



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM PROGRAMI

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İÇSEL MOTİVASYONU VE
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ÜZERİNDE ETKİSİNE
YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DAMLA DİKENCİK

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2024

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İÇSEL MOTİVASYONU VE
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ÜZERİNDE ETKİSİNE
YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DAMLA DİKENCİK

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2024

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

26.06.2024

Damla DİKENÇİK

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamada bana destek olan, tüm sorularımı sabırla yanıtlayarak bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Çağlar DOĞRU'ya,

Her türlü zorluğun üstesinden gelmemde bana sürekli destek olan, anlayışı ve sevgisiyle yanımda olan sevgili eşim Ergi DİKENCİK'e,

Yüksek lisans eğitimim süresince ve hayatımın her anında beni cesaretlendiren, teşvik eden ve destekleyen canım babam Abdulkadir DİKENCİK ile canım annem Aysel DİKENCİK'e,

Tez çalışmalarım boyunca her an yanımda hissettiğim ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili arkadaşım Belma SUNA'ya da gönülden teşekkür ederim.

ÖZET

DİKENÇİK, Damla. Etik Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu ve Örgütsel Adanmışlıkları Üzerinde Etkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2024.

Motivasyon hem çalışanların verim düzeyini artırmada etkili hem de işletmelerin sürekliliğini sağlamak konusunda oldukça önemlidir. Motivasyonu sağlamak ise etkili bir liderin de öne çıkan özelliklerinden biridir. Çalışanların örgütsel adanmışlıklarını sağlamak açısından liderin motivasyonu ön plana çıkarması büyük önem arz eder. Bu araştırmada, etik liderliğin çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için; Ankara ilinde, enerji sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları evren olarak belirlenmiş ve seçilen örneklem doğrultusunda 401 çalışana anket uygulanmıştır. Anket formunda, demografik sorular başta olmak üzere; etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık ölçekleri kullanılmış olup, toplanan veriler SPSS 22 programında analiz edilmiştir. Araştırmanın amacını ortaya çıkarmak için demografik değişkenlere bağımsız örneklem T Testi, ANOVA Testi analizleri uygulanmış, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon ve son olarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; etik liderlik ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte; çalışanların etik liderlik algıları arttıkça, örgütsel adanmışlık düzeylerinin de arttığını tespit etmek elde edilen sonuçlardan bir diğeridir. Son olarak, etik liderliğin çalışanların içsel motivasyonunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Etik Liderlik, İçsel Motivasyon, Örgütsel Adanmışlık

ABSTRACT

DİKENÇİK, Damla. An Empirical Study on the Effect of Ethical Leadership on Employees' Intrinsic Motivation and Organizational Commitment, Master Thesis, Ankara, 2024.

Motivation is both effective in increasing the productivity level of employees and very important in ensuring the continuity of businesses. Providing motivation is one of the prominent features of an effective leader. It is of great importance for the leader to bring motivation to the forefront in order to ensure organizational commitment of employees. In this study, it is aimed to investigate the effect of ethical leadership on employees' intrinsic motivation and organizational commitment. In order to realize the purpose of the research; employees of the companies operating in the energy sector in Ankara province were determined as the population and a questionnaire was applied to 401 employees in line with the selected sample. In the questionnaire form, demographic questions, ethical leadership, intrinsic motivation and organizational commitment scales were used and the collected data were analyzed in SPSS 22 program. In order to reveal the purpose of the research, independent samples T Test, ANOVA Test analyzes were applied to demographic variables, correlation and finally regression analysis were performed to measure the relationship between the variables of the research. According to the findings, it was concluded that there is a positive relationship between ethical leadership and organizational commitment. In addition, it is another result that as employees' perceptions of ethical leadership increase, their organizational commitment levels also increase. Finally, it was concluded that ethical leadership positively affects employees' intrinsic motivation.

Keywords: Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLDİRİM	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	4
LİDERLİK.....	4
1.1. Liderlik Kavramı	4
1.2. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler	5
1.3. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	7
1.3. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	8
1.4. Liderlik Tarzları	8
1.4.1. Otantik Liderlik	8
1.4.2. Karizmatik Liderlik	11
1.4.3. Katılımcı Liderlik	13
1.4.4. Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik	16
1.4.5. Etkileşimci Liderlik.....	17
1.4.6. Dönüşümsel Liderlik	18
1.4.7. Etik Liderlik	22
1.5. Etik Kavramı	24
1.6. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar	26
1.6.1. Kültür	26

1.6.2. Değer ve Norm	28
2. BÖLÜM.....	32
MOTİVASYON.....	32
2.1. Motivasyon Kavramı	32
2.2. Motivasyonun Süreci ve Oluşumu	34
2.3. Çalışan Motivasyonunun Örgüt Açısından Önemi	37
2.4. Motivasyon Kaynakları	39
2.4.1. İçsel Motivasyon Kavramı	39
2.4.2. İçsel Motivasyonu Etkileyen Faktörler	40
2.4.2.1. Ödüllendirme	40
2.4.2.2. Özerklik	41
2.4.2.3. Amacın Gücü	42
2.4.2.4. Hedef Belirleme Teorisi.....	42
2.4.3. İçsel Motivasyonun Önemi	43
2.4.4. İçsel Motivasyon ile İlgili Kuramlar	44
2.4.4.1. Akış Teorisi.....	45
2.4.4.2. Kendi Kaderini Tayin Teorisi	46
2.4.4.3. Güçlendirme Teorisi	47
2.4.5. İçsel Motivasyonun Sonuçları	47
3. BÖLÜM.....	51
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK	51
3.1. Örgütsel Adanmışlık Kavramı.....	51
3.2. Örgütsel Adanmışlık Kuramları	52
3.2.1. Tutumsal Adanmışlık Kuramı	52
3.2.1.1. Etzioni'nin Adanmışlık Modeli	53
3.2.1.2. Kanter'in Adanmışlık Modeli	53
3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Adanmışlık Modeli.....	55
3.2.1.4. Allen ve Meyer'in Adanmışlık Modeli.....	55

3.2.2. Davranışsal Adanmışlık Kuramı	56
3.2.3. Çoklu Adanmışlık Kuramı	57
3.3. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	57
3.3.1. Kişisel Faktörler	57
3.3.2. Örgütsel Faktörler	58
3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	59
3.4. Örgütsel Adanmışlık Boyutları	60
3.4.1. Çalışan Kuruma Adanmışlık	60
3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Adanmışlık.....	61
3.4.3. İşe Adanmışlık.....	61
3.4.4. Mesleğe Adanmışlık.....	61
4. BÖLÜM.....	62
ETİK LİDERLİĞİN, ÇALIŞANLARIN İÇSEL MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ÜZERİNDE ETKİSİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA	62
4.1. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri	62
4.2. Araştırmanın Amacı	64
4.3. Araştırmanın Önemi	65
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	66
4.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	66
4.6. Veri Toplama Tekniği ve Araçları	67
4.6.1. Etik Liderlik Ölçeği.....	67
4.6.2. İçsel Motivasyon Ölçeği.....	67
4.7. Verilerin Analizi İçin Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	68
4.8. Pilot Araştırma	70
4.9. Bulgular	71
4.9.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	72
4.9.2. Tanımlayıcı Değerlere Yönelik Bulgular	73
4.9.3. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular	74

4.9.4. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular	75
4.9.5. Demografik Değişkenlere Göre Etik liderlik, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Analizine Yönelik Bulgular	76
4.9.5.1. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular	76
4.9.5.2. Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular	77
4.9.5.3. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular	78
4.9.5.4. İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular.....	79
4.9.5.5. Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular	80
SONUÇ.....	82
KAYNAKÇA	86
ÖZGEÇMİŞ.....	97

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No:

Tablo 1. Liderlik Modelleri	5
Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Normallik Tablosu	69
Tablo 3. Korelasyon Katsayısı Aralık Değerine Göre Dağılım	69
Tablo 4. Cronbach's Alpha Değerine Göre Ölçek Güvenirliğinin Değerlendirilmesi ...	70
Tablo 5. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
Tablo 7. Etik Liderlik, İçsel Motivasyon, Örgütsel Adanmışlık Ölçeklerinin Toplam Puanlarının Betimleyici İstatistiklerine Yönelik Bulgular	73
Tablo 8. Etik Liderlik, Çalışanın İçsel Motivasyonu ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	74
Tablo 9. Etik Liderliğin, Çalışanların İçsel Motivasyonu ve Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	75
Tablo 10. Cinsiyetlerine Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Bulguları	76
Tablo 11. Yaşlarına Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	77
Tablo 12. Eğitim Durumuna Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	78
Tablo 13. İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon Ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	79
Tablo 14. Şu anki Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon Ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Bulguları	80
Tablo 15. Hipotez Tablosu	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No:

Şekil 1. McGregor'un X ve Y teorisi	10
Şekil 2. İçsel ve Dışsal Motivasyon.....	33



GİRİŞ

Liderler, etkileme, motive etme ve diğerlerinin organizasyonun etkililiği ve başarısına katkıda bulunmasını sağlama yeteneği yoluyla bu çalışanları güçlendirerek ve katılımlarını sağlayarak yolu göstermekte ve çalışanların bu yolu takip etmelerine yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle, motivasyon bir çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini gerçek iş davranışına ve iş performansına dönüştürdüğünden, çalışanları motive etmek çok önemli bir liderlik görevidir (Gill, 2012).

