede, (1980) motivasyon kuramcıları olan McClelland, Maslow, Herzberg ve Vroom’un kuramlarından hareketle, bu kuramların yönetimsel literatürdeki uygunluk payını, Amerikan kültürüne göre, yüksek bireysellik, düşük belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve eril-dişil ile ilişkilendirerek açıklamıştır. Hofstede (1980) yapmış olduğu IBM araştırması verileri ile McClelland ‘ın ilişkileri arasındaki istatistiksel yapılan analizlere uygulamalı olarak da katkıda bulunmuştur. Araştırma sonuçlarında, başarıya ihtiyacı ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında güçlü ve negatif yönlü bir korelasyon olduğunu gözlemlenmektedir. Bu ilişkinin niteliksel oluşu, belirsizlikten kaçınma ve eril-dişil kültür bileşkesinde artan biçimdedir (Hofstede, 1980; Hofstede, 1991).

Hofstede, bireysellik, kolektivizm, eril, dişil, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi boyutları hedef alınarak motivasyon kuramlarının daha sağlıklı açıklanabileceğini belirtmiştir

(Hofstede, 1983). Böylece Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı da tartışmaya açılmıştır. Maslow'un en üst tabakada bulunan, kendini geliştirme ihtiyacı, her bireyin içinde olmak istediği bir tabakadır. Kolektivist toplum çalışanları, toplum tarafından onaylanmak ve sevilmek istedikleri için, sevilme-ait olma ve sosyal ihtiyaçlar tabakası kendini gerçekleştirmeden daha üst sırada yer alacaktır. Bireysellik boyutu yüksek olan toplumlarda ise, kendini gerçekleştirme boyutu diğer tabakalara oranla daha yüksek olacaktır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kùltùrlerde güvenlik ihtiyacı, eril toplumlarda sayđı ihtiyacı, dişil toplumlarda sosyal ihtiyaç beklentisi yüksek olacaktır. Yani toplumdan topluma kùltùrden kùltùre de ihtiyaçlar değişkenlik göstermektedir.

Hofstede (1983)'e göre, ABD çalışanlarını en fazla motive edici unsur kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından gelmektedir. Kendine sayđı ve kendini gerçekleştirme çalışanlar için motive edici kaynaklardır. Meksika gibi kolektivist boyutu yüksek olan toplumlarda ise çalışanları motive edici olan şey, içinde buldukları toplum için bir şeyler üretmekten geçer. Ait oldukları topluma ve içinde buldukları gruplara karşı sorumluluklarını yerine getirmek öncelikli çabalama noktalarıdır. Kolektivist toplumlar kendini gerçekleştirme ve kendine sayđı ihtiyaçlarıyla çok fazla motive olabilen toplumlar değildir. Bu tarz toplumların motive olma biçimleri, topluluk içinde diğer bireylerle yüz yüze gelme arayışında olmaktır. Amerika'nın motivasyon modelinde düşük oranda belirsizlikten kaçınma, yüksek oranda kendini gerçekleştirme, eril kùltùr özellikleri gözlemlenmektedir (Hofstede, 1983).

Hofstede'nin motivasyon ve kùltùr arasında kurmuş olduğu bu görüşleri ilerleyen yıllarda Sosyal Bilimciler tarafından da kabul görmüştür. Örneğin; Herbig ve Genestre'ye göre, liderler günümüz koşullarında görevlerinde başarılı olmak istiyorlarsa, içinde buldukları toplumun yapısını iyi kavramalı, örgùtsel rollere hâkim olmalı ve çalışanların sosyal, kùltùrel şartlarda nasıl motive olacaklarını bilmek zorundadırlar (Herbig ve Genestre, 1997).

Kùltùrel olay ve gelişmeler, çalışanların yapmış oldukları işin arka planını etkileyen en önemli etkenler olarak bilinmektedir (Romero ve Kleiner, 2000). Cesare ve Sadri (2003) tarafından yapılan çalışmada ise, Amerikan ve Japon toplumlarının kùltùr etkileşiminde, 'Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi', 'Herzberg (1959)'in çift faktör teorisi' ve 'Vroom (1964)'un bekleyiş teorilerini' ele alınmaktadır. Araştırmacılar, Hofstede (1980) kùltùr boyutlarını ele alarak, motivasyon teorilerinde çalışanların, çalışırken arka planda nasıl motive oldukları üzerine yoğunlaşmıştırdır. Amerikan toplumunda çalışanlar için, bireysellik boyutu

yüksek ve kendini gerçekleştirme başarıma ihtiyacı ile motive oldukları gözlemlenirken; Japon kültürüne sahip çalışanlar içinde, buldukları grubun ve topluluğun başarısından motive oldukları gözlemlenmiştir. Buradan hareketle, farklı toplum çalışanlarının, çalışırken motive olma biçimleri toplumsal kültüre göre şekillenmektedir (Cesare ve Sadri, 2003).

Farklı toplum çalışanlarının nasıl motive olacağını anlayabilmek için, çalışanların davranışlarının biçimlendirilmesinde kültürün rolüne daha geniş bir pencereden bakmak gerekmektedir. Bireysellik boyutunun yüksek olduğu ülkelerde, çalışanlar öncelikle kendilerini düşünür, diğer çalışanlar ise onlar için ikinci plandadır. Dolayısıyla çalışanlar kendi verimlilik ve motivasyonlarını arttırmak için gayret etmektedirler. Hofstede'nin kültürel boyutlarına değinecek olursak, bireysellik boyutu yüksek olan toplumlarda birey ve bireyin sahip olduğu değerlere önem verilir. Örgütsel sistemler ve liderler, çalışanların bireysel tercihlerini teşvik edici yapıdadır. Çalışanları ödüllendirme ve değerlendirme, bireysel olarak karar verilen amaçlar doğrultusunda yapılır. Örneğin; İngiltere bireysellik boyutunun yüksek olduğu ülkedir. Çalışanlar grup başarılarında değerlendirilirken bile, bireysel olarak ödüllendirme tercih edilir (Can ve diğerleri, 2006). Örneğin İtalya, Amerika, Kanada, Avustralya gibi ülkelerde de bireysellik boyutu yüksektir. (Hofstede, 1983) Kolektivist boyutu yüksek olan ülkelerde ise, çalışanlar gruba ve örgüte bağlıdırlar. Çalışanlar için grubun bir parçası olmak önemlidir. Grubun üyeliği için çaba harcarlar ve kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini ikinci plana atarlar. Örneğin; Meksika kültüründe insanlar birbirine bağlıdırlar, aitlik ve bağlılık duygusu çok yüksektir.

Örneğin Ekvator, Kolombiya, Pakistan, Panama, Türkiye gibi ülkelerde bireycilik boyutu düşüktür (Hofstede, 1983). Kolektivist toplumlarda çalışanların motivasyonunun ve performansının artması için öncelikli olarak içinde bulunduğu grubun yükümlülüklerini yerine getirmek önemli olmaktadır. Bu toplumda çalışanların ailelerine, ülkelerine olan sadakati yüksektir. Böyle kolektivist toplumlarda çalışan bireyler, kendini gerçekleştirme veya kendine saygı ihtiyaçlarından çok da fazla motive olmazlarken, grup içi üyelikler ile onların ilişkilerinde “yüz yüze” gelmek motive edici bir unsur olacaktır (Hofstede, 1983). Güç mesafesi boyutunun düşük olması, örgütlerde ve kurumlarda üyeler arasında daha az güç olduğu şeklinde algılanır, yani güç eşit bir şekilde dağıtılmamıştır. Bazı toplumlarda güç, diğer toplumlardakinden daha eşittir (Hofstede, 2013). Bir toplumda çalışanlar arasında çeşitli yönlerden eşitsizlikler (aile, statü ve ekonomik zenginlik gibi) olabilir. Bu eşitsizlikler, toplumda bazı bireyleri, diğerleri üzerinde egemen kılmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, çalışanlar arasında

karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik asgari düzeydedir. Birbirleriyle eşit konumda çalışanlar olarak, ilişki, iletişim ve etkileşim vardır. Bu tarz toplumlarda çalışanların motive olma aracı iletişimin kuvvetli olmasıdır. Liderler tarafından çalışanlar arasındaki eşitlik teşvik edilmektedir. Lider daha demokratik algılanmaktadır (Şişman, 2002). Örneğin Finlandiya, Almanya, İsrail, Norveç gibi ülkelerde güç mesafesi düşüktür (Hofstede, 1983). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, ilişkilerde eşitsizlik ve birinin diğerine bağımlılığı, diğeri üzerinde egemen olması söz konusudur. Kıdemli ve yaşlı olanlara saygı esastır. Liderler otokrat bir baba olarak görülmektedir. Bu toplumdaki çalışanlar büyük ölçüde liderlerine bağımlı olmaktadır. Çalışanlar liderlerin görüşlerine katılmadıklarını açıklamamakta ve çekimser olmaktadır. Örgüt yapılarında merkeziyetçi bir anlayış hâkim olmakta ve örgüt yapısı, farklı rol ve statülerdeki çalışanlar arasındaki eşitsizliği vurgulamakta ve pekiştirilmektedir. Liderlerin bazı ayrıcalıklı özelliklere sahip olmaları çalışanlar tarafından normal karşılanmaktadır (Şişman, 2002). Örneğin, Venezuela, Singapur, Peru, Meksika, Güney Kore, Türkiye gibi ülkelerde güç mesafesi yüksektir (Hofstede, 1983). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda liderler haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü, haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Yücel ve diğerleri, 2010). Erillik-dişillik boyutunda ise, eril kültürler, hırs, kontrol, rekabet, kararlılık ve başarıya eğilimli iken ve bunlardan motive olurlarken, dişil kültürler; yetiştirmek, özen göstermek, paylaşma, kaliteli yaşam ve ilişkilere eğilimlidirler ve bu tarz davranışlar onları motive etmektedir. Bazen bu değerler “niceliksel yaşam” ve “niteliksel yaşam” olarak da ifade edilmektedir (Moua, 2010). Dişil toplumlarda erkek ve kadınların farklı birçok rolü üstlenmesinde tolerans gösterilir. Eril toplumlarda ise erkek egemen roller üstlenir, erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin bir ayırım vardır (Erdem, 1996). Örneğin; ağır iş gücüyle çalışılması gereken işlerde kadınlar tercih sebebi değildir. Daha dişil özellikteki ülkelerde çalışanlar için, kişilerarası ilişkiler güçlü bir motivatördür. Bu ülkelerde çalışanlar rekabeti hoş görmezler. Örneğin Danimarka, İsveç, Norveç, Hollanda, Finlandiya ve Türkiye gibi ülkeler dişil; Jamaika, Avusturya, İrlanda, Almanya, Meksika gibi ülkeler eril özelliklere sahiptir (Hofstede, 1983). Belirsizlikten kaçınma boyutu, belirliliğe veya belirsizliğe doğru tolerans yönelimini ifade eder. Yüksek belirsizlikten kaçınma yöneliminde olan toplumlar, kurallara ve prosedürlere bağlıdır, Kurumsallaşmış yapılara ihtiyaç vardır, bilinmeyen durumlarla başa çıkmak için belirsizlik düzeyini azaltmaya çalışırlar. Sözel, açık iletişim daha azdır. Dolayısıyla bu toplumlarda çalışan insanlar için örgüt kültürünün ve lider davranışlarının kural ve prosedürlere bağlı olması çalışan motivasyonunu ve performansını arttırıcı bir etmen olacaktır. Düşük belirsizlikten kaçınma yöneliminde olan

toplumlar ise, kurallar ve prosedürler konusunda daha esnektirler, iletişim sırasında kastedilen şeyin diğerlerinin anlayabildiğini bilirler, açık ve doğrudan iletişim vardır, samimi ve yakın ilişkiye sahiptirler (Moua, 2010). Düşük belirsizlikten kaçınma yöneliminde olan çalışanlar risk almaya eğilimlidirler. Belirli ölçüde stres, çalışanlar için motivasyon kaynağıdır ve değişimler daha çabuk kabul edilir. Örneğin Singapur, Hong Kong, Hindistan, Malezya, gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma düşükken; Kostarika, İsrail, Avusturya, Almanya, Türkiye gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksektir (Hofstede, 1983). Japonya ve Almanya gibi ülkelerde, belirsizlikten kaçınma boyutu yüksektir. Bu tarz ülkeler risk almaktansa güvenlik altında durağan ve alışagelmış süreçlerle hayatlarını sürdürmek isterler. Bu sebeple de bu toplumlarda güvenlik ihtiyacının karşılanıyor olması önemli bir motivasyon biçimi olacaktır. McClelland'ın başarı ihtiyaçları teorisinde yapmış olduğu yoruma dayanarak Hofstede kültürel boyutları ilişkilendirirken, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan ülkeler risk almaya eğilimlidirler. Riski kabul etme konusunda diğer toplumlara nazaran daha gönüllü eylemlerde bulunmaktadır (Hofstede, 1980).

Hofstede'nin çalışmasına göre, Amerika gibi bireysellik boyutu yüksek olan toplumlarda çalışanlar kendilerini geliştirmek için, eylemlerde bulunurlar. Kendilerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek için çabalamaktadır. 'Kendini gerçekleştirme' ve 'kendine saygı' ihtiyaçları önemlidir (Hofstede, 1983). Bireysellik boyutu yüksek olan kültürlerde, çalışanların modivatör araçları başarı ve güçtür. İş başarıma arzusu, sosyal ilişkilerden ve lider çalışan ilişkisinden daha kuvvetlidir. Lider çalışan ilişkileri karşılıklı çıkar ilişkisine göre şekillenmektedir. Karar verme mekanizması bireysel olarak gerçekleşmektedir. Bireysellik boyutu yüksek olan kültürlerde, yarışmak, rekabete girmek motivasyonu arttırıcı bir etkidir. (Gültekin ve Sığı, 2007)

Kolektivizm boyutu yüksek olan toplumlarda, çalışanlar içinde buldukları gruba ve çalışma arkadaşlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmek için çaba sarf etmektedir. (Hofstede, 1983) Kolektivist toplumlarda çalışanların motivasyonunun yüksek olması için, çalışanların sosyal ilişkilerinin yüksek oluşu çalışanlar arası yakın ilişkilerin kuruluyor olması ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanıyor olması gerekmektedir. Lider çalışan ilişkilerinde yakınlık ve samimiyyetin ön planda tutulması, çalışanların grup içinde ödüllendiriliyor olması hedeflenmektedir. İş planlamaları, alınacak kararlar ortak çıkarlara göre belirlenirken, grup çalışmaları önemlidir. Çalışma grubunun ortak kararları doğrultusunda belirlenen standartlara herkesin uygunluk göstermesi beklenir. Kolektivist toplumlarda güç dengesi boyutu yükseklik

göstermektedir. Güvenlik, hiyerarşiye karşı itaat, grup içi uyum yakından kurulan sosyal ilişkiler en önemli değer kaynaklarıdır (Gültekin ve Sığırı, 2007).

Yüksek belirsizlikten kaçınmayı tercih eden toplumlar çatışmadan kaçınmayı oluşabilecek bir çatışma anında da uzlaşmayı tercih ederler. Açık direktiflerden yana davranışlar tercih etmektedirler. Çalışanlar, diğer çalışma gruplarına karşı belirsiz bir durum olduğu zaman çalışanların belirsizliğini de ortadan kaldırmak için çaba sarf ederler, iletişim haline geçerler (Luthans ve diğerleri, 1998).

Kültürel değerlere göre toplumların değer yargıları değişkenlik gösterdiği gibi motivasyon olma biçimleri de değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle liderlerin, çalışanlar için farklı biçimlerde motivasyon yöntemleri gerekmektedir. Erillik değerleri yüksek olan toplumlarda çalışanlar, kazanç ve başarı sağlamaya daha üst kademelere gelmek için çabalarlar. Risk almaya ve güçlüklerle mücadele etmeye eğilimli davranışlar sergilerler. Dişillik değeri yüksek olan toplumlarda çalışanlar liderle daha yakından ilişki kurma yönünde hassastır. Verimli çalışma ve performanstan ziyade sosyal ilişkilere odaklanılmıştır. Çalışanlar birbiri ile iyi iletişim kurmaya çabalar bu sebeple de rekabet güdüsü dizginlenmiştir (Hofstede, 1980).

Liderler çalışanların sahip olduğu kültüre göre davranışlarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini belirlediklerini unutmamalıdır. Her çalışan ulusal kültüre göre örgüt içinde çalışmaktadır. Bu doğrultuda da her toplumun ihtiyaç sıralaması kültüründen kaynaklanmakta ve değişim göstermektedir. Liderle, çalışanların kültürüne göre ihtiyaçları ve beklentileri belirlemeli, buna uygun olarak da motive edici faktörleri belirlemesi gerekmektedir.

3.4. Bireysel Kültürel Eğilimlerin Karanlık Lider Algısı ve Çalışan İş Performansı İlişkisindeki Rolü

Kültürel değerlere göre çalışanların motive olma şekilleri üzerinde de durmuştuk. Kültürel değerlere göre karanlık lider davranışlarının çalışanlar tarafından farklı algılanması ve çalışanların iş performansını nasıl etkilediği üzerinde duracağız. Karanlık lider, 'yöneticilerin, fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözsüz davranışları sürekli olarak sergileme düzeyine tabi tuttıkları algılardır' (Tepper, 2000) olarak tanımlamıştık. Çalışanların içinde bulunduğu kültür, çalışanların lidere bakış açısını da şekillendiren önemli bir unsurdur. Lider davranışları çalışanların iş performanslarını etkilediği gibi işletmenin formal ve informal yapısını da etkilemektedir. Liderler hem işletmenin hem de çalışanların performansını arttırmalıdır. Bunu yaparken işletmenin verimliliğini arttırmalı çalışanlarının da iş performansını arttırmalıdır.

Lider üstün yeteneklere sahip olan ve her şeyi yapan kişi demek değildir. Lider, elindeki var olan güçle çevresindekileri etkilemeyi başarabilen kişidir. Lider içinde bulunduğu konumunun gerekliliklerini yerine getirmelidir. Oluşabilecek herhangi bir çatışmada çalışanlar arasında hakemlik görevinde bulunmalı, arabulucu olmalıdır (Aytürk, 1999). Çalışanları başarıya, hedefe yöneltmelidir. İşletmenin amaçlarıyla çalışanlarının amaçlarını bir bütün halinde ele almalıdır.

Toplumsal kültürel değer ve normlar, çalışanların liderlik rolüne ne ölçüde ihtiyaçları olup olmadığını, bağımlılıklarını ve liderlerin davranışlarının ne yönde olması gerektiğini etkileyen en önemli etkidir (Hofstede, 1980; Hofstede, 1984). Liderlerin tutum ve davranışları da kültürden etkilenmektedir. Liderlerde, tavır ve davranışlarını kültürel eğilimlere göre belirleyecekleri için, liderlerin çalışanlarından ne beklediklerinin zeminini de kültür oluşturmaktadır.

Kültürel değerlerde en baskın ve yaygın olarak görülen bireycilik ve kolektivizm boyutunu (Triandis, 1985) ele alarak değerlendirmeye başlayacak olursak; iki boyut arasındaki en temel ayırım çalışanların benlik algısının varlığıdır (Markus ve Kitayama, 1991). Bireycilik boyutu yüksek olan toplumlarda çalışanlar, çalışma grubuna gevşek bağlarla bağlanmışlardır. Kolektivizm boyutu yüksek olan toplumlar ise çalışma grubuna daha sıkı sıkı bağlarla bağlıdır. Bağımsızlık, kendi kendine karar alma ve önce ben algısı bireyci toplulukların değer yargılarının temelini oluştururken; kolektivist değerleri benimsemiş toplumlarda/kültürlerde normlara uyum, liderin ve çalışma grubunun kararlarına göre hareket etme toplum kuralları arasında yer almaktadır (Gelfand ve diğerleri, 2004; Triandis ve diğerleri, 2002; Hofstede, 1980). Bağımsızlığın ve özerklik ihtiyacının ön plana çıktığı bireyci değerlerde liderler, çalışanların daha fazla kendilerinden bağımsız olarak hareket etmesini ve eleştirel düşünmesini isteyeceklerdir. Tam tersi biçimde kolektivist değerler arttıkça ise liderler, çalışanlarından daha fazla kendilerine bağımlı düşünmesini ve eleştirel olmayan şekilde düşünmesini ve kendi söylediklerini sorgulamadan itaat etmelerini bekleyeceklerdir. Çalışanların harekete geçme şekli ve bireyci ve kolektivist kültürel değerler ilişkisini ele aldığımızda ise, bireyci değerler kendine güvenin ve risk almanın öne çıktığı değerlerdir (Triandis ve diğerleri, 2001; Triandis ve diğerleri, 2002). Kolektivist değerleri benimsemiş toplumlarda çalışanların uyumlu olması esastır (Phalet ve Schönplugh, 2001). Kolektivist toplum çalışanları birbiri ile olan ilişkilerine önem vermekte, karar alırken de daha bağımlı biçimde karar vermektedirler (Smith ve diğerleri, 2002).

Bireyci kültürlerde çalışanların liderleri tarafından baskı görmesi, katı kurallara tabii tutularak çalışıyor olmaları performanslarını düşürecektir. Bireyci kültüre sahip çalışanlar karanlık lider davranışlarına maruz kaldıkları zaman çalışma ortamından uzaklaşacak ve demoralize olacaklardır. Bireyci kültürlerde çalışanlar için özerklik duygusunun yüksek olması gerekçesiyle, liderlerin baskıcı davranışlar izlemesi çalışanlar üzerinde performansı düşürecek çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltacaktır. Bu toplumlarda çalışanların çalışma grubu tarafından ve liderleri tarafından onay veya kabul görmesi pek de önemli değildir. Ancak liderlerin, otoriter bir tavır takınarak çalışanları aşağılaması ve çoğu aldıkları kararlarda çalışanların bu alınan karara itaat etmelerini beklemesi yanlış olacaktır. Çünkü bu tarz toplumlarda, çalışan insanlar asıl yatırımı kendilerine yaparlar ve liderlerinin karanlık davranışları sonucunda kendi üzerlerinde baskının olmasından, hoşnut kalmayacaklardır. Özerklik duygusu yüksek bağımsızlıklarına düşkün olacaklarından dolayı liderlerin çalışanlara yetki vermesi bireyci toplumlarda çalışanlar için performans artırıcı olacaktır. İş performansının alt boyutu olan görev performansı bireycilik değerleri yüksek olan toplumlarda daha sık gözlenmektedir. Çalışanlar görev ve sorumlulukları dışında örgütün gelişimi için herhangi bir katkı sağlamak istemezler. Bireyci toplum çalışanları asıl yatırımı kendilerine yapmak isterler. Liderlerin çalışanlara danışmadan karar almaları, çalışan grubunu etkileyecektir. Bu noktada alınan kararda çalışan kendini bu karara dâhil etmeyecek ve yaptığı işte verim sağlayamayacaktır. Dolayısıyla performansta da düşüş söz konusu olacaktır. Tam aksine kolektivist toplumlarda çalışanlar için karanlık lider davranışları, bireyci toplum çalışanları için daha az performans düşürücü bir etmendir. Kolektivist toplum çalışanları daha çok bir grubun parçası olmak için çabalamaktadırlar. Kolektivist toplum çalışanları içinde bulunduğu çalışma grubu tarafından onaylanmak ve kabul görmek isterler. Yaptıkları bir işten dolayı liderleri tarafından takdir görmek, performanslarını arttıracaktır. Çalışma arkadaşları önünde liderlerin karanlık davranışlar sergilemesi, bir çalışanı bir diğer çalışan önünde rencide etmesi, aşağılaması, onur kırıcı sözler sarf etmesi çalışanın performansı düşürecektir. Eğer çalışan kurum kurallarını çiğneyici bir davranışta bulunur ve lideri bu sebepten dolayı çalışana öfkesini yansıtırsa bu davranış performansı düşürmede bir nebze etkisiz olacaktır. Bazı durumlarda liderlerin karanlık davranışlar sergiliyor olması, ya da liderlerin çalışanlara sormadan karar almaları kolektivist kültürlerde çalışan insanlar için kabul edilebilir bir davranış olacaktır. Kolektivist toplumlarda çalışanlar için, karanlık lider davranışlarına sadece kendilerinin maruz kalmaları da etkili değildir. Bu tarz toplumlarda kişiler arası iletişim de çok önemli olduğundan dolayı bir çalışanın, bir diğer çalışan hakkında liderinin olumsuz eleştiriler

yapıyor olması ya da çalışma arkadaşının karanlık lider davranışlarına maruz kaldığını görmesi de performansın düşmesinde bir etken olacaktır. İş performansının alt boyutu olan bağlamsal performans, kolektivist toplum çalışanlarının özellikleri arasında değerlendirilmektedir. Bağlamsal iş performansında çalışanların sorumluluk bilinci yüksektir ve örgütün daha iyi bir noktaya gelebilmesi için çalışan gönüllü olarak faaliyetlerde bulunmaktadır. Kolektivist toplum çalışanları içinde, iletişim önemli bir faktördür. Aynı şekilde bağlamsal performansta da çalışanlar arası ve lider çalışan arasındaki iletişim de önem teşkil etmektedir.

"Erillik-dişilik boyutuna geldiğimizde, ilerleme, kazanma, özgür olma, sorumluluk alma, yaratıcı ve üretici olma gibi kavramların eril değerleri işaret ettiğini görmekteyiz. Dişil değerlere baktığımızda ise daha paylaşımcı, hırs oranı eril değerlere nazaran düşük, iyi ilişkiler geliştirme gayretine sahip ve insan ilişkilerini önde tutan değerlere sahip çalışanları dişil değerlere sahip çalışanlar olarak tanımlayabilmekteyiz. Dişil değerlerde, otoriteye, güce itaat etmek, çalışan - lider ilişkilerinde önemli bir değer olarak ortaya çıkmaktadır. Otoriteyi kabullenme dişil değerlerin özelliğidir (Hofstede, 1980). Dolayısıyla dişil değerlere sahip çalışanlar karanlık lider davranışlarına maruz kaldıkları zaman performansları düşmeyecek ve bu davranışlara boyun eğeceklerdir. Dişil değerlere sahip çalışanlar için kazanma, başarıma kavramları çok fazla ön planda olmadığı için karanlık lider davranışları sonucunda liderlerinin çalışanları aşağılaması, onur kırıcı davranması, başka bir olay karşısında öfkesini çalışanlarına yansıtıyor olması performanslarının düşmesinde, bireyci toplum çalışanları kadar etkili olmayacaktır.