Çalışanların işlerine gerçekte harcadıkları çabanın miktarını belirlemektedir. Bireyin varlığının hem içinden hem de ötesinden kaynaklanan bir dizi enerjik güç olarak tanımlanan iş motivasyonu, işle ilgili davranışı başlatır ve onun yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemektedir. Genel varsayım ve vurgulardaki farklılıklara rağmen bu teoriler, çalışanların işlerine hangi koşullar altında çaba harcadıklarını, hangi iş faaliyetlerini tercih ettiklerini ve çalışanların zaman içinde çabalarında ısrar etmelerini sağlayan şeyin ne olduğunu açıklama amacıyla birleşmektedir (Hertel ve Wittchen, 2008).

Örgütsel liderlik, çağdaş iş dünyasında örgütsel paydaşların en önemli kaygılarından biridir. Araştırmacılar liderlik tarzının örgütsel performans ve başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Jamaludin, Rahman, Makhbul ve Idris, 2011). Gelenekçiler tarihsel olarak ideal örgütsel lideri, bir kuruluştakileri komuta etme, kontrol etme ve yönlendirme yeteneğine sahip kişi olarak görmüşlerdir (Houglum, 2012). Küresel iş ortamında ortaya çıkan karmaşık zorluklar, birçok araştırmacının ve iş liderinin, kuruluşların giderek daha karmaşık hale gelen bir ortamın değişimlerine ve taleplerine uyum sağlamasına olanak tanıyan liderlik anlayışları lehine bu ilkeleri yeniden düşünmesine yol açmıştır (Pless, Maak ve Stahl). , 2011). Geleneksel liderlik tarzları ile küresel iş ortamının talepleri arasındaki uçurum, liderliğe yönelik birçok farklı yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Pek çok liderlik tarzı mevcut olmasına rağmen, bazı liderlik tarzlarının, çağdaş liderlerin karşılaştığı zorlukların üstesinden gelme konusunda diğerlerinden daha yetenekli olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır. Giderek artan sayıda araştırmacı, dönüşümsel liderliğin, değişen küresel çevrenin taleplerini karşılamaya çalışırken örgütsel liderlerin benimsemeleri için ideal bir liderlik teorisi olduğunu ileri sürmektedir (Warrick, 2011). Ancak başarılı liderlerin davranışlarına ilişkin bilgi ve literatürün artmasıyla birlikte birçok örgütsel lider hâlâ geleneksel veya modası geçmiş liderlik biçimlerine bağlı

kalmaktadır. Ayrıca, işyerinde dönüşümsel liderliğe ilişkin mevcut araştırmaların çoğunluğu Batılı örgütsel ortamlarla sınırlıdır (Miao, Newman ve Lamb, 2012).

Motivasyon davranışı yönlendiren, sürdüren ve kontrol eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ortamında önemli bir rol oynar. Yüksek motivasyonun yüksek performansla ne ölçüde ilişkilendirilebileceğini belirleyebilmemiz için bireysel performansı ve motivasyonu niceliksel olarak ölçmek zordur. Motivasyona sahip çalışanların daha yüksek sonuçlar ürettiğine ve projelerin ve görevlerin başarıyla tamamlanmasına yol açtığına yaygın olarak inanılmaktadır. Motivasyon yönetimi, herhangi bir iş modelinin başarısında önemli bir aşamadır, organizasyonun verimliliğini artırır ve daha yüksek sonuçlar elde edebilir. Motive olmuş çalışanlar aynı zamanda yüksek düzeyde yenilikçi düşüncüyü sürdürür ve işleri daha verimli olur (Lazarova1, 2020).

Çeşitli psikolojik teoriler motivasyonu, kişinin davranışını etkileyen, davranışın performansı etkilediği, performansın düşüncüyü etkilediği ve döngünün tekrar döndüğü bir döngü olarak tanımlar. Bu aşamaların her biri bireyin genel motivasyonunu etkileyebilecek tutumlar, inançlar, çabalar gibi birçok değişkenden oluşur. Çeşitli psikolojik teoriler motivasyonun içsel bir süreç (mekanizma) olduğu tezini desteklerken, sosyokültürel teoriler motivasyonu bir sosyal grubun kültürel bağlamının karakteristik özelliği olan eylem ve faaliyetlere katılımın bir etkisi olarak vurgulamaktadır (Deci ve Ryan, 2000).

Yüzyıllar sonra farklı bilim adamları liderliğin farklı tanımlarını ortaya koymuşlar; bazıları liderliği bir durum olarak algılamak bazıları ise bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu bakış açılarındaki farklılıklar büyük ölçüde konunun geniş ve geniş kapsamlı doğasından kaynaklanmaktadır. Bununla ilgili olarak Ayub, Manaf ve Hamzah (2014), liderliğin tüm özelliklerini kapsayan ve halen çözülemeyen kısa ve öz bir tanım sağlamanın zorluğunu belirtmektedir. İnsanlar ve zaman ilerledikçe tanımın da özellikle insan ilişkilerindeki en son trendlere uyum sağlayacak şekilde değiştiğini savunulmaktadır. Ancak genel olarak liderliğin "konum, işlev ve liderlik etme yeteneği" ile ilgili olduğunu gözlemlemişlerdir.

Günümüzde işletmelerin yetenekli çalışanları çekmenin yanı sıra onları elde tutarak işletmelere etkili bir şekilde bağlayabilmeleri de esastır (Duran, Boz, Behdioğlu ve Kutlu 2019, s .159). Bu nedenle yetenekli işgücünün işletmelerde kalabilmesi için çalışanların

örgütsel adanmışlık ve motivasyonlarının yönetilmesi ve işe bağlılıklarının garanti altına alınması önemlidir (Kasimov, 2006, s .6). Yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde adanmışlık, çalışan motivasyonu ve örgütsel etkililik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Chordiya Sabharwal ve Goodman, 2017). Öte yandan yüksek düzeyde adanmışlık ile işten ayrılmanın azalması arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Albrecht ve Andreetta, 2011).

Bu bağlamda liderlik, işe adanmışlığın ve motivasyonun en önemli temeli olup, aynı zamanda insan davranışının da en önemli yönünü oluşturmaktadır (Lok ve Crawford, 2004, s .159322). Aynı zamanda insanların içindeki en iyiyi ortaya çıkararak insan kaynaklarının kullanımına olumlu bir yön vermektedir (Shastri, Shashi Mishra ve Sinha, 2013, s .1591946). Liderlik davranışları, çalışanın adanmışlığı (Machokoto, 2019) ile birlikte örgütsel performans (Nwokocha ve Iheriohanma, 2015) gibi faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle liderlik, çalışanların ve diğer kaynakların kurumsal hedeflere ulaşmak için entegre edilmesini sağlamada hayati bir rol oynamaktadır.

Bu çağda nitelikli çalışanları cezbetmek ve elde tutmak giderek zorlaşmakta ve bir kuruluşun liderliği için önemli bir zorluk teşkil etmektedir (Alghazo ve Al-Anazi 2016). Çok uluslu faktörlerin ve küreselleşmenin bu zorluğa en büyük katkıyı sağladığını belirtmekte ve modern rekabetçi piyasada insan sermayesinin daha talepkar olduğuna dikkat çekmektedir. Aynı zamanda araştırmalar çalışan motivasyonu ve memnuniyetinin üretkenlik ve performans için katalizör olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, farklı liderlerin benimsediği çeşitli yaklaşımlar, çalışanların motivasyonu ve memnuniyetinde görülen farklılıkları açıklamaktadır. Kanıtlar, benimsenen liderlik tarzı ne olursa olsun, liderlerin onları etkili bir şekilde motive etmek için bireyler ve gruplar arasında değişen talepleri karşılaması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca çalışanlarının kişisel ve grup düzeyindeki tipik davranışlarını anlamaları gerekir. Gopal ve Chowdhury (2014), tartışılan faktörlerin; iş faktörlerini, bireysel özellikleri ve kurumsal uygulamaları içeren bireylerin iç ve dış özelliklerinden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle liderlerin çalışanların motivasyonunu ve adanmışlığını artıracak ihtiyaç ve beklentilerini anlaması zorunludur.

Literatür ilgili araştırmalarla dolu olmasına rağmen, liderlik tarzlarının Türkiye’de kamu ve özel sektöre özgü motivasyon ve adanmışlık üzerindeki etkilerine ilişkin çok az araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle, boşluğu doldurmak için mevcut çalışma, çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti üzerindeki etkilerini ele almaktadır.

1. BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, iş hedeflerine ulaşmak amacıyla başkalarını etkileme çabasıdır. Bu süreç, işin gerekliliklerini karşılamak için çalışanları teşvik etme, cezbetme, motive etme ve yönlendirme faaliyetlerini kapsar. Liderlik, operasyonların yönetilmesini, koordinasyonunu ve idaresini içerir ve yönetimin konusu ile nesnesi arasındaki, komuta eden ile emirleri uygulayan arasındaki ilişkiyi ifade eder. Liderliğin amacı, tüm çalışanların rollerini, sorumluluklarını ve görevlerini tam olarak bilmelerini sağlamak ve işletmenin genel hedeflerine ulaşılmasına önemli katkılar sağlamaktır. Liderlik, bireylerin veya grupların davranışlarını etkileyerek, onları örgütün hedeflerine doğru yönlendirme sürecidir. Modern insanın liderlik rolünü geliştirmesi için bu konu daha dikkatli araştırılmalıdır (Rafferty ve Griffin, 2004). Griffin (2012) liderlerin çoğu kriz durumunda doğmuş gibi görüldüğünü ve krizin allelopatik olduğunu tanımlamıştır.

Liderlikle ilgili birçok teori veya çerçeve bulunmaktadır. Liderlik teorileri ve çerçeveleri genel olarak iki geniş kategoriye ayrılabilir. İlk kategori, özellik temelli yaklaşımları içerir. Bu çerçeveler, liderin zekası, akıcılığı ve diğer kişisel yetenekleri gibi liderin özelliklerine odaklanır ve liderin yeteneklerine vurgu yapan beceri yaklaşımını kapsar. Özellik teorileri arasında "Büyük Adam Teorisi" (Stogdill, 1948), "Beceriler Yaklaşımı" (Katz, 1955) ve "Stil Yaklaşımı" (Northouse, 2013) bulunmaktadır. İkinci geniş kategori ise, lider ve takipçileri arasındaki etkileşime odaklanan liderlik süreç tanımlarını içerir. Süreç modelleri veya çerçeveleri de iki ana alt kategoriye ayrılabilir: işlemsel ve dönüşümsel. İşlemsel modeller, istisna yoluyla liderlik, beklenmedik durum ödülleri, laissez-faire gibi yaklaşımları içerir. İşlemsel liderlik modelleri koşullu olup, liderin takipçisinin performansına bağlı olarak ödül veya ceza verme esasına dayanır (Bass ve Riggio, 2006). Dönüşümsel liderlik teorileri ise, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimde bireylerin dönüşümünü veya değişimini hedefler. Bu kategori, otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik teorilerini içerir. Tablo 1'de çeşitli liderlik teorileri vurgulanmaktadır.

Tablo 1.
Liderlik Modelleri

Liderlik Teorisi	Yıl	Ana Yazar/Kuramcı	Temel Bileşenler
Büyük Adam teorisi	1948, 1974	Stogdill	Özellikleri- dürtü, dinçlik, sebat, risk alma, kendine güven, karar ve eylemin sonuçlarını kabul etme isteği, stresi absorbe etmeye hazır olma
Beceriler yaklaşım	1955	Katz	Yeterlilikler teknik beceri, insan becerileri ve kavramsal beceriler
İşlemsel liderlik	1947	Webber	Hedefleri gerçekleştirme, görevleri tamamlama, gereksiz risklerden kaçınma, organizasyonel verimliliği artırma
Hizmetkar liderlik	1970	Greenleaf	Dinleme, insanlara değer verme, güven, dürüstlük, alçakgönüllülük, işbirliği
Dönüşümcü liderlik	1960, 1978	Burns	İdealleştirilmiş etki, ilham verici, motivasyon, entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi
Otantik liderlik	1990, 2003	Burns, Luthans ve Avolio,	Amaç, değerler, bağlılık, tutarlılık, şefkat
Lider-üye değişimi	1975	Dansereau, Green ve Haga; Graen ve Haga	İletişim, ilişkisel, liderler ve takipçiler arasındaki etkileşim, tutumsal benzerlik, ikili ortaklar

1.2. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Liderlik tarzlarına ilişkin teorilerin sayısı sınırlıdır. İş dünyası sürekli değişim içerisindedir ve liderler, dış çevreden gelen yoğun baskılara yanıt verebilmek ve bu baskıların getirdiği fırsatları değerlendirebilmek için yeni yönelimler benimsemektedir (Yukl, 2002). Liderliğin birçok becerisi vardır ve şunları içerebilir (Pernick, 2001).

1. *Vizyoner düşünce yapısı:* İyi liderlik becerilerine sahip olan kişiler, vizyoner düşünce yapısına, stratejik kapasiteye, öngörülebilir değişikliklere uyum sağlama yeteneğine ve gelecekte büyük fırsatları değerlendirme becerisine sahiptir. Liderler, çalışanların gözünde, normal bir bireyin sahip olamayacağı pek çok yetkinliğe sahipmiş gibi bir izlenim yaratır. Bu tür liderler, hedeflere ulaşma sürecinde gerekli olan beceri ve yetenekleri ustalıkla kullanabilen kişilerdir.

2. *Karar verme becerisi:* Karar verme, yönetim ve liderlik becerilerinde kritik bir aşamadır; bu aşamada yöneticiler ve liderler, sorunları çözmek için en iyi çözümü seçmeli veya belirli planlar yapmalıdır. Alınan kararların hızı ve doğruluğu, bu planların sonucunu belirleyecektir. Bu nedenle, liderler karar alırken her zaman karşılaştıkları tüm avantajları ve riskleri dikkatlice değerlendirmelidir; alınan kararlar, liderlerin kapasitesini ve niteliğini yansıtır. Bu nedenle, etkili liderlerin kapsamlı bilgiye, keskin muhakeme yeteneğine, yaşam ve iş deneyimine sahip olmaları gerekmektedir (Yukl, 2002).
3. *Problem çözme becerisi:* İyi bir lider olabilmek için, problemlere hızlı ve doğru bir şekilde çözüm bulma becerisine sahip olmak gerekmektedir. Lider, kendi ekibi içerisinde ortaya çıkan zorlu sorunlar karşısında başkalarının sorumluluğunu görmezden gelemes veya başkalarına devredemez. Bu doğrultuda, liderin gerçekten adil olması ve sorunu çözmek için en uygun fırsatı hızla kavrayabilmesi gerekmektedir (Pernick, 2001).
4. *Stratejik düşünme yetisi:* Stratejik düşünme, liderler için son derece önemlidir; bu, hem şirketin stratejik vizyonunu hem de liderliğini temsil eder. Stratejik düşünme, rekabet avantajı sağlamak amacıyla belirli stratejilerin ana hatlarını çizerek rakipleri geride bırakma sanatıdır. Doğru strateji, şirketlerin başarılı gelişme adımları atmasına yardımcı olurken, yanlış strateji şirketleri zor durumda bırakabilir (Yukl, 2002).
5. *Özgüven sahibi:* Güven ve girişkenlik becerileri, liderlerin sürekli olarak geliştirmesi gereken iki önemli unsurdur. Zorluklar ve engellerle karşılaşıldığında, kurumsal liderler tıpkı bir kaptanın tekneyi yönlendirmesi gibi, organizasyonlarını güvenli bir şekilde yönlendirmekten sorumludur. Teknenin güvenli bir şekilde karaya yanaşması ya da karaya oturmaması tamamen kaptana bağlıdır. Bu nedenle, liderler fırsatlar karşısında kendinden emin ve girişken olmadıkça, şirket zor duruma düşebilir ya da büyük bir riskle karşı karşıya kalabilir (Pernick, 2001).
6. *İletişim becerisi:* İderlik, çalışanlarla etkili iletişim kurabilme ve yönetim becerilerine sahip olmayı gerektirir. Bir lider, astlarının isteklerini yerine getirmek veya rahatlamak için oturmak gibi eylemlerde bulunuyorsa, bu liderlik kapasitesine sahip olmadığının bir göstergesi olabilir. Ancak doğru

kişiyile doğru iletişim kurmak, etkili liderlik becerilerine sahip olmayı ve bu becerileri nasıl uygulayacağını bilmeyi gerektirir (Robbins, Bradley ve Spicer, 2001). Bu beceriyi geliştirebilmek için, liderlerin kendi kapasitelerini ve güçlerini tanıyarak, çalışanlarıyla sürekli bir iletişim halinde olmaları gerekmektedir.