"Güç mesafesi bir toplumda gücün eşit dağıtılmamasının ne ölçüde normal ve kabul edilir bir durum olarak görüldüğü ile ilgili bir kültürel değer boyutudur. Güçlü insanlara bağımlılık, otoriteye boyun eğme ve gücü olanın doğru ve yanlışı belirlemesi bu toplumlarda ön plana çıkan değerlerdir" (Hofstede,1980; Hofstede,1983). Güç mesafesi değerleri, boyun eğmeyi ve bağımlılığı ön plana çıkardığı için güç mesafesi yüksek olan toplumlarda liderler, çalışanların bağımsız olarak eleştirel düşünmesi yerine kendilerini onaylayan biçimde davranmasını isteyeceklerdir. Dolayısıyla güç mesafesi yüksek olan toplumlarda karanlık lider davranışları, sanki toplumun kültürünün bir parçasıymış gibi kabul edilecektir ve liderlerin karanlık davranışları (abusive supervision) çalışanın iş performansını bağlamayacaktır. Liderlerin, bir karar alırken çalışanlarına fikir sunmaması veya çalışanların fikirlerini aptalca/gereksiz bulması, çalışanları özerk davranışa itecek hal ve hareketlerde bulunmaması kaçınılmaz olacaktır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, otoriteye saygı olduğundan dolayı lider aldığı

kararın her zaman doğru olduğunu düşünür ve çalışanlar tarafından da bunun sorgusuz, sualsiz kabul edilmesini bekler. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, çalışanların yetiştirme tarzları otoriteyi kabul eden tarzda olduğu için, karanlık lider davranışları performansın düşme derecesi iş performansını etkileyecek boyutta olmayacaktır.

“Hofstede’ in kültürel değerler çerçevesinde bir diğer kültürel değer boyutu olan belirsizlikten kaçınma ise bir toplumda yaşayan insanların belirsizliği ne ölçüde normal tolere edilebilir bir durum olarak gördükleri ile ilgili bir kültürel değer boyutudur. Belirsizliğe toleransı düşük olan toplumlarda, liderin kararlarına daha fazla bağlılık vardır ve liderlerin ve otoritelerin her şeyi bildiklerine olan inanç fazladır” (Sargut, 1994). Yine belirsizlikten kaçınan toplumlarda farklı fikirler tehlikeli olarak görülürler ve yenilikçi görüşler ve tutumlar bastırılır (Hofstede, 1980). Bu sebepten dolayı da karanlık lider davranışları çalışanların iş performansını düşürecek boyutta olmayacaktır. Bu toplumlarda çalışanlar belirsizlikten kaçınmak adına kurumun ve liderin koyduğu kurallara uyum sağlayacak, sorgulama yapmayacaklardır. Lider, çalışanlarını topluluk önünde tavırlarını eleştirirse de, çalışanlar üzerinde psikolojik baskı dahi kursa yadırganmayacaktır. Çünkü liderin bu tarz davranışlar yapmasını, liderin bilgili tavrına borçlu olduğu düşünülebilir. Liderin, karanlık davranışlar sergiliyor olması, belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan toplumlarda iş performansını etkileyecek bir araç olmayacaktır.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

4.1. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, karanlık lider davranışlarının kültürel değerlere göre çalışan performansına ne derece etkili olduğunu, iş performansı, motivasyon kuramları ve liderlik kuramlarını ele alarak incelemek, incelenen ilişkide kültürel eğilimlerin çalışanların eylemlerine yönelik ne derece biçimlendirici özellik taşıdığını araştırmaktır.

Bir işletmenin günümüz koşullarında ayakta kalabilmesi için en önemli faktör, insan gücüdür. Diğer faktörler göz ardı edilmeksizin, insan faktörü diğer faktörler arasında en önemlisidir. İşletmeler, yeterli düzeye gelebilmek için çalışanlarını düşünmelidir. Çalışanlarının iş performansını ve motivasyonunu artırma eğiliminde olmak durumundadır (Deci ve Ryan, 1985). İşletme adına bunu görev olarak üstlenmiş kişi liderdir. Lider, işletmenin ve çalışanların amacını bir arada değerlendiren ve bu doğrultuda çalışanlara yön veren yetkin kişidir (Dilts, 1996).

Her çalışan, aynı durumda aynı şekilde motive olmamaktadır (Hofstede, 1980). Evrensel olarak kabul edilen bazı norm ve değerler herkes için aynı derecede geçerli olmayabilmektedir (Hofstede, 1983). Çalışanların motive olma biçimleri içinde buldukları toplumun kültürel değerlerine göre şekillenmektedir. Çalışanların motive olmada farklarını tetikleyen faktör, sahip olunan kültürel yapıdır. Kültürel yapılar, geçmiş deneyimler sonucunda neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda farklı düşünce ve değer yargılarına sahip olmaktadır. (Hofstede, 2001) Bu farklılaşmalar, çalışanların ahlaki yapısını, bu doğrultuda vermiş oldukları karar ve eylemlerini etkileyen temel unsurdur (Kickul, 2001).

Bu çalışma liderlik teorileri ve karanlık lider davranışlarında Tepper'ın, motivasyon teorilerinde Deci ve Ryan'ın, çalışanların kültürel eğilimlerini ele alırken Hofstede'nin çalışmaları yol gösterici olmuştur. Hofstede'nin teori boyutları, bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi, erillik/dişillik boyutlarını kapsamaktadır.

Bu çalışmada, karanlık lider davranışlarının kültürel değerlere yönelik çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiş olup; çalışanların içsel/dışsal motivasyonunda hangi faktörlerin etkili olduğu ele alınmıştır.

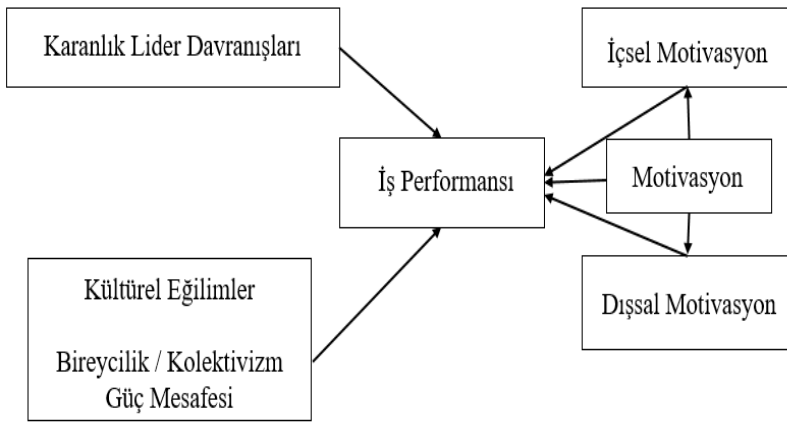
4.2. Araştırmanın Sorunsalı, Amacı ve Modeli

Karanlık lider davranışları, çalışanlar üzerinde duygusal yıpranma, psikolojik baskı ve stres, iş tatmininin azalması, performans ve başarının düşmesi, agresif tavırlar sergileme gibi birçok olumsuz sonucun oluşmasına meyil yaratmakta hem örgüt performansını hem de çalışan performansını etkilemektedir.

Çalışanlar, sahip oldukları kültürlere göre, farklı biçimlerde motive olmaktadır. Çalışmanın temel sorunsalı, karanlık lider davranışlarının kültürel değerlere göre çalışan iş performansını ne derece etkileyip, etkilemediğidir.

Kültür, toplum insanların davranışlarının belirlenmesinde önemli bir etken olmaktadır. Dolayısıyla, toplumsal farklılıklar göz önünde bulundurularak, çalışanların ne yönde motive olacaklarını belirleyen unsur kültürdür (Hofstede, 2005). Karanlık lider davranışlarının kültürel değerlere göre çalışan performansını ne derece etkilediğini araştıran bu çalışmada elde edilen bulgular ile literatüre katkı sağlanmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın modeli kapsamında; iş performansı, iş motivasyonu ve motivasyon kuramları ile liderlik teorileri ve karanlık lider algısı, bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi kültürel eğilimlerin çalışan üzerindeki biçimlendirici etkisine yönelik önerilen model ve çalışmanın hipotezleri bu bölümde sunulmuştur.



Şekil-18: Araştırmanın Modeli

***A1:** Çalışanların, karanlık lider algılamaları, bireysel kültürel eğilimlerinin (bireycilik-kolektivizm, güç mesafesi) ve motivasyon düzeylerinin (içsel ve dışsal motivasyon) iş performansı*

üzerindeki etkileri nasıl farklılaşmaktadır?

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Ankara'da faaliyet gösteren büyük ölçekli hizmet işletmeleridir. Araştırmanın örnekleme ise, evreni temsil edecek nitelikte büyük ölçekli ve 300 üzeri çalışan ve hizmet işletmelerinden rastlantısal olarak seçilen katılımcılardır. Bu çalışmanın verileri kamu ve özel işyerlerinde çalışanlar tarafından sağlanmıştır. Özel işyerleri inşaat, enerji, madencilik, iletişim, eğitim, bankacılık ve yükseköğretim alanlarında hizmet yürüten işyerleridir. Çalışanlar tarafından doldurulmuş olan anket formları, araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ankara ilinde bulunan büyük ölçekli hizmet işletmesi çalışanlarına, kâğıda basılı olarak hazırlanan 329 anket dağıtılmıştır. Araştırma için gönderilen anketlerden tamamı geri alınmıştır. Araştırmacı tarafından tamamı toplanan anket formlarının, uygunluk açısından değerlendirmesi yapılmış, değerlendirme sonucunda 84 anket formunun uygun şekilde doldurulmadığı için değerlendirme kapsamına alınmamasına karar verilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda kullanılmayacak anketler çıkarıldıktan sonra analizlere 245 Anketle devam edilmiştir. Buna göre, anket formlarının geri dönüş oranı % 74,46'dır. Değerlendirilmeye alınan anket formlarının sayısı ve dönüş oranı yapılacak olan istatistiksel analizler için yeterli bulunmuştur.

4.3.2. Veri Toplama ve Araçları

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla uygulanan anket formu EK(1) de yer almaktadır. Literatür taraması sonucunda, daha önceden yapılan araştırmaların incelenmesi ve yorumlanması sonucunda, bu çalışma ile elde edilen hipotezlerin geçerliliğinin olması amacına yönelik olarak veri toplanması sürecinde araştırmanın ilerlemesine uygun olarak hem sayısal hem de sayısal olmayan veriler toplanmıştır. Sayısal verilerin toplanması amacıyla hazırlanan çalışmanın anket formunda iş performansı, içsel ve dışsal motivasyon durumları ile karanlık lider davranışları algısında bireysel kültürel eğilimlerin rolünü ölçmek amacıyla daha önce çeşitli araştırmacıların geliştirmiş oldukları ölçeklerin yanı sıra, ankete cevap verenlerle ilgili olarak demografik özelliklerini de elde etmeye yarayan sorular bulunmaktadır.

Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve sosyal özellikleri sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde, çalışanların bireysel kültürel eğilimleri değerlendirilmiştir. Bireysel kültürel eğilim kapsamında, kolektivizm eğilimi ile algılanan güç mesafesi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Dorfman ve Howell'in (1988) ölçeğinden faydalanılmış ve Kolektivizm eğilimini ifade eden 6 madde ile güç mesafesini ifade eden 6 madde ankette yer almıştır. Ölçek için 5'li Likert Ölçeği biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen bir puanlama yapılmaları istenmiştir.

<i>Kolektivizm Eğilimi Ölçeğinin Maddeleri</i>	
1	İçinde bulunduğum çalışma grubu tarafından onaylanmak/kabul görmek benim için çok önemlidir.
2	Grup olarak ödüllendirilmek, bireysel olarak ödüllendirilmekten daha önemlidir.
3	İçinde bulunduğum çalışma grubunun başarılı olması, bireysel olarak başarılı olmaktan daha önemlidir.
4	Çalışanlar, sadece çalıştıkları grubun başarısına katkı sağlayacak amaçları yerine getirmelidir.
5	Amirler, bireyler olumsuz etkilense bile çalışma grubu bağlılığını teşvik etmelidir.
<i>Güç Mesafesi Ölçeğinin Maddeleri</i>	
6	Çalışanlardan grup başarısına fayda sağlamak adına, kendi amaçlarından vazgeçmeleri beklenebilir.
7	Amirler, çoğu kararı astlarına danışmadan almalıdırlar.
8	Amirler, astlarıyla ilişkilerinde sıklıkla güç ve otorite kullanmalıdır.
9	Amirler, astlarına fikirlerini nadiren sormalıdır.
10	Amirler, astlarıyla iş dışında sosyal ilişki kurmaktan kaçınmalıdırlar.
11	Çalışanlar, yönetimin aldığı kararlara karşı gelmemelidir.
12	Amirler önemli işler söz konusu olduğunda, astlarına yetki aktarmamalıdır.

Tablo-1: Bireysel Kültürel Eğilimler Ölçeğinin Maddeleri

Kaynak: Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. (1988). Dimensions Of National Culture And Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. In E.G. McGoun (Ed.), *Advances In International Comparative Management*, 3, 127-149. Greenwich, CT: JAI Press

Üçüncü kısımda çalışanların iş performansı değerlendirilmiştir. Tablo-2'de üçüncü kısım anket sorularından iş performansı ölçeğini oluşturmaktadır. İş performansı ölçeği Carmeli ve

diğerleri (2007) çalışmasından uyarlanarak, 4. Madde, (görevlerimi tam zamanında tamamlarım) Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş, ardından Sigler ve Pearson (2000) tarafından geçerlik ve güvenilirliği yapılmış olan ‘Çalışan Performansı Ölçeği’nden yararlanılarak kullanılmıştır. Sigler ve Pearson, 2000’in çalışmalarının Türkçe uyarlaması ise Çöl (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek için 5’li Likert Ölçeği biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadeler ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik, (1) Hiçbir zaman, (2) Ara sıra, (3) Sık sık, (4) Çoğunlukla, (5) Her zaman arasında değişen bir puanlama yapımları istenmiştir.