7. *Motivasyon becerisi:* Hiç kimse depresyondan, iş performansının istenilen düzeyde olmamasından, maaş artışı veya terfi alamamaktan kaçınmaz. Ancak bir lider, çalışanlarını başkalarının önünde eleştirmemeli, bireysel olarak toplantılar düzenlememeli ve onları olumsuz durumlarından kaçmaya teşvik etmemelidir. Gerçek bir lider, çalışanların psikolojik durumunu anlayıp önemseyerek, onları destekleyici bir ortamda yönlendirmelidir (Bono & Ilies, 2006).
8. *Etkileşim becerisi:* Özellikler teorisine göre, bireyin liderlik yeteneği ile belirli özelliklerin ilişkili olduğu düşünülmektedir. Liderlik özellikleri, fiziksel özellikler, zeka, kişilik özellikleri, davranışlar ve çeşitli beceriler gibi birçok öge içerebilir. Başarılı liderler ile bu özellikler arasında net bir ilişki bulunup bulunmadığı sürekli olarak tartışılmaktadır. Öte yandan, liderliği mantıklı düşünme, azim, ve kendini güçlendirme gibi teorik özelliklerle ilişkilendiren çalışmalar da mevcuttur (Kinicki, 2008). Yukl'un (2002) çalışmasına göre, bir liderin en önemli özelliklerinden biri başkalarını etkileme yeteneğidir. Bu yetenek, insanlarla etkileşimde bulunurken incelik ve diplomasi gerektirir.

1.3. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Yukl (2013), liderliği "ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını ve ortak hedefleri gerçekleştirmek için bireyleri ve grupları anlamak ve etkilemek için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma süreci" olarak tanımlamıştır. Chemers (2000) ise liderliği, "başkalarının yardım ve desteğini alarak ortak bir hedefe ulaşma sosyal etki süreci" olarak açıklamıştır. Liderin etkinliği, örgütsel koşullarla, kişisel ve kişilerarası davranışlar arasındaki ilişkinin bir sonucudur. Liderin etkinliği, organizasyona önemli katkılar sağlayacak şekilde özverili çalışmayı gerektirir. Çalışanlar, liderlerin feragatkar davranışlarından ilham alabilir ve organizasyon hedeflerini belirleme sürecinde bu

davranışlardan anlam çıkarabilirler. Genel olarak, liderlerin etkili davranışları, takipçiler ve nihayetinde sosyal sistemler üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgüt içinde liderin fedakar çalışması ve bu davranışın olası etkileri, araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Avolio ve Locke, 2002). Liderlik etkinliğinin, çalışanlarda yüksek düzeyde bağlılık ve motivasyon oluşturduğu, bireysel fedakarlığı teşvik ettiği ve yüksek performans isteği uyandırdığı düşünülmektedir. Liderlik etkinliği ayrıca, örgütün geleceğine dair bir vizyon oluşturma, örgüt üyelerini bu vizyona odaklamak ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak gibi yeteneklere sahiptir. Liderin bireysel fedakarlıklar yapması, organizasyonun refahı için liderin değerini en doğrudan şekilde gösteren bir yol olarak kabul edilmektedir (Jacobson & House, 2001).

Lider, kendi fedakarlığıyla örgütün refahına odaklandığını açıkça gösterir. Bu nedenle, özverinin sadece organizasyonun işleyişi için kısa vadeli, doğrudan olumlu sonuçları değil, aynı zamanda çalışanların uzun vadeli katılımı üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Liderlik etkinliğinin önemli bir belirleyicisi, çalışanların örgüte olan inançları, tutumları, normları, değerleri ve davranışlarını şekillendirme biçimidir (Hogg, 2001).

1.3. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Liderler, kuruluşun ve içinde bulundukları grupların üyeleridir, bu nedenle yönettikleri çalışanlarla bir veya daha fazla grup üyeliğini paylaşırlar. Liderlik süreçleri, örgüte üyelik bağlamında yürütülmekte olup, liderlerin örgüt üyesi olarak sahip oldukları özellikler, liderlik etkinliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik etkinliği, bireylerin daha etkin ve verimli bir şekilde temsil edilmesini sağlar. Dolayısıyla, liderin etkinliği, sadece objektif finansal kriterlerle değil, aynı zamanda satışlar, kar marjları, yatırım getirisi, pazar payı veya paydaş değerlendirmeleri gibi öznel göstergelerle de ölçülür.

1.4. Liderlik Tarzları

1.4.1. Otantik Liderlik

Otantik kelimesi, Yunanca kökenli "kişinin kendi otoritesinden" anlamına gelen authentikós kelimesinden türetilmiştir. Değerlerine sıkıca bağlı olan ve bu doğrultuda hareket eden bireyler özgündür (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlik literatürü, bilimsel araştırmalar ve uygulayıcılar olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir. Otantik

liderlik teorisi, 1990'ların sonları ve 2000'lerin başlarındaki kurumsal skandallar döneminde, 11 Eylül sonrası belirsiz ekonomik koşullarda gelişmeye başlamış ve pozitif liderlik yaklaşımlarını teşvik etmiştir (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005). Üst düzey liderlerin ve kurumsal CEO'ların başarısızlıkları, Irak ve Afganistan'daki politika hataları gibi konular üzerine düşünmeye sevk etmiş ve bu durum, liderlik kavramının daha iyi anlaşılması ve öğretilmesi için sosyal bilim araştırmalarının yenilenmesine yol açmıştır (Walumba ve Wernsing, 2012)

Liderlik, bir bireyin bir grup üzerinde etki ederek ortak bir hedefe ulaşma sürecidir. Otantik liderlik ise, hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de yüksek düzeyde örgütsel bağlamdan faydalanan bir süreçtir. Otantik liderler, hem kendi hem de başkalarının değerleri ve ahlaki bakış açıları konusunda derin bir farkındalığa sahiptirler. Ayrıca, nasıl düşündüklerinin ve davrandıklarının bilincindedirler ve bu, olumlu davranışları teşvik eder. Avolio ve diğerleri (2004) tarafından belirtildiği gibi, otantik liderler güçlü, kendi faaliyet gösterdikleri bağlamın farkında, kendinden emin, umutlu, iyimser, dirençli ve yüksek ahlaki karaktere sahip bireylerdir (s. 4, Luthans ve Avolio, 2003, s. 243).

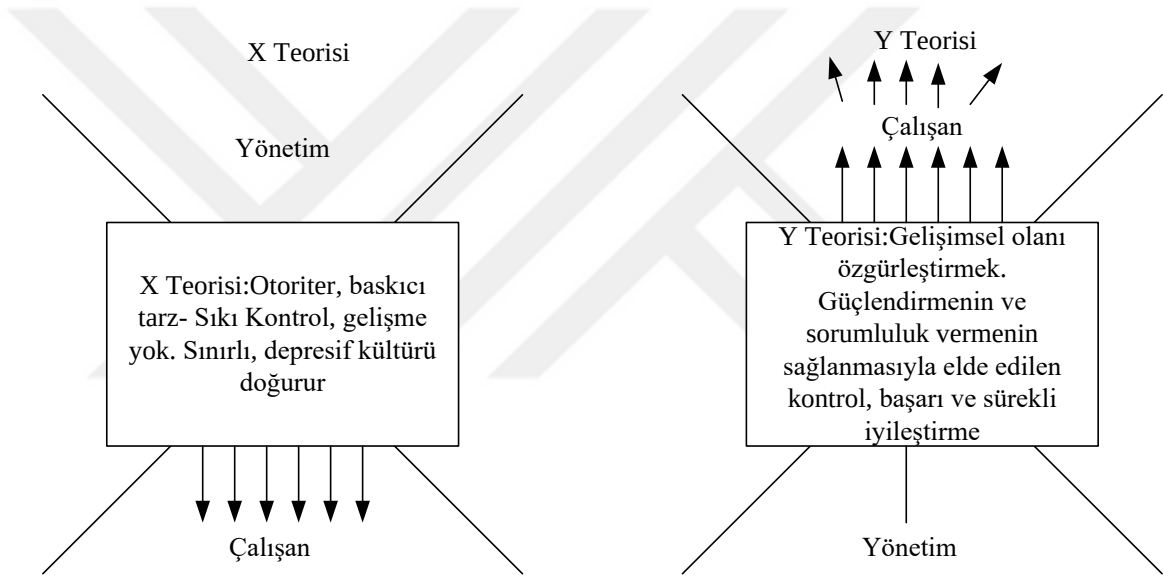
Otantik liderliğin kökenleri, bireyin 'gerçek benlik' kavramında bulunabilir. Otantik liderler, kendi öz kimliklerini tanırlar, değer sistemlerine uygun hareket ederler, kendi kimliklerini ve inançlarını anlarlar ve takipçilerine bu özgünlüğü gösterebilirler (Ladkin & Taylor, 2010). Peus, Wesche, Streicher, Braun ve Frey (2012) tarafından öne sürüldüğü gibi, otantik liderlik geliştirmenin temel şartı, bireyin kendini tanıması ve öz tutarlılığını korumasıdır. Yüksek kişisel farkındalığa sahip olan bireyler, açık bir şekilde ortaya koydukları değerler ve inançlara sahiptirler (Peus et al., 2012). Bu yüksek farkındalık düzeyleri, bir liderin öngörülebilirliği ile doğrudan ilişkilidir ve dolayısıyla takipçilerin güvenini sağlamakta önemli rol oynamaktadır.

Luthans ve Avolio (2003, s. 243), otantik liderliği, hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de ileri düzeyde gelişmiş bir örgütsel bağlamdan faydalanan, liderler ve iş arkadaşları açısından daha yüksek öz farkındalık ve öz-düzenlemeli olumlu davranışları teşvik eden bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Liderliğin insani boyutu olarak 1960'ların yönetim klasiklerinden "İşletmenin İnsani Tarafı"nda, Douglas McGregor, yönetim tarzları arasında önemli bir ayrım yapmak için X Teorisi ve Y Teorisi'ni tanıtmıştır. Teori X, üretkenlik, günlük adil çalışma

ve performansın ödüllendirilmesi gibi konulara odaklanan ve çalışanların genellikle tembel, işten kaçınan ve sürekli denetlenmeleri gerektiğini varsayan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Hindle ve Economist, 2008, s. 187).

Teori Y ise, çalışanların daha yüksek bir tatmin ve doyum arayışında olduklarını, kendi kendilerini yönetme ve kendi istekleriyle işe gitme yeteneklerini kullandıklarını varsayar. Yöneticiler ve liderler, bu tatmin arayışını motive etmeye ve çalışan bağlılığını en üst düzeye çıkarmaya yönelik stratejiler geliştirirler. Teori X'in, kültürel faktörler nedeniyle her çalışanın tatmin ve doyum aramayabileceği gibi belirli sınırlamaları kabul ettiği düşünülürken, Teori Y, otantik liderliğin gelişmesine zemin hazırlar. McGregor'un teorilerinin bir özeti Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. McGregor'un X ve Y teorisi

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliğin ilk çerçevesini sunarak otantik liderler için güven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik kapasitelerin kaynak olarak tanımlandığını belirtmiştir. Ayrıca, bu liderlik biçiminin organik bir ahlaki ve etik bileşeni olduğunu vurgulamışlardır (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderlik teorisine göre, Avolio ve diğerleri (2004, s. 802), liderlerin kim olduklarını, neye inandıklarını ve değer verdiklerini bilen ve bu değerlere dayalı olarak şeffaf bir şekilde etkileşime giren liderleri tasavvur etmektedir.

Önceki modellerde, Avolio ve diğerleri (2004), otantik liderler ile takipçilerin davranışları arasındaki bağlantının yetersiz olduğunu belirtmiştir. Ancak, bu yeni modelde liderlik ile takipçi davranışları ve tutumları arasında güçlü bir ilişki sağlanmıştır.

Bu model, umut, güven ve iyimserlik gibi pozitif duyguların takipçilerin iş tutumlarını olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır, böylece iş verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır.

1.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik çalışmaları, öncelikle Max Weber'in çalışmalarına dayanmaktadır. Weber, karizmayı, bireyin sıradan insanlardan ayıran ve doğüstü, insanüstü veya en azından istisnai güçler veya niteliklerle donatılmış olarak algılanan belirli bir kişilik özelliği olarak tanımlar. Ona göre, karizmatik liderler kendilerini devrimci bir toplumsal rol içinde konumlandırırlar ve liderin toplumdaki takipçileri, liderin niteliğini tanıma zorunluluğuyla karşı karşıyadır; bu da liderin otoritesinin ahlaki meşruiyetini doğurur. Weber, karizmanın etkilerinin duygusal düzeyde hissedildiğini ve devrimci bir nitelik taşıdığını ileri sürer, çünkü karizmatik liderler genellikle mevcut gelenekleri ve rasyonel normları zorlarlar.

George C. Banks ve diğer yazarlar, karizmatik liderlerin statükoyu korumaya çalışmadıklarını ve takipçilerini sınırlarının ve standart seviyelerinin ötesine geçmeye teşvik ettiklerini savunmaktadırlar. Onlara göre, karizmatik liderler, takipçilerini motive eder ve yüksek performans elde etmelerini sağlarlar.

Karizmatik liderlik çalışmaları, Max Weber'in çalışmalarına dayanmaktadır. Weber, karizmayı liderin kendisi değil, liderin insanlar tarafından nasıl algılandığının belirlediği bir özellik olarak tanımlar. Bu nedenle, bir liderin karizması, liderin liderlik ettiği kişilerin gözünde nasıl değerlendirildiğine bağlıdır. Willners, karizmayı liderin otoritesinin kaynağı olarak kendisine saygı, bağlılık ve hayranlık uyandırma kapasitesi olarak tanımlar.

John Antonakis'in perspektifinde, karizmatik liderlik, değerler üzerine inşa edilen, sembolik ve duygusal olarak zengin liderlik sinyalleri verme sürecidir. Antonakis, karizmanın duygusal ve ideolojik temellere dayanan geniş bir liderlik etkisi olduğunu vurgular. Karizmatik liderler, insanlara ilham verebilir, arzu edilen kolektif değerleri ortaya koyabilir ve sembolize edebilir. Bu bağlamda, ideolojik bir vizyonun kolektif kimlik duygusu için kritik olduğunu belirtirler.

Antonakis ayrıca, karizmanın, değerlere hitap ederek, doğruyu yanlıştan ayırarak, duygusal ifadelerle katılarak ve misyonu meşrulaştırarak iletişim kurmayı

içerdiğini ileri sürer. Karizmatik liderler, sembolik iletişim yoluyla mesajlarını açık ve canlı hale getirirken, kolektif ahlaki birliği simgeleyip somutlaştırırlar. Sonuç olarak, liderin misyona olan inancı ve tutkusu, karizmatik liderliğin temel öğelerindendir (Antonakis ve diğerleri, 2016).

Karizmanın önemli bir tanımı ME Spencer'ın "Karizma Nedir?" adlı çalışmasında yapılmıştır. Spencer, karizmanın gerekliliklerini yetenekli performans ve coşku yaratan bir temsil olarak sıralamaktadır. Bu niteliklerin liderin kişiliği ve durumuyla ilişkili olduğunu belirtirken, liderlik fenomenini tarihsel bir ürün olarak ele almaktadır. Bununla birlikte, Davies gibi bazı akademisyenler karizmanın liderin kişiliği yerine liderler ile takipçiler arasındaki ilişkiyle ilgili olduğunu savunmaktadır (Antonakis ve diğerleri, 2016, s. 7).

Sıradan liderleri karizmatik liderlerden ayıran belirgin özellikler arasında insanları etkileme yeteneği ve bireysel sadakat ile inanç sağlama, doğaüstü veya olağanüstü güçlere sahipmiş gibi görünme gibi özellikler bulunmaktadır. Karizmatik liderler aynı zamanda bir görev duygusuna sahiptir ve insanları manevi olarak ilham verebilirler. Liderlik etkisi, liderin takipçilere ilham verme yeteneği ve bu bağlamda liderlik ilişkilerinin niteliği ile yakından ilişkilidir (Banks vd., 2017, s. 509).

İnsanlar karizmatik liderleri sadece onların takdire şayan bireyler oldukları için değil, aynı zamanda üstün otoritelerini kabul edenleri serbestçe ilham vermeleri nedeniyle takip ederler. Weber, karizmatik liderliği toplumsal bir hareketin bir parçası olmak veya toplumsal bir hareket yaratmak olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, karizmatik olmanın güce sahip olmayı gerektirmediğini, ancak liderin karizmatik olarak bir toplumsal hareketin merkezi haline gelebileceğini öne sürmektedir. İdeoloji ve toplumsal hareket, liderin karizmasını ve popülaritesini artırabilecek önemli faktörlerdir.

Karizmatik liderlik, dönüştürücü ve ilham verici olarak kabul edilir, çünkü liderin yüksek amacı, onu ahlaki bir temsilciye dönüştürür. Bu şekilde lider, halk için hedeflerin ve rollerin oluşturulmasına veya yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunabilir. Karizmatik liderler, ulusal kimliği halk için daha anlamlı hale getirir ve takipçilerini ülkelerine ve liderlerine ait hissettirir. Ayrıca, karizmatik liderlik uluslararası toplumda ulusal topluluk için belirli bir yer ve amaç oluşturur. Dolayısıyla, karizmatik liderlik, bir insanın kim olduğu ve nereye gittiği gibi temel sorulara cevap verir. Ayrıca, dış politikada karizmatik liderliği anlamak için lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi

anlamak gereklidir (Wivel ve Howard Grøn, 2021, s. 366–368). Bu nedenle, lider ve takipçilerinin ilişkisinin analizi iç ve dış politikaları anlamak için önemlidir.