<i>İş Performansı Ölçeği</i>	
1	Kurumumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım.
2	Kaliteli iş üretimim.
3	İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim.
4	Görevlerimi zamanında tamamlarım.

Tablo-2: İş Performansı Ölçeğinin Maddeleri

Kaynak: Carmeli, A. Gilat, G. ve D. A. Waldman (2007), “The Role Of Perceived Organizational Performance İn Organizational İdentification, Adjustment And Job Performance”, *Journal Of Management Studies*, 44:6, 972-992.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: The Antecedents And Consequences Of Team Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 58–74.

Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment. *Journal Of Quality Management*, Vol.5, 27-52.

Anket formunun dördüncü kısımda iş motivasyonları sorulmuştur. İş motivasyonu ölçeği ve modeli orijinal olarak Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu çalışmayı temel alarak, çalışan iş motivasyonunu değerlendirmek üzere Dünder ve diğerleri (2007) tarafından Mottaz (1985), Brislin ve diğerleri (2005), Mahaney ve Lederer’in (2006) çalışmalarında kullandıkları 24 maddelik Motivasyon Araçları ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, içsel motivasyon araçları (9 madde) ve dışsal motivasyon araçları (15 madde) olmak üzere toplam iki boyuttan ve toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek için 5’li Likert Ölçeği

biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelerine ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik, (1) Çok Önemli, (2) Önemli, (3) Kararsızım, (4) Önemli Değil, (5) Hiç Önemli Değil arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

<i>İçsel Motivasyon Ölçeğinin Maddeleri</i>	
1	Yaptığım işte başarılı olmam
2	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi
3	İş arkadaşlarımdan beni onurlandıran tavır ve davranışları
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem
9	Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları

<i>Dışsal Motivasyon Ölçeğinin Maddeleri</i>	
10	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi
11	Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygunluğu
12	Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması
13	İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması
14	Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam
17	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması
18	İşimde terfi imkânının olması
19	Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem
22	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olması
23	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam
24	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı

Tablo-3: İş Motivasyonları Ölçeğinin Maddeleri

Kaynak: Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions Of Japanese Workplace Motivation. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 87-103.

Anket formunun son kısmında çalışanların algılıkları karanlık lider davranışı için Tepper (2000) tarafından geliştirilen Farh ve diğerleri (2006), Aryee ve diğerleri (2008) çalışmalarında daha önce kullanılıp geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan ölçek kullanılmıştır. Orjinali 15 madde olan bu ölçeğin, kültürel uyum açıklaması sebebiyle 10 maddesi kullanılmıştır. Ölçek için 5'li Likert Ölçeği biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadeler ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik, (1) Hiçbir Zaman, (2) Ara Sıra, (3) Sık Sık, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

<i>Karanlık Lider Davranışları Ölçeğinin Maddeleri</i>	
1	Benim hakkımda diğerlerine olumsuz yorumda bulunuyor.
2	Beni aşağılıyor.
3	Bana kaba / kötü davranıyor.
4	Çok fazla çaba gerektiren işler için bana gerekli müsemma göstermiyor.
5	Başka bir sebepten dolayı sinirlendiği zaman öfkesini bana yansıtıyor.
6	Utanç verici durumlardan kendisini kurtarmak için beni suçluyor.
7	Bana beceriksiz bir çalışan olduğumu söylüyor.
8	Beni göz ardı ediyor ya da yokmuşum gibi davranıyor.
9	Düşüncelerimin veya hislerimin aptalca olduğunu söylüyor.
10	Bana geçmişteki hatalarımı ve başarısızlıklarımı hatırlatıyor.

Tablo-4: Karanlık Lider Davranışları Ölçeğinin Maddeleri

Kaynak: Tepper. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 178-190.

Toplanan veriler SPSS (20,0) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.4. Araştırma Bulguları

4.4.1. Betimleyici İstatistikler

Anket formunu katılan kişilerin betimleyici istatistikleri aşağıda tablolar halinde belirtilmektedir.

Tablo-5: Araştırma Grubundaki Kişilerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

DEĞİŞKEN	DÜZEY	F	%
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	137	55.92
	<i>Erkek</i>	108	44.08
<i>Toplam</i>		245	100.00

Tablo 5'te örnekleme ilişkin cinsiyet ile ilgili bulgular sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılan 245 kişinin, 137'si kadınlardan; 108'i ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo-6: Araştırma Grubundaki Kişilerin Yaşlarına İlişkin Dağılım

DEĞİŞKEN	DÜZEY	F	%
Yaş	<i>25 ve altı</i>	20	8.16
	<i>26-30</i>	78	31.84
	<i>31-35</i>	69	28.16
	<i>36-40</i>	36	14.69
	<i>41-45</i>	28	11.43
	<i>46 ve üstü</i>	14	5.72
<i>Toplam</i>		245	100.00

Tablo 6'de araştırma grubundaki kişilerin yaşa göre dağılımı incelendiğinde, grupta en çok 26-30 yaş (n=78, %31.84) grubunda kişilerin yer aldığı; en az ise 46 yaş ve üzeri (n=14, %5.72) kişilerin yer aldığı görülmektedir.

Tablo-7: Araştırma Grubundaki Kişilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım

DEĞİŞKEN	DÜZEY	F	%
Eğitim	<i>Lise ve Dengi Mesleki Okullar</i>	58	23.67
	<i>Lisans</i>	156	63.67
	<i>Yüksek Lisans / Doktora</i>	31	12.66
<i>Toplam</i>		245	100.00

Tablo 7'ya göre; anket formunu cevaplayan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların %23,367'si lise ve dengi mesleki okullardan, %63.67'sinin lisans, %12.66'sının yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, ankete cevap veren çalışanların %76,33'u lisans ve üstü derecede eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo-8: Araştırma Grubundaki Kişilerin Deneyimlerine İlişkin Dağılım

DEĞİŞKEN	DÜZEY	F	%
Deneyim	<i>1 yıldan az</i>	42	17.14
	<i>1-10 yıl</i>	138	56.33
	<i>11-20 yıl</i>	45	18.37
	<i>21 ve üzeri</i>	20	8.16
<i>Toplam</i>		245	100.00

Tablo 8'de görüleceği üzere, katılımcıların kurumda çalışma sürelerine/deneyimlerine bakıldığında, %17.14'u 1 yıldan az, %56.33'u 1-10 yıl arası aynı kurumda çalıştığını belirtirken; %18.37'si 11-20 yıldır aynı yerde çalışmaktadır. Geriye kalan 20 katılımcı ise 21 ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları pozisyonlara ilişkin betimleyici bilgiler Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 9'da, katılımcıların çalıştıkları pozisyona ilişkin betimleyici analiz sonuçlarına bakıldığında en fazla %17.14 oranla ekonomi, finans ve muhasebe alanında katılımcı olduğu,

%12.24 oranla devlet memuru göreviyle çalışanların katılım gösterdiği görülmektedir. 48 tane katılımcı grubu öğretmen ve mühendisten oluşmaktadır. Bunların 24'ü öğretmen (n=24, %9.80), diğer kalan 24'lük mühendis (n=24, %9.80)'lik meslek gruplarından oluşmaktadır. Katılımcıların meslek gruplarına dair en düşük oran %0.41 ile tercümana aittir.

Tablo-9: Araştırma Grubundaki Kişilerin Mesleklerine İlişkin Dağılım

DEĞİŞKEN	DÜZEY	F	%
MESLEK GRUPLARI	<i>Öğretmen</i>	24	9.80
	<i>Teknisyen / Teknik</i>	5	2.04
	<i>Mühendis</i>	24	9.80
	<i>Denetçi</i>	3	1.22
	<i>Psikolog / Sosyolog</i>	9	3.68
	<i>Ekonomi / Finans / Muhasebe</i>	42	17.14
	<i>Satış danışmanı</i>	23	9.39
	<i>İnsan Kaynakları</i>	14	5.71
	<i>Dış Ticaret</i>	6	2.45
	<i>Mimar / iç mimar</i>	14	5.71
	<i>İstatistik</i>	7	2.86
	<i>Devlet Memuru</i>	30	12.24
	<i>Tercüman</i>	1	0.41
	<i>Avukat</i>	4	1.63
	<i>İş Güvenliği</i>	5	2.04
	<i>Fizikçi / Kimyacı</i>	9	3.68
	<i>Akademisyen</i>	25	10.20
	<i>Toplam</i>		245

Tablo 10'da, katılımcıların statülerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Çalışanların statüleri değerlendirildiği zaman, Uzman yardımcısı / Uzman statüsünde çalışanların katılım payı anketin çoğunluğunu oluşturmaktadır. N=102, % 41.63 oranla Uzman yardımcısı ve ya Uzman

olarak çalışan kişi sayısı çoğunluktadır. Şef, yetkili, Müdür yardımcısı, Müdür ve genel müdür olarak ankete katılan kişi sayısı 83 kişi olup toplamda %33.88 kısmı oluşturmaktadır.

Tablo-10: Araştırma Grubundaki Kişilerin Statülerine İlişkin Dağılım

Değişken	Düzy	F	%
Statü	Engelli Çalışan	2	0.82
	Vasıfsız Çalışan	14	5.71
	İşçi	44	17.96
	Uzman Yardımcısı / Uzman	102	41.63
	Şef / Yetkili	38	15.51
	Müdür Yardımcısı / Müdür	25	10.20
	Genel Müdür	20	8.17
Toplam		245	100.0

4.4.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan kolektivizm, karanlık lider davranışları, Kültürel boyutlardan güç mesafesi ve Motivasyon (İçsel-Dışsal) ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri konusunda, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ilk olarak 152 tane ankette uygulanmıştır. 152 ankette ölçekler doğrulayıcılık gösterdiği için çalışmaya devam edilmiştir.

4.4.2.1. Kolektivizm Ölçeği

Kolektivizm ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliğini sınamak üzere uygulanan doğrulayıcı faktör analiz sonucunda uyum indeksleri, [$\chi^2=36.28$, $SD=5$, $p<.01$], (χ^2 / SD)=7.26., $RMSEA=0.20$, $GFI=0.91$, $AGFI=0.74$, $RMR=0.17$, standardize edilmiş $RMR=0.11$, $CFI=0.74$, $NFI=0.72$ ve $NNFI=0.47$ olarak bulunmuştur.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda anket formunun, Bireycilik/Kolektivizm eğilimi ölçeğinin maddelerinde 1 nolu maddenin (İçinde bulunduğum çalışma grubu tarafından onaylanmak/kabul görmek benim için çok önemlidir.) T değerinin manidar olmaması ve

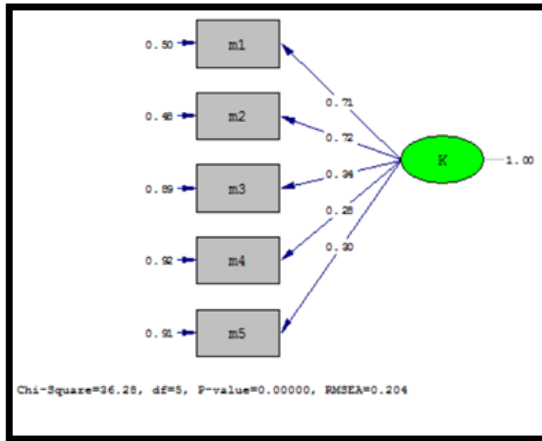
hatasının da yüksek olması gerekçesi ile analizlerden çıkartılmıştır. Ve bundan sonraki analizlerden de çıkarılmıştır. Sözü edilen ölçeğe ilişkin uyum indeksleri Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo-11: Kolektivizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

χ^2/sd	NFI	NNFI	CFI	AGFI	RMR	GFI	Std. RMR	RMSEA
7,26	0,72	0,47	0,74	0,74	0,17	0,91	0,11	0,20

N= 152

Sonuç olarak ölçeğin bir faktör altında toplanan beş maddelik yapısının, geçerli bir model olarak kabul edilebileceği ifade edilebilir. Şekil 19’da kolektivizm ölçeği’nin standardize edilmiş sonuçlara ilişkin path diyagramı sunulmuştur.



Şekil-19: Kolektivizm Ölçeğinin Standardize Edilmiş Sonuçlara İlişkin Path Diyagramı

4.4.2.2. Güç Mesafesi Ölçeği

Güç mesafesi ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliğini sınamak üzere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri, [$\chi^2=11.20$, $SD=9$, $p>.05$], (χ^2/sd) =1.23, RMSEA=0.040, GFI=0.98, AGFI=0.94, RMR=0.051, standardize edilmiş RMR=0.037, CFI=0.99, NFI=0.97 ve NNFI=0.99 olarak bulunmuştur

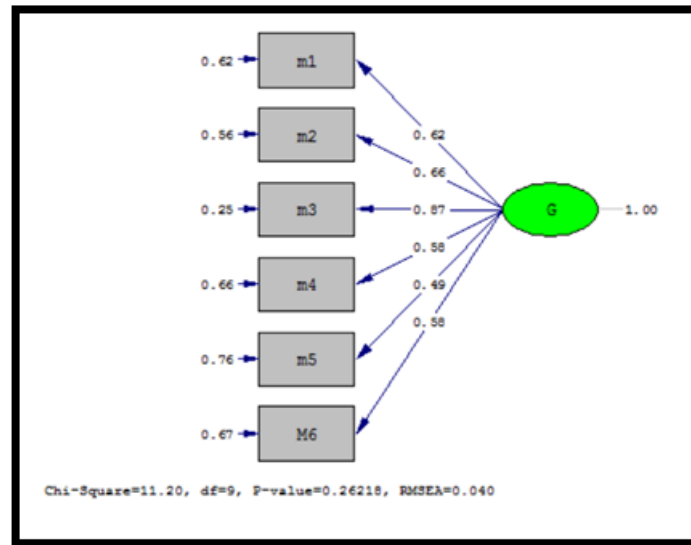
Güç mesafesi ölçeğinin doğrulayıcı faktör bulguları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo-12: Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

χ^2/sd	NFI	NNFI	CFI	AGFI	RMR	Std. RMR	GFI	RMSEA
1,240	0,970	0,990	0,990	0,940	0,051	0,037	0,980	0,040

N= 152

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin bir faktör altında toplanan altı maddelik yapısının, geçerli bir model olarak kabul edilmiştir. Şekil 20’de Güç Mesafesi ölçeğinin standardize edilmiş sonuçlara ilişkin path diyagramı bulunmaktadır.