1.4.3. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, çalışanların sahiplenme duygusunu etkin bir şekilde geliştirmek ve kişisel hedeflerini örgütsel hedeflerle aktif bir şekilde bütünleştirmek için astları örgütsel karar alma ve yönetim süreçlerine dahil eden demokratik bir liderlik yaklaşımıdır. Günlük liderlik süreçlerinde, liderler, astları için anlamlı değerleri aktarır, raporlama süreçlerini aktif bir şekilde yönetir ve diğer esnek terfi stratejileri gibi katılım yönetimini etkin bir şekilde uygularlar (Jing vd., 2017).

Amerikalı bilim insanı Likert (1961), demokratik liderlik üzerine kapsamlı deneysel araştırmaların ardından, "Yeni Bir Yönetim Modeli" adlı kitabında katılımcı liderlik kavramını resmen ortaya koymuş ve karşılıklı destek ilkesi de dahil olmak üzere katılımcı liderlik teorisinin üç ana ilkesini açıklamıştır. Bu ilkelere grup kararı ilkesi ve yüksek standartlar ilkesi de dahildir. Katılımcı liderliğin literatürdeki yeri, bu teorisinin ortaya çıkışından beri birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir (Lam vd., 2015).

Önceki araştırmaların ışığında, katılımcı liderlik, liderlerin karar vermeden önce çalışanların fikirlerini alması, uygulamada karar alma yetkisini astlara devretmesi ve çalışanların birlikte karar alıp aktif olarak katılımını teşvik ettiği bir liderlik tarzını ifade eder. Literatür aynı zamanda katılımcı liderliğin iki temel özelliğini yansıtmaktadır: İlk olarak, kararlar alınmadan önce sorunları birlikte çözmek için çalışanlara danışılır; daha sonra çalışanlara iş sürecinde gerekli kaynaklar sağlanır (Li vd., 2018).

Katılımcı liderlik, özellikle astların örgütsel karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eden ve demokratik bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, liderlerin ve astların eşit düzeyde olduğu, birbirlerine tamamen güvendikleri ve örgütsel sorunların demokratik istişare yoluyla çözüldüğü bir ortam oluşturur. Genel olarak, katılımcı yönetim, karar alma sürecine geniş bir çalışan yelpazesini dahil etse de nihai karar yine de liderler tarafından verilir (Huang vd., 2010).

Huang ve diğerleri (2010) katılımcı liderliği derinlemesine araştırmış ve bu liderlik tarzının, çalışanların karar verme sürecinde daha fazla teşvik ve destek gerektirdiğini savunmuştur. Ayrıca, liderlik literatüründe katılımcı liderliğin, bilgi ve

fikirlerin paylaşılması yoluyla karar alma sürecini zenginleştirdiği ve çalışanların sürece daha fazla katılımını sağladığı geniş bir kabul görmektedir (Xiang ve Long, 2013).

Katılımcı liderliğin temeli, çalışanları örgütsel karar alma sürecine katılmaya teşvik etmek ve liderlik sürecinin merkezine karar vermeden önce çalışanlara danışmayı yerleştirmektir (Benoliel ve Somech, 2014). Bu bağlamda, katılımcı liderlik, astlara takdir yetkisi veren, etkili bilgi ve diğer kaynakları sağlayarak karar alma sürecine katılımlarını teşvik eden bir dizi liderlik davranışını içermektedir (Chan, 2019).

Katılımcı liderliğin öncülleri, bu liderlik araştırmasının gelişimine olumlu rehberlik sağlamaktadır. Özellikle, katılımcı liderliğin öncülleri bireysel düzeydeki faktörlere ve organizasyonel düzeydeki etkilere odaklanmaktadır. Bireysel düzeydeki öncüller, liderlerin katılımcı yönetim davranışları sergilemelerini teşvik eden faktörler olarak önem kazanmaktadır (Somech, 2002). Örneğin, liderlerin deneyimleri ve kişisel değerlendirme modelleri, katılımcı yönetim tarzlarını benimsemelerini etkileyebilir.

Organizasyonel düzeydeki öncüller ise genellikle kurumsal karar alma süreçlerinde çalışan katılımının önemini vurgulamaya odaklanır. Örgüt kültürü ve örgüt büyüklüğü gibi faktörler, liderlerin katılımcı yönetim davranışlarını nasıl sergilediğini önemli ölçüde etkileyebilir (Li vd., 2018).

Bireysel düzeydeki öncüller üzerine yapılan araştırmalar, deneyimli liderlerin genellikle katılımcı yönetim tarzını benimsemeye daha meyilli olduklarını göstermektedir (Somech, 2002). Ayrıca, kişilik eğilimlerinin liderlik tarzı üzerindeki etkisi de önemli bir teorik tartışma konusudur. Li ve diğerleri (2018), değerlendirme modelinin bireylerin öz-düzenleme sırasında en iyi çözümü elde etmeye odaklandığını ve bu durumun katılımcı liderlik tarzının geliştirilmesini teşvik ettiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, katılımcı liderliğin öncüllerinin anlaşılması, liderlerin ve organizasyonların liderlik tarzlarını ve karar alma süreçlerini nasıl şekillendirdiğini kavramak için önemlidir.

Liderin katılımcı yönetim konusundaki farkındalığı, katılımcı liderliğin belirleyici unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. İş dünyası ve hükümet liderleri üzerine yapılan araştırmalar, liderlerin kişisel farkındalık düzeylerinin, liderlik tarzları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderlerin kişisel olarak

bildirdikleri farkındalık düzeyi ne kadar yüksekse, katılımcı yönetim tarzının da o kadar belirgin olduğu ortaya konmuştur.

Somech'in (2003) çalışması, lider-üye değişim modeli bağlamında, liderler ile astlar arasındaki bireysel farklılıkların liderlik tarzını nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırma, liderler ve astlar arasındaki farklılıkların artmasıyla birlikte, liderlerin katılımcı yönetimi uygulama olasılığının azaldığını öne sürmektedir. Bu durum, liderlerin ve astların birbirleriyle olan ilişki kalitesinin liderlik tarzını şekillendirmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Chen ve Tjosvold'un (2006) çalışması da lider-üye etkileşim kalitesinin katılımcı yönetim üzerinde önemli bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Çalışma, iş birliğinin rekabetçilik ve bağımsızlıkla karşılaştırıldığında, lider-üye ilişkilerinin kalitesinin liderlerin katılımcı yönetim tarzını geliştirmede temel bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin, bireyler arasındaki güveni artırdığı ve kültürel farklılıkları aşmaya yardımcı olduğu belirtilmiştir, bu da katılımcı yönetimin etkili bir şekilde teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Organizasyon düzeyindeki öncüller, liderlik tarzlarının ve davranışlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynayan faktörler olarak ele alınabilir. Mevcut araştırmalar, kişisel faktörlerin yönetim rollerinde liderlik tarzlarını tahmin etmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Ancak bireylerin bulundukları örgütsel bağlama uygun davranarak aktif olarak sosyalleştikleri göz önüne alındığında, liderlik tarzlarında önemli farklılıklar ortaya çıkabilir.

Örgütsel bağlam, liderlik davranışlarını ve tarzlarını etkilemede belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, küçük ölçekli toplumlarda, liderler genellikle katılımcı karar alma yönetimine odaklanırken, büyük ölçekli ve karmaşık örgütlerde ise bu tarzın uygulanması daha zor olabilir. Lonati (2020) tarafından yapılan araştırmalar, artan sosyal karmaşıklık ve güç dağılımındaki çarpıklıkların, liderlerin nadiren katılımcı yönetim sergilemelerine ve daha çok yönlendirici liderlik tarzlarına yönelmelerine neden olduğunu ortaya koymuştur.

Ayrıca, işyerinde kabul edilebilir ve katılımcı yönetimi destekleyen bir örgüt kültürü, katılımcı liderliğin gelişmesi için kritik bir faktördür. Bullough ve De (2015) tarafından yapılan çalışmalar, kültürel kimliğin, katılımcı liderliğin etkinliğini belirleyen

önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle, örtülü liderlik teorisine dayanan katılımcı liderliğin, sosyal çevredeki kabul düzeyinin artırılmasında etkili olduğu ve böylece liderlik etkinliğini artırdığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel bağlam ve kültürel kimlik, liderlerin ve liderlik tarzlarının gelişiminde merkezi rol oynayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

1.4.4. Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik

Bass ve Avolio (2004), liderliği pasif ve laissez-faire (bırakınız yapsınlar) gibi istisnai liderlik tarzlarına göre sınıflandırmışlardır. Bu tarzlar, çalışanlar ve astlar üzerinde genellikle olumsuz etkilere sahiptir (Bass ve Avolio, 2004).

Cuellar (2018) tarafından belirtildiği üzere, pasif kaçınmacı liderlik tarzı, katılım eksikliği, başkalarına ilgi göstermeme, sorumluluktan kaçınma ve işleri erteleyerek karakterizedir. Bu liderlik tarzında lider, astlarının ve hatta kendi ihtiyaçlarını karşılamak için gereken çabayı göstermez. Dahası, liderler genellikle proaktif olmaktan ziyade reaktif veya eksik davranışlar sergilerler. Liderlik rolünde ilham verme veya olumlu geri bildirimlerde bulunma gibi işlevleri yerine getirmede başarısız olabilirler (Cuellar, 2018). Bu şekilde, pasif kaçınmacı liderlik, liderin etkisizliği ve liderlik rolünü eksik veya yetersiz bir şekilde yerine getirmesiyle karakterize edilir.

Laissez-Faire liderliği genellikle etkisiz bir liderlik tarzı olarak kabul edilir. Bu tarz, işlemsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarından önemli ölçüde farklılık gösterir. Northouse (2018), laissez-faire liderliğin liderlerin takipçilerini etkileme sorumluluğundan kaçtığını ve denetleyici görevlerini yerine getirmediğini belirtir. Bu liderler genellikle kararları erteleyen, geri bildirimde bulunmayan ve takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterince çaba göstermeyen kişilerdir. Sonuç olarak, bu liderlerin liderlik becerileri zayıf ve liderlik konusundaki özsaygıları düşüktür (Northouse, 2018; Avolio, 2011).

Astların özerkliği değerli bulunduğu bilinmesine rağmen, bu özgürlüğü sağlayan laissez-faire liderliği genellikle olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Frischer, 2006). Bu liderlik tarzı, liderin genellikle pasif bir tutum sergileyerek, reaktif veya proaktif olmak yerine eylemsiz kaldığı şeklinde tanımlanmaktadır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, s. 21). Bass (1990), laissez-faire liderliğin diğer daha aktif liderlik tarzlarıyla genellikle negatif yönde ilişkilendirildiğini vurgulamıştır. Ayrıca Bass ve Stogdill (1990,

s. 551), bırakınız yapsınlar liderliğinin işlevsizlik, sorumluluğu üstlenmeme, yönlendirme eksikliği, destek sağlamama gibi özelliklerinin sürekli olarak çalışanların üretkenlik, tatmin ve bağlılık düzeyleriyle olumsuz şekilde ilişkilendirildiğini belirtmektedir.

1.4.5. Etkileşimci Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzıyla sıkça tartışılan diğer önemli liderlik yaklaşımı etkileşimci liderliktir. Bu liderlik tarzı, Bass (1985), Bass ve Avolio (1994, 1997), Burns (1978) ve Yukl (2013) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve incelenmiştir. Burns (1978), liderlik ilişkisini bir değiş-tokuş süreci olarak tanımlamıştır, liderlerin takipçilerine bir şeyler verip karşılığında başka bir şey almayı amaçladıklarını belirtmiştir. Ayrıca Burns, bu tür işlemlerin gruplar, yasama organları ve partiler gibi çeşitli sosyal yapıların liderleri ve takipçileri arasındaki ilişkinin temelini oluşturduğunu ifade etmiştir (Burns, 1978). Burns'a göre, etkileşimci liderlik, lider ve takipçi arasında karşılıklı memnuniyet alışverişini gerektirir ve bu ilişkinin genellikle olumlu ve karşılıklı yarar sağladığı düşünülmektedir (Burns, 1978). Avolio ve Yammarino (2013) ise işlemsel teoriler üzerinde durmuş, olumlu işlemlerin istenen sonuçları elde etmek için ödüllendirilmesi gerektiğini, olumsuz işlemlerin ise istenen sonuçların elde edilememesi halinde ceza olarak uygulanması gerektiğini savunmuşlardır.

Bass (1985), takipçilerin çaba miktarının, çabalarının arzu edilen sonuçlara yol açacağına olan güvenlerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu, takipçilerin gerektiği gibi performans gösterebileceği varsayımına dayanmaktadır. Dolayısıyla takipçilerin sonuçları beklenen performans olarak algılanmaktadır. İşlemsel liderlerin amacı, takipçilerinin istenen sonuçlara ulaşmasını gerektiren sorumlulukları ve iş gereksinimlerini belirlemek ve netleştirmektir. Bu, astlara beklenen performansı elde etmek için gereken çabayı ortaya koyma yeteneğini sağlamaktadır (Bass, 1985, s.12).

İşlemsel liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve taleplerini kabul eder ve takipçiler, bu ihtiyaçları karşılamak için gösterdikleri çabayı açıkladıkça nasıl karşılanacağını belirtirler. Bass (1985) tarafından belirtildiği gibi, bu tür bir çaba veya çalışma performansı, takipçilerde yönlendirilmişlik hissi ve belli bir düzeyde enerjilenme yaratır. Özetle, işlemsel liderlik sürecinde lider, takipçilerin ihtiyaçlarını tanır ve takipçilerin memnuniyet çabaları ve performansları karşılığında bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını açıklar (Bass, 1985, s. 13).

Bass ve Avolio (2004), etkileşimsel liderliğin koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim olmak üzere iki faktörden oluştuğunu öne sürmektedir. Koşullu ödül faktörü, Downton (1973) ve Burns (1978) ile benzer şekilde ele alınmış ve Bass ve Bass (2009) tarafından detaylandırılmıştır. Koşullu ödül, liderin takipçilere görevler verme veya anlaşma sağlama ve bu görevlerin tatmin edici şekilde yerine getirilmesi karşılığında psikolojik veya maddi ödüller düzenleme sürecidir (Bass, 1998). Bu süreç, hedeflerin netleştirilmesi ve hedeflere ulaşıldığında takdir edilmenin, bireylerin ve grupların beklenen performans düzeylerine ulaşmalarını sağlayacağına inanılmaktadır (Bass ve Avolio, 2004, s. 104).

İstisnalarla aktif yönetim ise etkileşimsel liderliğin ikinci faktörü olarak tanımlanır ve "düzeltici işlem" olarak kabul edilir. Bass ve Avolio (2004, s. 104), bu liderliğin uyum standartlarını belirlediğini ve aynı zamanda etkisiz performansa sebep olan unsurları tespit ettiğini, takipçilerin bu standartlara uymadıkları durumlarda düzeltici önlemler alabileceğini belirtir. Bu düzeltici önlemler, olumsuz geri bildirim, azarlama, onaylamama veya disiplin cezaları gibi çeşitli şekillerde olabilir (Bass ve Bass, 2009, s. 624). İstisnalarla aktif yönetim, takipçilerin performansındaki sapmaları, hataları ve yanlışları yakından takip ederek buna göre düzeltici adımlar atmaktadır (Bass ve Bass, 2009, s. 624). Ancak bu liderlik tarzının, astların öğrenme potansiyelini genişletmede ne kadar etkili veya başarılı olduğu tartışmalıdır.

1.4.6. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik, liderin ikna edici gücü, karizması, ilham verme yeteneği, yüksek ahlaki standartlara etki etme kapasitesi ve takipçilerin ihtiyaçlarını karşılama amacını içermektedir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler, takipçilerini kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya teşvik eden liderler olarak tanımlanır.

Bu liderlik tarzının temel kavramları, İncil'de bulunan David ve Daniel gibi lider figürlerine kadar uzanabilir. Daha modern zamanlarda ise, Max Weber'in 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında sosyolog olarak yaptığı çalışmalar, liderlik ve etki konularında daha sosyolojik açıklamalar getirmiştir (Burns, 1978). Weber, liderlerin kriz zamanlarında ortaya çıkan karizmatik bir liderlik tarzını kavramsallaştırmıştır. Astların liderin direktiflerine istekle uydukları ve liderin misyonunu destekledikleri fikrini ortaya atmıştır (Avolio ve Yammarino, 2013, s. 5). Weber ayrıca, liderlerin misyonlarının coşku veya umutsuzluk ve umut arasında değişen duygulardan kaynaklandığını düşünmüştür.

Downton (1973), dönüşümcü liderlik terimini ilk kez tanıtan isim olarak öne çıkmıştır (Bass ve Bass, 2009). Karizmatik liderlik ise House (1977) tarafından detaylı bir şekilde açıklanmış ve teorik bir çerçeveye desteklenmiştir (Northouse, 2018). House (1977), karizmatik liderliği liderin vizyonunu gerçekleştirmek için takipçilerinin gücünü, bağlılığını ve başarı güdülerini uyandırma süreci olarak tanımlamıştır (Avolio ve Yammarino, 2013, s. 6).