Şekil-20: Güç Mesafesinin Ölçeğinin Standardize Edilmiş Sonuçlara İlişkin Path Diyagramı

4.4.2.3. İş Performansı Ölçeği

İş Performansı ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliğini sınamak üzere uygulanan doğrulayıcı faktör analiz sonucunda uyum indeksleri, [$\chi^2=1.42$, $SD=2$, $p>05$], (χ^2/SD) =0.71, RMSEA=0.090, GFI=1.00, AGFI=0.98, RMR=0.011, standardize edilmiş RMR=0.011, CFI=1.00, NFI=1.00 ve NNFI=1.00 olarak bulunmuştur.

Sözü edilen ölçeğe ilişkin uyum indeksleri Tablo-13’de belirtilmiştir.

Tablo-13: İş Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

χ^2/sd	NFI	NNFI	CFI	AGFI	RMR	Std. RMR	GFI	RMSEA
0,71	1,00	1,00	1,00	0,98	0,011	0,011	1,00	0,090

N= 152

5, 6 ve 7 nolu maddeler yüksek hata varyansları ve manidar olmayan t değerleri verdikleri için ölçekten çıkartılmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda anket formunun, işten ayrılma niyeti ölçeğinin maddelerinde 5 numaralı maddenin (Şu andaki işimden ayrılmayı düşünüyorum), 6 numaralı maddenin (Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım) ve 7 numaralı maddenin (Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım) T değerinin manidar olmaması ve hatasının da yüksek olması gerekçesi ile analizlerden çıkartılmıştır.

Sonuç olarak ölçeğin bir faktör altında toplanan dört maddelik yapısının, geçerli bir model olarak kabul edilebileceği ifade edilebilir.

4.4.2.4. Motivasyon Ölçeği

Motivasyon ölçeğinin alt boyutları bulunmaktadır. Motivasyon ölçeği incelendiğinde bu faktörün alt boyutları içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda, motivasyon ölçeğinin iki değişken olarak ele alınması amaçlandığından dolayı motivasyon (İçsel – Dışsal) ölçeğinin iki faktörlü yapısının geçerliğini sınamak üzere uygulanan ikinci düzey (second order) doğrulayıcı faktör analiz sonucunda uyum indeksleri, [$\chi^2=713.29$, $SD=252$, $p<.01$], (χ^2/SD) =2.83, RMSEA=0.11, GFI=0.72, AGFI=0.66, RMR=0.067, standardize edilmiş RMR=0.083, CFI=0.92, NFI=0.87 ve NNFI=0.91 olarak bulunmuştur.

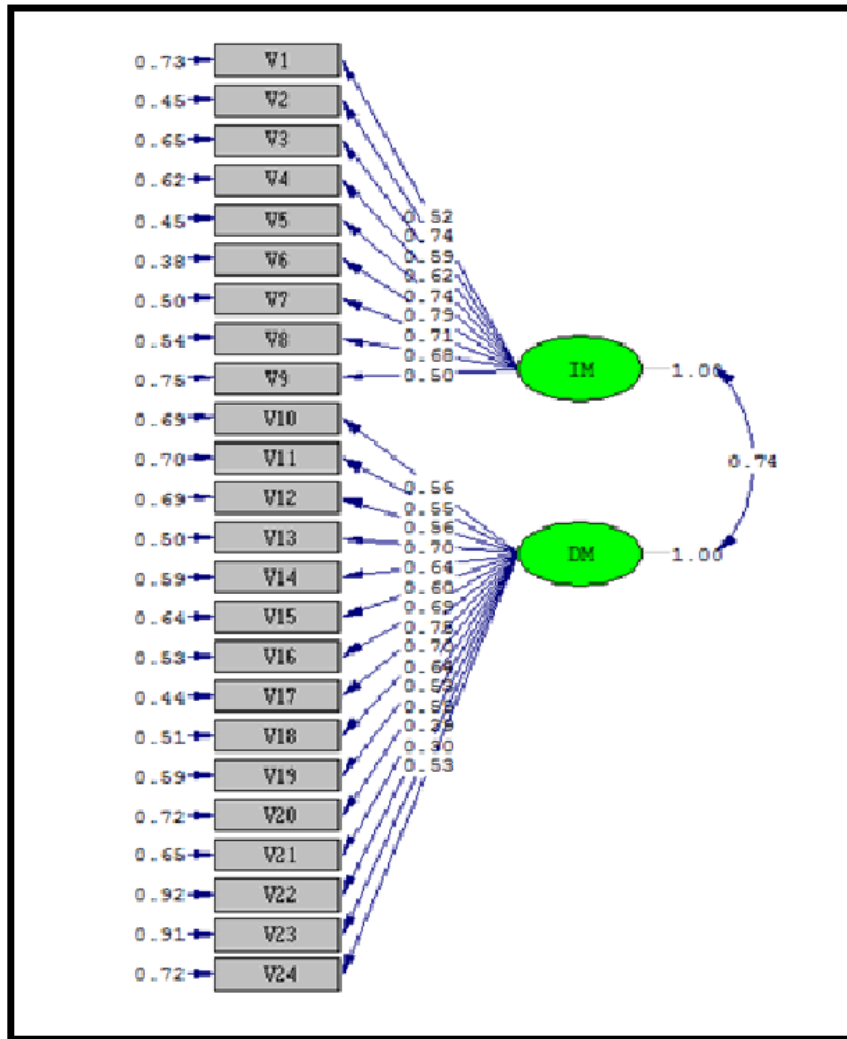
Motivasyon ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizleri Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo-14: Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

χ^2/sd	NFI	NNFI	CFI	AGFI	RMR	Std. RMR	GFI	RMSEA
2,83	0,87	0,91	0,92	0,66	0,067	0,083	0,72	0,11

N= 152

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin iki faktör altında toplanan 24 maddelik yapısının, geçerli bir model olarak kabul edilebileceği ifade edilebilir. Şekil 21’de Motivasyon ölçeğinin standardize edilmiş sonuçlara ilişkin path diyagramı sunulmuştur.



Şekil-21: Motivasyon (İçsel – Dışsal) Ölçeğinin Standardize Edilmiş Sonuçlara İlişkin Path

Diyagramı

4.4.2.5. Karanlık Lider Davranışları Ölçeği

Karanlık lider davranışları ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliğini sınamak üzere uygulanan doğrulayıcı faktör analiz sonucunda uyum indeksleri, [$\chi^2=149.04$, $SD=35$, $p<.01$], (χ^2/SD) =4.26, RMSEA=0.15, GFI=0.84, AGFI=0.74, RMR=0.036, standardize edilmiş RMR=0.059, CFI=0.94, NFI=0.93 ve NNFI=0.93 olarak bulunmuştur.

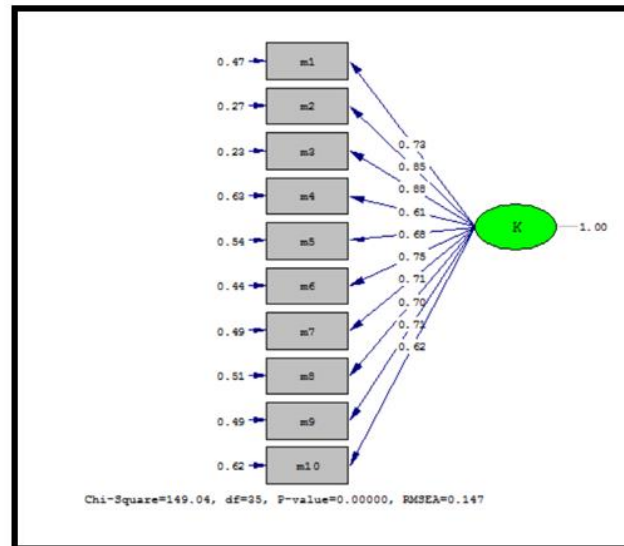
Ölçeğin son durumuna ilişkin uyum indeksleri Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo-15: Karanlık Lider Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

χ^2/sd	NFI	NNFI	CFI	AGFI	RMR	Std. RMR	GFI	RMSEA
4,26	0,93	0,93	0,94	0,74	0,036	0,059	0,84	0,15

N= 152

Yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonucunda, ölçeğin bir faktör altında toplanan 10 maddelik yapısının, geçerli bir model olarak kabul edilebileceği ifade edilebilmektedir. Şekil 22’de Karanlık Liderlik ölçeğinin standardize edilmiş sonuçlara ilişkin path diyagramı sunulmuştur.



Şekil-22: Karanlık Lider Davranışları (Abusive Supervision) Ölçeğinin Standardize Edilmiş

Sonuçlara İlişkin Path Diyagramı

4.4.3. Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo-16’da Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri verilmiştir. Yapılan bu analiz iki değişken arasındaki katsayı oranlamalarını ele almaktadır.

Tablo-16: Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Değişkenler</i>	1	2	3	4	5	6
<i>Kolektivizm</i>	1	0,041	0,185**	-0,121	-0,013	0,082
<i>İş Performansı</i>		1	0,039	-0,069	-0,046	0,313**
<i>Güç Mesafesi</i>			1	0,040	0,015	-0,027
<i>İçsel Motivasyon</i>				1	0,653**	-0,057
<i>Dışsal Motivasyon</i>					1	0,022
<i>Karanlık Liderlik</i>						1

*N=245 () Cronbach'SAlpha değerleri * p<0.05, ** p<0.01 (two-tailed)*

Tablo-16’da değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde, kolektiflik ve güç mesafesi değişkenleri arasında; [$r = .185$, $p < .01$] pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Tüm ilişkiler $p < 0,01$ derecesinde anlamlıdır. Bağımlı değişken olan iş performansı ve bir diğer ölçek olan karanlık lider arasında, [$r = .313$, $p < .01$] pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Tüm ilişkiler $p < 0,01$ derecesinde anlamlıdır. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon ilişkisi incelendiğinde,

iki değişkenin birbirine olan ilişkileri , [$r = .653$, $p < , 01$]'dır. Tüm ilişkiler $p < 0,01$ derecesinde anlamlıdır. Diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 17'de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

Tablo-17: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Değişkenler</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>Kolektivizm</i>	15,09	4,22
<i>İş Performansı</i>	9,85	2,97
<i>Güç Mesafesi</i>	10,91	4,62
<i>İçsel Motivasyon</i>	14,05	4,8
<i>Dışsal Motivasyon</i>	27,28	7,69
<i>Karanlık Liderlik</i>	13,57	5,93

4.4.4. Etki Analizi Sonuçları

Kolektivizm, güç mesafesi, motivasyon kavramı ve bu kavramın alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon, karanlık lider ve iş performansı arasındaki ilişkilere korelasyon analizi yolu sınanması sonucunda ulaşılmış, söz konusu bulgular Tablo 18'de değerlendirilmiştir.

Yukarıda belirtilen kavramlar arasındaki ilişkileri sınanan korelasyon analizi yönteminin yanı sıra, kolektivizm, güç mesafesi, motivasyon kavramı ve bu kavramın alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon, karanlık lider ve iş performansı kavramları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla kavramları temsil eden değişkenler doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve sonuçları Tablo 18'da verilmiştir.

Çalışmanın modeline göre bağımsız değişken olarak kolektivizm, güç mesafesi ve karanlık lider ve motivasyon kavramı ve bu kavramın alt boyutları olan içsel ve dışsal

motivasyon, bağımlı değişken olarak iş performansı alınmış ve doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Aşağıdaki kısımda, doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular daha önce yapılan korelasyon analizi bulgularından da yararlanılarak değerlendirilmektedir.

Tablo-18: Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	B	SE_B	β	t	t
<i>Sabit</i>	7,978	1,08		7,389	0 0
<i>Kolektivizm</i>	0,001	0,044	0,002	0,029	0,977
<i>Güç Mesafesi</i>	0,031	0,04	0,049	0,779	0,437
<i>İçsel Motivasyon</i>	-0,019	0,051	-0,031	-0,377	0,706
<i>Dışsal Motivasyon</i>	-0,013	0,031	-0,033	-0,409	0,683
<i>Karanlık Liderlik</i>	0,157	0,031	0,313	5,085	**

<i>R= .322</i>	<i>R² = ,104</i>
<i>F_(5, 240) = 5,551, p=.000</i>	

<i>** p < 0,001 anlamlılık derecesinde değişkenler arası etki anlamlı</i>

Tablo 18'e göre, Karanlık Liderlik Davranışları, Güç Mesafesi, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon ve Kolektiflik, değişkenlerinin İş Performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Adı geçen değişkenler ile İş Performansını arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmakta ve bu değişkenler iş performansındaki varyansın yaklaşık %10'unu açıklamaktadır.

<i>R= .322</i>	<i>R² = ,104</i>
<i>F_(5, 240) = 5,551, p=.000</i>	

Regresyon katsayılarının manidarlığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, yalnızca karanlık liderlik değişkeninin iş performansının manidar bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. [T=5,085, P=.000] Diğer değişkenler ile anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre iş performansının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo-19: İş performansının Matematiksel Modeli

7,978	
+	+
0,157	<i>Karanlık Liderlik</i>
+	+
0,031	<i>Güç Mesafesi</i>
-	+
0,019	<i>İçsel Motivasyon</i>
-	-
0,013	<i>Dışsal Motivasyon</i>
+	+
0,001	<i>Kolektiflik</i>
=	=
<i>İŞ PERFORMANSI</i>	

İŞ PERFORMANSI

$$7,978 + 0,157 \text{ *Karanlık Liderlik* } + 0,031 \text{ *Güç Mesafesi* } - 0,019 \text{ *İçsel Motivasyon* } - 0,013 \text{ *Dışsal Motivasyon* } + ,001 \text{ *Kolektiflik* }$$

SONUÇ

Çalışanların verimli olarak çalışmalarını için iş motivasyonu önemli bir boyutu oluşturmaktadır. İş motivasyonunun da artmasıyla beraber gelen iş performansı çalışanları için iş yaşantısında büyük önem teşkil etmektedir. Bu sebeple stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine çalışmalarını sürdüren bazı Sosyal Bilimciler bu iki kavram üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu araştırma kapsamında da ele alınan iş motivasyonu ve iş performansı kavramları derinlemesine incelenmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan ve Türkiye yazınında oldukça dikkat çeken araştırmalarda yer alan karanlık lider (abusive supervision) kavramı ile olan ilişkisel farklılıkları kültürel boyutlar çerçevesinde ele alınmıştır.

Literatür incelendiğinde kültürel değerlerin lider davranışlarını etkilediği (Hofstede, 1980) lider davranışlarının da iş performansına etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Karanlık lider algısının çalışanlar üzerinde birçok etkisi olduğu daha önce yapılan çalışmalarda görülmektedir (Harris ve diğerleri, 2007; Aryee ve diğerleri, 2008; Hobman ve diğerleri, 2009; Tepper ve diğerleri, 2009; Tepper, 2000). Bireyci toplumların bu tarz lider davranışlarına kolektivist toplum çalışanlarına göre daha rahat tepkiler verdiği yapılan literatür araştırması sonucunda elde edilen veriler arasında yer almaktadır (Hosftede, 1984). Karanlık lider algısının iş performansına etki ettiği görülmektedir (Zellars ve diğerleri, 2002; Tepper, 2000). Bu bulgular, bu çalışmada yapılan karanlık lider algısının iş performansını etkilediği sonucu ile uyum göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında Hofstede'nin kültürel boyutlarından olan kolektivizm, güç mesafesi, içsel/dışsal motivasyon, karanlık lider algısı ve çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan iş performansı kavramlarının ilişkileri ön planda tutulmuştur. Çalışmanın sonucunda elde edilmesini beklenen bulgular, kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansına nasıl etki ettiğini açığa çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda yürütülen bu çalışma, Ankara'da çeşitli sektörlerde çalışan 245 kişinin katılımı ile oluşturulan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar bizzat araştırmacı tarafından dağıtımı gerçekleştirilen anket formlarını doldurmuş ve toplanan formların analiz sonuçları elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ise, iş performansı ve karanlık lider algısı arasında, kolektivizm ve güç mesafesi arasında, içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş motivasyonunun alt boyutlarını oluşturan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon'un kolektivizm, güç mesafesi, karanlık lider algısı ve iş performansı ölçeklerine anlamlı bir ilişki

bulunmamıştır. Bağımlı değişken olan iş performansı ve bir diğer ölçek olan karanlık lider arasında, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yani karanlık lider algısı iş performansını etkilemektedir. Diğer yandan, çalışanların kültürel değerleri içinde kolektivizm ve güç mesafesi değişkenlerinin de birbiri üzerindeki ilişkisi korelasyon tablosu incelemesinde, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise, yalnızca karanlık liderlik değişkeninin iş performansının etkileyeni olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler ile anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Korelasyon analizi ile tespit edilen sonuçlar, yapılan regresyon analizi sonucunda bulunan modellerle de doğrulanmıştır.

Araştırmada incelenen kültürel değer boyutlarından kolektivizm, güç mesafesi ve karanlık lider kavramları arasındaki ilişki iş motivasyonu (içsel/dışsal) unsuruna göre ele alındığında, literatür taramasında tüm bu kavramların birbiri üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Literatür araştırması sonucunda anlamlı bulunan veriler, bu çalışmada istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından, kolektivizm, güç mesafesi ve karanlık lider kavramları arasındaki ilişki iş motivasyonu (içsel/dışsal) üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tüm bu sonuçların çıkarımı olarak çalışmanın ilk araştırma sorusuna bulunan cevap, iş motivasyonu ve diğer değişkenlerin birbiri üzerinde anlamlı bir şekilde etkilemediği olmuştur. Fakat Literatürde yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre, kültürel değer boyutlarından olan kolektivizm, güç mesafesinin karanlık lider davranışlarına, karanlık lider algısının da iş motivasyonuna etkisi olduğu tespit edilmiştir (Deci ve Ryan, 2000; Harris ve diğerleri, 2007; Borman ve Motowidlo, 1997; Hofstede, 1980). Bu durum sosyal beğenilirlik kavramı ile açıklanmaktadır. Bu çalışmada bulunan sonuçla literatürde, bu durumun tam tersini ifade eden çalışmalara da rastlanmaktadır (Hofstede, 1980; Tepper, 2000). Bu çalışmada deneklerin gerçeği yansıtması açısından defalarca uyarılmasına rağmen, sosyal beğenilirlik kavramı daha etkin olmuştur. Sosyal beğenilirlik etkisi, analizlerin geçerliliğini zedeleyen bir sorun olarak ortaya çıkmıştır (Bernreuter, 1933; Vernon, 1934). Genellikle anket sorularını yanıtlarken kişiler gerçek eğilimleri yerine, sosyal olarak beğenilen eğilimleri yansıtması biçiminde de tanımlama yapmak mümkündür. Kişinin bilinçli bir biçimde toplumca beğenilen bir izlenim yaratarak araştırmacıyı yanıltması değil, bilinçsiz olarak kendisini toplumca beğenilen özelliklere sahipmiş gibi görerek ve göstererek kendini yanıltma eğilimini de içermektedir. Kişi toplum tarafından kınanmaktan ve onaylanma güdüsü ile bu eyleme yeltenmektedir (Crowne ve Marlowe, 1960; Crowne, 1961). Dolayısıyla kolektivist kültür yapısının ağırlıklı olarak görüldüğü Ankara'da denek olarak seçilen çalışanlar sosyal beğenilirlik kavramının etkisinde

kalmışlardır. Araştırma evrenini oluşturan %12,24 dilimlik kısmı oluşturan 30 devlet memuru ve %9.80 dilimlik kısmı oluşturan 24 öğretmen kamu kuruluşunda görev aldığı için gerçek düşüncelerini yansıtmaktan kaçınmış olabilmektedirler. Kamuda çalışan liderlerin gerçekte ‘patrimonyal’ biraz da ‘yasal-ussal’ bürokrasi tiplmelerine uygun eğilimleri olmakla birlikte, ‘modern görünme’ çabası nedeniyle ‘ussal-üretken’ bürokrasi eğilimleri yansıttıkları belirlenmiştir (Heper, 1977). Kamu liderlerinin ‘insana dönüklük’, ‘çevre merkezilik’, ‘adanmacılık’, ‘norvatizim’ gibi yönetsel değerlerin oluşmasında ve benimsenmesinde sosyal beğenilirlik etkisi oldukça kuvvetli olmuştur (Özen, 1996). Sosyal beğenilirlik eğiliminin yüksek olması sadece kamu için geçerli de değildir. Toplumsal kültürün, bireyci ve kolektivist boyutuna bağımlı olduğu ve kolektivist kültürlerin, bireyci kültürlerle göre daha sosyal beğenilirliği yüksek çalışanlara sahip olduğu ileri sürülmektedir. Toplumsal kültür ötesinde toplum içinde çalışanların oynadığı rol, örgüt içinde çalışanların sahip oldukları mevkii bu rollere iliştilirilmiş diğer değerler sistemi, kısaca kişilerin sahip oldukları alt kültür etkili olmuştur. Kolektivist toplum yapısına sahip çalışanlar, toplum içinde yer edinme noktasında kendi değer yargılarından bile vazgeçebilmekte toplum için değer yargılara kapılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın evrenini de çoğunluğu kolektivist toplum kültürüne sahip kişiler oluşturduğu için anket sonuçları etkilenmiştir. Ayrıca Hofstede’nin kolektivistlik boyutuyla örtüşen hiyerarşi ve muhafazakârlık, kültür boyutlarının bireysel düzeyde toplum içinde imaj koruma gelenekleri izleme, toplumsal düzene uyma, otoriteye saygı, boyun eğme gibi eğilimlerle örtüştüğü gözlenmektedir (Schwartz, 1985). 1980 dönemi sonrasında değişen ekonomik, siyasi ve toplumsal düzende yönetim şekilleri, biçimleri ve liderlik tarzları da değişime uğramıştır. Değişime uğrayan bu faktörler toplumun kültürünü de içine hapsetmiştir. Liderlik biçimleri daha çok patrimonyal olarak biçim göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla hiyerarşinin baskın olduğu bir kültür içinde çalışanlar, sosyal darvinizimden çekindikleri gerekçesiyle gerçek hislerini yansıtmaktan çekinmiş olabilmektedirler. Bu araştırmanın anket verilerinin toplanma aşamasında Türkiye’de yaşanan siyasi olaylar da çalışanların anket formunu doldururken düşüncelerini yansıtmada etkili olmuştur.

Çalışmanın ikinci araştırma sorusuna bulunan cevap ise; manidar değerde karşılanmaktadır. Kültürel unsurlar dâhil edilmeksizin karanlık lider algısı çalışanların iş performansını etkilemektedir. Çalışanların iş ortamları içinde liderlerin onur kırıcı davranışları, çalışma koşulları içinde liderlerin aşağılayıcı davranışları, çalışanların yapacakları eylemlerde liderlerinin hal ve hareketleri çalışanların performansını etkilemektedir.

Algılanan karanlık liderin iş motivasyonuna etki etmemesinde ve karanlık lider algısının iş performansına pozitif yönde ilişki yaratmasında seçilen evren etmen olabilmektedir. Bu nedenle bu konu ile ilgili çalışmalar sosyal beğenilirlik payı daha düşük toplumlarda uygulanmalıdır. Son zamanlarda toplumda yaşanan siyasi ve ekonomik olaylar sebebiyle toplum yüksek derecede belirsizlikten kaçınma, otoriteye saygı duyma eğiliminde olmaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye gibi kolektivist davranış kültürünün ağır bastığı bir toplumda bu çalışmanın yapılmış olması bir takım farklılıklar yarattığını literatür ve bu çalışmanın analizleri tarafından ortaya koymuştur. Ülkemizde karanlık lider algısı alanında yapılan çalışmaların az olması ve konu ile ilgili olarak değerlendirme alanının güç olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın ortaya koyduğu bulguların ilerdeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırmaya daha farklı kültür anlayışına sahip toplum çalışanlarının da katılması, çalışmada ortaya konulan sonuçlarla ne anlamda farklılaşacağını göstermesi açısından faydalı olabilir. İlerleyen araştırmalar için, çalışma literatürde kaynak olarak yerini alacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 422-436.**
- Adler. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Ma; Pws-Kent Publishing Company.
- Adler. (2007). *İnsan Tabiatını Tanıma*. (Yörükkan, Çev.) Ankara: Doğu Matbaacılık Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Akdemir. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yay.
- Albritton. (1998). A New Paradigm Of Leader Effectiveness For Academic Libraries: An Empirical Study Of The Bass (1985) Model Of Transformational Leadership. *Leadership And Academic Librarians* , 66-82.
- Amabile. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 185-201.
- Amabile, DeJong, Ve Lepper. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92-98.
- Apospori, Papalexandris ve Galanaki. (2005). Entrepreneurial and Professional CEO's, Differences in Motive and Responsibility Profile. *Leadership & Organization Development Journal*, 141-162.
- Argon, T., ve Eren , A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Arıkan. (2001). *“Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arun. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Erzurum: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aryee, S., Chen, Z., ve Budhwar, P. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1-14.

- Aryee, Sun, Chen, ve Debrah. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management And Organization Review*, 393-411.
- Ashforth. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 126 –140.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 755–778.
- Atkinson. (1958). *Motives in Fantasy, Action and Society*. New York: Van Nostrand.
- Aycan. (2001). Paternalizm: Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11-33.
- Aycan, Kanungo, & Sinha. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices, The Model of Culture Fit. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 501-526.
- Aytürk. (1999). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Bakan. (2008). *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. "Örgüt Kültürü" Ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki, 1-28.
- Başaran. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrakçı, M. (2006). Eğitimsel Değişimin Moral, İş Doyumu ve Motivasyon Üzerindeki Etkileri. İ. Bartuçgil içinde, *Yöneticinin Yönetimi* (s. 1-16). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baysal ve Tekerarslan. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.
- Bies ve Tripp. (1998). *Two faces of the powerless: Coping with tyranny: Power and influence in organizations*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Birch ve Veroff. (1966). *Motivation: A Study of action*. USA: Brooks/Cole Publishing Company.

- Blumberg ve Pringle. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 560-569.
- Bond, & Smith. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 111-137.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel research. *Human Performance*, 99-109.
- Borman, W. ve Schmitt, N. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Borman, W. ve Motowidlo, S. içinde, *Personnel selection in organizations* (s. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brooks. (2003). *Organisational Behaviour*. UK: Prentice Hall, Second Edition.
- Burleson. (2005). Developing creativity, motivation, and self-actualization with learning systems. *J. Human-Computer Studies*, 436-451.
- Burnham ve McClelland. (1976). Power is the Great Motivator: Motivating People. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Burns, M. (1978). *Leadership*. Newyork: Harper-Row.
- Burton, Hoobler ve Scheuer. (2012). Supervisor Workplace Stress and Abusive Supervision: The Buffering Effect of Exercise. *Journal of Business and Psychology*, 271-279.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions Of Japanese Workplace Motivation. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 87-103.
- Campbell, J. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. C.A.: Consulting Psychologists Press.
- Can. (1992). *Organizasyon ve Yönetimi*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Can, H., Akgün , A., ve Kavuncubaşı, Ş. (1994). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: **HÜİİBF** Yayın No: 18.

- Can, Halil, Aşan ve Aydın. (2006). **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Carmeli, A. Gilat, G. ve D. A. Waldman (2007), “The Role Of Perceived Organizational Performance İn Organizational İdentification, Adjustment And Job Performance”, **Journal Of Management Studies**, 44:6, 972-992.
- Certo. (1997). **Modern Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Cesare ve Sadri. (2003). Do All Carrots Look the Same, Examining the Impact of Culture on Employee Motivation. **Management Research News**, 29-40.
- Champoux. (2006). **Organizational Behavior**. United States of America: Thomson South-Western.
- Christian, M., Garza, Adela, S. ve Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. **Personnel Psychology**, 89-136.
- Cook, Philip, Hunsaker ve Coffey. (1997). **Management and Organizational Behavior**. Chicago, USA: McGraw Hill Book.
- Csikszentmihalyi. (1990). **Flow: the psychology of optimal experience**. New York: NY: Harper.
- Cüceloğlu. (1997). **Yeniden İnsan İnsana**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik ve Sünbül. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Isparta: **Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**.
- Çetin ve Beceren. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. (Leader Personality: Gandhi). **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 110-132.
- Çukur. (2007). Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Kültürel Yaklaşımlar. **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, 53.
- Çöl, G. (2008) Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayfa 35-46.
- Daft, R. (1991). **Management**. The Dreyden Pres International Edition: Toronto.

- Dawar, Parke ve Price. (1996). A Cross-Cultural Study of Interpersonal Information Exchange. *Journal of International Business Studies*, 497-516.
- Deci ve Cascio. (1972). Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. *Paper presented at the Eastern Psychological Association Convention*, 50-62.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105-115.
- Deci, Ryan, Pelletier ve Vallerand. (1991). A motivational approach to self: Integration and personality. *Nebraska Symposium on Motivation*, 237-288.
- Deci ve Ryan. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination In Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci ve Ryan. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 68-78.
- Dereli. (1982). *Organizasyonda Davranış*. İstanbul.: İstanbul.
- Devonish, D. ve Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviours and Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 75-86.
- Dilts, R. (1996). *Visionary Leadership Skills*. USA: Meta Publications.
- Donnelly, Konopaske, John, Gibson, J. ve Donnelly, J. (2002). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. USA: EditionJun.
- Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. (1988). Dimensions Of National Culture And Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. In E.G. McGoun (Ed.), *Advances In International Comparative Management*, 3, 127-149. Greenwich, CT: JAI Press
- Drafke ve Kossen. (1998). *The Human Side of Organisation*. USA: Addison Wesley.
- DuBrin. (1997). *Personal magnetism: Discover your own charisma and learn to charm, inspire, and influence others*. U.S.A: Amacom Books.

- Duffy, Ganster ve Pagon. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*, 331–351.
- Dündar, S. Özutku, H. Taşpınar, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2007 Sayı: 2. 105- 119
- Eisenberger, Rhoades ve Cameron. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1026-1040.
- Erdem. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Ankara Üniversitesi,.
- Eren. (1997). *Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul : İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Eğitim Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu. (1995). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldman, C. ve Arnold, J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Auckland: Mc.Graw-Hill International Book Company.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu. Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Forsyth. (2006). *Effective group meetings and decision making. Working for peace: A handbook of practical psychology*. NY: In R. M. MacNair.
- Ganster, Duffy ve Pagon. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 331-352.
- Gelfand, Bhawuk, Nishii ve Bechtold. (2004). *Individualism and Collectivism; Culture, Leadership and Organizations*. NY: The GLOBE.
- Gibson, Donnelly ve Konopaske. (2009). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. USA: McGraw-Hill.

- Goodman, S. ve Svyantek, D. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behaviour*, 254-275.
- Grandey, Kern ve Frone. (2007). Verbal Abuse from Outsiders Versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 63-79.
- Griffin, M., Neal, A. ve Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 327- 347.
- Guidice, R. ve Mero, N. (2012). Hedging Their Bets: A Longitudinal Study of the Trade-offs Between Task and Contextual Performance in a Sales Organization. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 451-472.
- Gullet ve Hicks. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. (Baykal, Çev.) İstanbul: İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Güçlü ve Nezehat. (2003). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: <http://www.pdfactory.com>.
- Gültekin ve Sığırı. (2007). Bir Kültür Boyutu Olarak “Bireycilik Ortaklaşa Davranışçılık” ve Örgütsel Kültüre Yansımaları. *Marmara Üniversitesi - İ.İ.B.F. Dergisi*, 273-286.
- Güvenç, B. (1997). *Kültürün ABC’si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hackman ve Oldham. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 250-279.
- Hall. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, NY: Doubleday.
- Harris, K., Kacmar, K. ve Zivnuska, S. (2007). An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly*, 264-280.
- Harris, Harvey ve Cast. (2013). An Investigation of Abusive Supervision, Vicarious Abusive Supervision, and Their Joint Impacts. *Journal of Social Psychology*, 38-50.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C. (2007). Coping With Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 264-280.

- Hellriegel, Slocum ve Woodman. (2001). *Organization Behavior*. ABD: Ohio: South-Western College Publishing.
- Herbig ve Genestre. (1997). International motivational differences. Herbig içinde, *Management Decision*. 562-567. UK: MCB UP.
- Hernandez ve Iyengar. (2001). What Drives Whom? A Cultural Perspective on Human Agency. *Social Cognition*, 269-294.
- Herzberg, Mausner ve Snyderman. (1959). *The Motivation To Work*. New York: Wiley.
- Hesketh, B. ve Bochner, S. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 233–257.
- Hobman, Restubog ve Bordia. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support, *Applied Psychology: An International Review*, 233-256.
- Hodgetts, R. ve Luthans, F. (1994). *International Management*. New York: McGraw, Hill.
- Hoel, Rayner ve Cooper. (1999). Workplace bullying. *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 195–229.
- Hofstede. (1980). *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad* *Organizational Dynamics*, Amacom, A Division of American Management Associations. USA: Organizational Dynamics, Amacom, A Division of American Management Associations.
- Hofstede. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies on Cross- Cultural Management*, 75-89.
- Hofstede. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book.
- Hofstede. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hofstede. (2005). *Culture And Organizations: Software Of The Mind*. New York: McGraw-Hill.

- Hofstede. (2013). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G., Bond. (1988). *The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth", Organizational Dynamics*. USA: Organizational Dynamics.
- Hofstede. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, Geert (1980), "Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad", *Organizational Dynamics*, Amacom, *A Division Of American Management Associations*
- House. (1997). *Cross-Cultural Research On Organizational Leadership: A Critical Analysis And A Proposed Theory*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- House, Preface, Chhokar ve Brodbeck. (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Huczynski ve Buchanan. (2004). *Organizational Behaviour*. Harlow Essex: Prentice Hall.
- İçli. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Inglehart ve Baker. (2000). *Modernization, Cultural Change, And The Persistence Of Traditional Values*. USA: American Sociological Review.
- Irvine, D., Leatt, P., Evans, M. Ve G.Baker , R. (2000). Cognitive and Behavioral Outcomes of Quality Improvement Teams: The Influence of Leadership and the Work Unit Environment. *Journal of Quality Management*, 167-184.
- İzmirli, R. (2000). *Motivasyonun Önemi*. İstanbul: Medikal Teknik.
- Jawahar, I. ve Ferris, G. (2011). Longitudinal Investigation of Task and Contextual Performance Influences on Promotability Judgments. *Human Performance*, 251-269.
- Johns ve Saks. (2001). *Organizational Behavior*. Toronto: Pearson Education Canada.
- Jones, J. ve Jones, G. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.

- Jones, Nigel, Lloyd ve Geoffrey. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power. *The Journal of Management Development*, 929-943.
- Judge ve Robbins. (2007). *Organizational Behavior*. USA: Pearson.
- K. Tosun, T. Somay, F. Akyar , C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın. *İşletmede İnsan Davranışı* (1988). İstanbul: Yön Ajans. 3.Baskı
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal Of Industrial Ergonomics*, 96-104.
- Kart ve Güldü. (2008). Self-determination scale: the adaptation study. *University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 187-207.
- Kathleen, K., Ferris, G., Hochwarter, W., Douglas, C. ve Ammeter, A. (2004). Leader Political Skill And Team Performance. *Journal Of Management*, 309-327.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 85-117.
- Keashly, Trott ve MacLean. (1994). *Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. Violence and Victims*. NY: MC.
- Kessler, Spector, Chang ve Parr. (2008). Work & Stres. Kessler, Spector, Chang, & Parr içinde, *Organizational Violence and Aggression: Development of The Three-Factor Violence Climate Survey*. 108-124. IL: MC.
- Kickul. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 289-307.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: The Antecedents And Consequences Of Team Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 58-74.
- Kılıç. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıralı. (2013). *Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi : Edirne İlinde Bir Alan Araştırması*. Trakya Üniversitesi SBE., 30.

- Kluckhohn ve Strodtbeck. (1961). *Variations in Value Orientations*. IL: Row, Peterson: Evanston.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayımcılık.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No. 205.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8.Baskı b.). İstanbul: Beta A.Ş.
- Koçel, T. (2003). Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. Koçel içinde, *İşletme Yöneticiliği* (s. 321). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koestner, Ryan, Bernieri ve Holt. (1984). Setting limits on children's behavior: The Differential Effects Of Controlling vs. Informational Styles on Intrinsic Motivation and Creativity. *Journal of Personality*, 52.
- Kohli, A. (1985). Some Unexplored Supervisory Behaviors And Their Influence On Salespeople's Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction And Motivation. *Journal Of Marketing Research*, 424–433.
- Kowal ve Fortier. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 355-368.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. ve Katajisto, J. (2002). Do Nurses Feel Empowered Nurses' Assessments Of Their Own Qualities And Performance With Regard To Nurse Empowerment. *Journal Of Professional Nursing*, 328–335.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek Ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi , 4-11.
- Langton ve Robinson. (2006). *Fundamentals Of Organizational Behavior*. Canada: Pearson Education.
- Langton, N. ve Robbins, S. (2007). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Lawler, E. ve Porter, L. (1968). *Managerial attitudes and performance*. IL.: Homewood.

- Leonard, Nancy, Laura, Scholl ve Richard. (1999). *Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes*. Human Relations, 969-974.
- Leung. (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Leung, K. ve Bond, M. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 793-804.
- Liebler, J. (1992). *Management Principles for Health Professionals*. Second Edition. Gaithersburg, Maryland: An Aspen Publication.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hall.
- Lin, C. W., Chen, S. ve Wang, R. (2011). Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity. *Asian Journal of Social Psychology*, 165 - 175.
- Liu, D., Liao, H. ve Loi, R. (2012). A Three-Level Investigating of The Cascading Effect of Abusive supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 1187-1212.
- Liu; Liao; Loi. (2010). *An Investigation of The Cascading Impact Of Abusive Supervision On Creativity*. Montreal, Canada.: Academy Of Management Annual Meeting Proceedings.
- Locke ve Latham. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. NJ: Prentice Hall.: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. (1968). *Towards A Theory Of Task Motivation And Incentives*. Locke içinde, Organizational Behavior and Human Performance (s. 157–189). USA: IL.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Norman, Avolio ve Avey. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 219-238.
- Luthans, Norman, Avolio ve Avey. (1998). *Organizational Behavior*. USA: Irwin/McGraw-Hill.

- Mahaney C. R. ve Lederer A. L. (2006). The Effect Of İntrinsic And Extrinsic Rewards For Developers On İnformation Systems Project Success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Markus ve Kitayama. (1991). *Culture And The Self: Dmplications For Cognition, Emotion, And Motivation*. USA: Psychological Review.
- Maslow. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow. (1970). *Motivation And Personality* (Cilt Second Edition). Harper & Publishers.
- McClelland. (1961). *The Achieving Society*. NJ: Van Nostrand.
- McClelland. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: The Free Pres.
- McClelland. (1985). *Human Motivation*. IL: Scott, Foresman.
- McGregor. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKenna. (1987). *Human Resources Management: A Concise Analysis*. NY: Essex Dorset Press.
- Mead. (1951). *The Study of National Character*. Stanford: University Press.
- Mikula, B. ve Nasierowski, W. (1998). Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices. *Organization Studies*, 495-509.
- Miller, Steier ve Miller, I.-B. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 513-531.
- Mirze, K. (2002). *Introduction to Business*. İstanbul: Literatür Yayınevi.
- MJ.Hatch. (1997). *Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Morris. (2002). *Social Value of Public Information*. USA: University Press.
- Mottaz. (1985). The Relative Importance of İntrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 365-385.
- Moua. (2010). *Culturally Intelligent Leadership: Essential Concepts to Leading and Managing Intercultural Interactions*. New York, USA: Business Expert Press.

- Mowday, Shapiro ve Steers. (2004). *The Future of Work Motivation Theory*.
- Mullins, L.J. (2002). *Management and Organizational Behavior*. UK: Prentice Hall.
- Murray. (1955). *Types of Human Needs*. New York: Appteton-Centry-Crofts.
- Nahavandi ve Malekzadeh. (1993). *Organizational Culture in the Management*. Westport: CT: Quorum Books.
- Nicholson, Strong ve Stepina. (1998). Managing in a valueless society: The challenge of developing effective organizations in Russia. *Organizational Development Journal*, 75-82.
- Oksay. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oldham ve Cummings. (1996). Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. *Academy of Management Journal*, 607-634.
- Onaran. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 587-600.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 14-27.
- Ozankaya. (1979). *Toplum Bilimi*. Ankara: SBF .
- Özkalp. (1995). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: İİBF Akademik Yayınları.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: Akademik Yayınları.

- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:282.
- Palanski, Avey ve Jiraporn. (2013). The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process. *Journal of Business Ethics*, 1-12.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. H. (2013). Motivasyon. Ü. Sığı, ve S. Gürbüz içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 138-167). İstanbul: Beta Basım.
- Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson, Briere ve Blais. (1995). Toward A New Measure Of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, And Amotivation In Sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Sport Exerc. Psycholgy*. 17-35.
- Phalet ve Schönplugh. (2001). Intergenerational Transmission of Collectivism and Achievement Values in Two Acculturation Contexts: the Case of Turkish Families in Germany and Turkish and Moroccan Families in the Netherlands. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 186-201.
- Phatak. (2000). *Uluslararası Yönetim*. (A. Baransel, Çev.) İstanbul: Jön Ajans.
- Poon, J. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personel Review*, 322–334.
- Porter ve Lawler. (1968). *Managerial attitudes and performance*. IL: Irwin: Homewood.
- Porter, L., Bigley, G. ve Steers, R. (2003). *Motivation and Work Behavior*. IL: Irwin: Burr Ridge: McGraw-Hill.
- Propat, A. (2000). An Examination Of The Relationship Between Contextual And Technical Performance In An Academic Setting. *ESRC Teaching and Learning Research Programme, Leicester: University of Leicester*, 1-7.
- Putwain, Kearsley ve Symes. (2012). Do Creativity Self-Beliefs Predict Literacy Achievement And Motivation. *Learning And Individual Differences*, 370-374.
- Rao, S. (2000). *Personnel and Human Resource Management*. Himalaya: Himalaya Publishing House.
- Robbins. (1993). *Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Robbins. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. D. (2005). *Fundamentals Of Management*,. New Jersey,: Prentice Hall.
- Rollinson ve Broadfield. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis*. London: Prentice Hall.
- Romero ve Kleiner . (2000). Global Trends in Motivating Employees. *Management Research News*, 14-17.
- Rost. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: CT:Preage.
- Rousseau, D. ve Mclean, P. (1993). The Contracts Of Individuals And Organizations. *Research İn Organizational Behavior*, 1-43.
- Ryan ve Deci. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist.
- Sabuncuoğlu ve Tüz. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Sagie ve Elizur. (1999). Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 375-387.
- Sanders, K., Frenkel, S. ve Li, X. (2012). How Leader-Member Exchange, Work Engagement And HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal Of Hospitality Management*, 1-8.
- Sargut. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
- Sashkin. (1988). *The Visionary Leader: A New Theory Of Organizational Leadership*. In J. A. Conger And R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership İn Management*. San Francisco: Jossey-Bass: Jossey-Bass.
- Scarborough. (1998). *The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management*. London: Quorum Books.
- Schermerhorn. (1995). *Basic Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Schoderberk, P., Cosier, R. ve Aplin, J. (1991). *Management*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

- Schwartz. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-65.
- Schwartz. (1996). Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems. *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, 1-24.
- Schwartz. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 137-182.
- Schwartz ve Bilsky. (1997). Toward a Psychological Structure Of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 550-562.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge.
- Shamir. (1990). Calculations, Values and Identities: The Source of Collective Work Motivation. *Human Relations*, 313-332.
- Silverthorne. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York: NYU Press.
- Silverthorne, C. ve Chen, J. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 572 - 582.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment. *Journal Of Quality Management*, Vol.5, 27-52.
- Smith, Peterson, Schwartz ve Ahmad. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance and Their Relevance to Managerial Behaviors. *Nation Study” Journal of Cross-Cultural Psychology*, 188-208.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Psychological Management of Individual Performance. S. Sonnentag içinde, *Performance Concepts And Performance Theory*. (s. 4- 25). Germany: John Wiley & Sons.
- Steers, Mowday ve Shapiro. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 379-387.

- Stoner ve Freeman. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Suominen, T., Lemo-Kilpi, H., Merja, M., Doran, D. ve Puukka, P. (2001). Staff Empowerment in Finnish Intensive Care Units. *Intensive and Critical Care Nursing*, 341-347.
- Szilagyi. (1990). *Organization Behaviour*. New York: Harper Collins Pub. Co.
- Şahin. (2004). The Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles of School Principals and School Culture. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 4 (2) November, 387-396.
- Şimşek, Akgemci ve Çelik. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 2. Baskı.
- Şişman. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tepper. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 178-190.
- Tepper, Carr, Breaux ve Geider. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156–167.
- Tepper, Duffy, Hoonler ve Ensley. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 455-465.
- Thau, S., Bennett, R., Mitchell, M. ve Marrs. (2009). How Management Style Moderates The Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79-92.
- Tolan. (1983). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara: Kalite Matbaası.
- Tosi ve Mero. (2003). *The Fundamentals of Organizational Behavior. What Managers Need to Know*. USA: Blackwell Publishing.
- Tosun. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İmge.
- Triandis. (1972). *The Analysis Of Subjective Culture*. New York: Wiley.

- Triandis. (1985). Collectivism Vs. Individualism: A Reconceptualization Of A Basic Concept In Cross-Cultural Psychology: Personality, Cognition, And Value: *Cross-Cultural Perspectives Of Childhood And Adolescence*. London: MacMillan.
- Triandis. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, 907-924.
- Triandis, Harry, Suh ve Eunkook. (2002). *Cultural Influences On Personality*. UK: Annual Review Of Psychology.
- Trice ve Beyer. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Trompenaars ve Hampden-Turner. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understan Cultural Diversity in Business*. London & Santa Rosa: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Trompenaars, Hampden ve Turner. (1993). *Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Business*. London: Nicholas Brealey.
- Turan, Durceylan ve Şişman. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-202.
- Türkel. (1999). *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tylor. (1974). *Primitive Culture: Researches into the Deveopment of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. New Yok: Gordon Press.
- Tylor. (1974). *Primitive Culture: Researches into the Deveopment of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. New Yok: Gordon Press.
- Vallerand. (2001). *A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics: G.C. Roberts.
- Vallerand ve Fortier. (1998). Measures Of İntrinsic And Extrinsic Motivation İn Sport And Physical Activity: A Review And Critique. *Advancements İn Sport And Exercise Psychology Measurement*, 81-101.

- Van Scotter, J. (2000). Relationships Of Task Performance And Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, And Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 79-95.
- Van-Scotter ve Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 525-31.
- Vroom. (1964). *Work And Motivation*. New York: Wiley.
- Wang, J. H. ve Guthire, T. J. (2004). Modeling The Effect Of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Amount Of Reading, And Past Reading Achievement On Text Comprehension Between U.S. And Chinese Students. *Reading Research Quarterly*.
- Warren. (2000). Factors Affecting The Motivation Of Online Students. *Presented At The ILT's Web Based Learning Professional Development Day University Of East Anglia*.
- Wei ve Si. (2013). Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 281-296.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 3-24.
- Wiley. (1997). What Motivates Employees According To Over 40 Years Of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 263-280.
- Wong ve Ladkin . (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal*, 426-437.
- Wu ve Hu. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 143- 169.
- Yagil. (2006). The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics. *Journal of Emotional Abusive*, 49-65.
- Yukl. (2008). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: 7th Eds., Prentice Hall.
- Yücel, Koparan ve Başak. (2010). Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11-18.
- Zel. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- Zellars, Tepper ve Duffy. (2002). *Abusive Supervision And Subordi- Nates' Organizational Citizenship Behavior*. USA: Journal Of Applied Psychology.

EKLER

EK-1

Değerli katılımcı,

Bilimsel bir araştırma için hazırlanan bu anket formunda soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Soruların **tamamına** vereceğiniz **içten ve samimi** cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede kimliğiniz değil, **verdiğiniz cevaplar önem taşımaktadır. Soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız.**

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Ezgi KIZILDAŞ

Doç. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Yaşınız:

Eğitim durumunuz: Lise Mezunu Üniversite Mezunu Yüksek Lisans/Doktora Mezunu

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:.....

Mesleğiniz (Uzmanlığınız):.....

Statünüz:.....

<i>Genel olarak iş yaşamınızdaki ilişkileri ve olaylara yaklaşımınızı değerlendirerek aşağıdaki ifadelere ne derecede katılıp katılmadığınızı belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Az katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İçinde bulunduğum çalışma grubu tarafından onaylanmak/kabul görmek benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
Grup olarak ödüllendirilmek, bireysel olarak ödüllendirilmekten daha önemlidir.	1	2	3	4	5
İçinde bulunduğum çalışma grubunun başarılı olması, bireysel olarak başarılı olmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, sadece çalıştıkları grubun başarısına katkı sağlayacak amaçları yerine getirmelidir.	1	2	3	4	5
Amirler, bireyler olumsuz etkilense bile çalışma grubu bağlılığını teşvik etmelidir.	1	2	3	4	5
Çalışanlardan grup başarısına fayda sağlamak adına, kendi amaçlarından vazgeçmeleri beklenebilir.	1	2	3	4	5
Amirler, çoğu kararı astlarına danışmadan almalıdırlar.	1	2	3	4	5
Amirler, astlarıyla ilişkilerinde sıklıkla güç ve otorite kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
Amirler, astlarına fikirlerini nadiren sormalıdır.	1	2	3	4	5
Amirler, astlarıyla iş dışında sosyal ilişki kurmaktan kaçınmalıdırlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, yönetimin aldığı kararlara karşı gelmemelidir.	1	2	3	4	5
Amirler önemli işler söz konusu olduğunda, astlarına yetki aktarmamalıdır.	1	2	3	4	5

<i>İş yaşamınızı değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.</i>	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
Kurumumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım.	1	2	3	4	5
Kaliteli iş üretirim.	1	2	3	4	5
İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim.	1	2	3	4	5
Görevlerimi zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5

<i>Yaptığınız işle ilgili olarak aşağıdaki ifadelerin ne kadar önemli olduğunu belirtiniz.</i>	Çok önemli	Önemli	Kararsızım	Önemli değil	Hiç önemli değil
Yaptığım işte başarılı olmam;	1	2	3	4	5
Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi;	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarımdan beni onurlandıran tavır ve davranışları;	1	2	3	4	5
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam;	1	2	3	4	5
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam;	1	2	3	4	5
Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam;	1	2	3	4	5
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem;	1	2	3	4	5
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem;	1	2	3	4	5
Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları;	1	2	3	4	5
İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi;	1	2	3	4	5
Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygunluğu;	1	2	3	4	5
Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması;	1	2	3	4	5
İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması;	1	2	3	4	5
Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması;	1	2	3	4	5
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması;	1	2	3	4	5
Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam;	1	2	3	4	5
Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması;	1	2	3	4	5
İşimde terfi imkânının olması;	1	2	3	4	5
Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması;	1	2	3	4	5
Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi;	1	2	3	4	5
Başarımdan dolayı ödüllendirilmem;	1	2	3	4	5
Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olması;	1	2	3	4	5
Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam;	1	2	3	4	5
Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı;	1	2	3	4	5

<i>İlk amiriniz ile ilgili değerlendirmelerinizde aşağıdaki ifadeler ile ne derece karşılaştığınızı belirtiniz.</i>	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
<i>Amirim;</i>					
Benim hakkımda diğerlerine olumsuz yorumda bulunuyor.	1	2	3	4	5
Beni aşağılıyor.	1	2	3	4	5
Bana kaba / kötü davranıyor.	1	2	3	4	5
Çok fazla çaba gerektiren işler için bana gerekli müsemma göstermiyor.	1	2	3	4	5
Başka bir sebepten dolayı sinirlendiği zaman öfkesini bana yansıtıyor.	1	2	3	4	5
Utanç verici durumlardan kendisini kurtarmak için beni suçluyor.	1	2	3	4	5
Bana beceriksiz bir çalışan olduğumu söylüyor.	1	2	3	4	5
Beni göz ardı ediyor ya da yokmuşum gibi davranıyor.	1	2	3	4	5
Düşüncelerimin veya hislerimin aptalca olduğunu söylüyor.	1	2	3	4	5
Bana geçmişteki hatalarımı ve başarısızlıklarımı hatırlatıyor.	1	2	3	4	5