Karizmatik liderlerin astları üzerindeki etkisi, liderlerin üstün ve ilham verici idealleri sayesinde ortaya çıkar. Bu idealler, astların liderlerine güven duymasını ve onlarla bağlantı kurmasını sağlar. Karizmatik liderlik, liderlerin takipçilerini belirlenen ideallere doğru yönlendirme yeteneğiyle öne çıkar. İlham veren liderlik, takipçilere bir amaç duygusu verir, onları belirli idealler doğrultusunda fedakarlık yapmaya teşvik eder ve bu süreçte farklı eylemler için anlam yaratır (Avolio ve Yammarino, 2013, s. 5, 6).

James Macgregor Burns (1928), klasik eseri "Leadership" (1978) aracılığıyla dönüşümsel liderliğin daha geniş bir kabul görmesini sağlamıştır (Northouse, 2018). Burns (1978), dönüşümcü liderliği bir teori olarak resmileştiren ilk kişi olarak bilinir ve bu liderliğin, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini yükseltecek şekilde etkileşime girdiği bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Bass ve Bass, 2009, s. 50).

Burns'ün çalışmaları liderlerin ve takipçilerin rollerini birleştirme çabasını yansıtmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin hem kendi hem de takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilerin güdülerinden yararlandığı görülmektedir. Liderler, astlarının ihtiyaçlarına ve motivasyonlarına odaklanarak onların potansiyellerini maksimum düzeye çıkarmaya çalışırlar (Northouse, 2018).

Burns (1978) ayrıca dönüşümcü liderliği üç ana özellikte tanımlamıştır. İlk olarak, dönüşümcü liderler, takipçilerin farkındalık düzeyini artırarak belirlenen hedeflerin önemini ve nasıl ulaşılacağını anlamalarını sağlarlar. İkincisi, dönüşümcü liderler, takipçilerin bireysel çıkarları yerine takım veya organizasyon odaklılığına yönlendirirler. Üçüncüsü, dönüşümcü liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini artırmak için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayalı olarak teşvik edici bir rol üstlenirler (Bass ve Bass, 2009).

Bass (1985), idealleştirilmiş etki veya karizmatik liderliği, dönüşümsel liderliğin önemli bir unsuru olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderliği, idealleştirilmiş etki,

entelektüel uyarım, bireysel ilgi gibi faktörlerle birlikte dönüşümsel liderliğin bir parçası olarak görmüştür (Bass ve Bass, 2009; Bass ve Avolio, 2004). Bass ve Avolio (2004) tarafından kullanılan bu beş dönüşümsel faktör, idealleştirilmiş etki, idealleştirilmiş nitelikler, idealleştirilmiş davranışlar, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak açıklanmıştır.

İdealleştirilmiş etki veya karizma, liderliğin duygusal boyutudur (Antonakis, 2012, s. 265). Bass'a (1985, s. 35) göre, karizma liderin kişiliğinin gücüyle takipçiler üzerinde derin ve olağanüstü etkiler bırakan bir niteliktir. Karizmatik liderler, takipçilerine öyle bir bağlılık aşılayabilir ki, bu bağlılık sorgusuz sualsiz sadakate dönüşebilir ve liderleri için fedakarlık yapmaya istekli olabilirler. Bu liderler sistemleri dönüştürebilirler.

Kriz durumları genellikle karizmatik liderleri gerektirir. Akut ve kronik krizler, karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına olanak tanır. Bu liderler, özellikle bir kültürün temel değerlerine yönelik tehditler gibi kronik krizlerde belirirler. Geçiş dönemlerindeki organizasyon kültürleri, karizmatik liderler için uygun bir zemin sunabilir (Bass, 1985). Ayrıca, karizma, geleneksel otoritenin ve yasal-rasyonel bürokratik araçların başarısız olduğu durumlarda belirginleşir (Bass, 1985, s. 37). Bu idealize edilmiş liderler, radikal çözümlerle sorunları ele alabilir ve krizden çıkmak için yönlendirmeye ihtiyaç duyan takipçilerine olumlu bir şekilde yardımcı olabilirler (Avolio, 1999).

İdealleştirilmiş etki gösteren liderlerin ahlaki ve etik standartları genellikle çok yüksektir ve doğruyu yapacaklarına güvenilir (Northouse, 2018). İdealleştirilmiş etki, liderlerin takipçilerinde güven ve saygının inşa edilmesini, iş yapma tarzında radikal ve temel değişiklikleri kabul etmelerini sağlayan bir özellik olarak karakterize edilir. Bu liderler, astlarına misyon ve vizyon algısı sunarlar ve bu sayede büyük saygı ve güven kazanırlar. Güven ve saygı, liderlerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmedeki başarıları için kritiktir. Astlar, idealleştirilmiş etki gösteren liderler gibi olmayı arzularlar (Bass ve Avolio, 1994, s. 35).

Özetle, idealleştirilmiş etki, etkili bir örnek olarak işlev gören liderleri tanımlar. Bu liderler, kararlılık gösterir, dikkat çekici yetenekler sergiler, risk alır ve misyonlarına bağlı kalırlar. Ayrıca, astlarını güçlendirir ve krizlerle başa çıkarlar (Avolio, 2011).

Antonakis'e (2012) göre, idealleştirilmiş etkiyi vurgulayan faktör, karizma olarak da bilinir hale gelmiştir. İdealleştirilmiş etki ölçeğinde yapılan bir diğer değişiklik ise onu idealleştirilmiş nitelikler ve idealleştirilmiş davranışlar olmak üzere iki bileşene ayırmaktadır.

Avolio ve Yammarino (2013, s. 9), idealleştirilmiş etki veya atfedilen karizma olarak adlandırdıkları idealleştirilmiş nitelikleri, takipçilerin liderin gücünü, güvenini ve üstünlüğünü nasıl algıladıklarının bir sonucu olarak lider hakkındaki atıflarını ifade etmektedir. Bu durum, astların kişisel çıkarları yerine başkalarının yararını önemsemelerine neden olur.

Diğer taraftan, Antonakis (2012, s. 266) idealleştirilmiş davranışları, takipçilerin doğrudan gözlemleyebileceği liderin belirli davranışları olarak tanımlar. Avolio ve Yammarino (2013) ise idealleştirilmiş etki (davranışlar) veya davranışsal karizma olarak adlandırdıkları bu kavramı, liderlerin değerlerini, inançlarını, misyon ve amaç duygusunu yansıtan spesifik lider davranışları olarak açıklar.

İlham verici motivasyon aynı zamanda ilham verici olarak da bilinir (Northouse, 2018). Bass, ilham verici liderliğin entelektüel uyarım faktörünü kullanarak entelektüel olmayan, duygusal nitelikler ekleyen veya duygulara, hislere dayanmayan ikna süreçlerini vurgulayan liderlikle sınırlı olduğunu savunmaktadır. Avolio ve Yammarino (2013, s. 10), ilham verici motivasyon sergileyen liderleri, takipçilerin beklentilerini yükselterek ve iddialı hedeflere ulaşabileceklerine dair güven aşılayarak, daha önce erişilemez olarak görünen hedeflere ulaşmaları için onları teşvik eden ve motive eden bir grup lideri olarak tanımlar. Bu süreç, kendini gerçekleştiren kehanet veya Pygmalion etkisi olarak bilinir.

Pygmalion çabası, bireyleri daha yüksek düzeyde performans göstermeye motive etme etkisidir. Bass (1985) tarafından açıklanan bu çaba, performans motivasyonunun bir tepkisidir. Başarılı olması beklenen bireyler, beklenmeyen düzeyde performans gösterenlere kıyasla genellikle daha iyi performans gösterirler. Bu nedenle, astlarından yüksek beklentilere sahip liderler, astlarının ve iş arkadaşlarının yeteneklerine olan güvenlerini artırarak, bu bireylerin çabalarıyla başarı deneyimlerini artırabilirler (Bass, 1985). Bu liderlerin etkililiğini sağlayan faktörler arasında coşku, iyimserlik, yüksek beklenti, vizyon ve motivasyon önemli rol oynamaktadır (Bass, 1997).

Entelektüel uyarım, liderlerin takipçilerinin zihinsel kapasitelerine hitap ederek statükoyu sorgulamalarını teşvik etme şeklini ifade eder. Avolio ve Yammarino'ya (2013, s. 10) göre, bu süreç liderlerin varsayımları sorgulamalarını sağlar ve sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler bulmalarını teşvik eder. Bass (1985, s. 99) tarafından tanımlandığı üzere, dönüşümcü liderin entelektüel uyarımı, takipçilerin problem farkındalığını artırarak ve düşünsel yeteneklerini geliştirerek gerçekleşir. Bu bağlamda liderler, takipçilerini bağımsız düşünmeye, yaratıcı olmaya ve problem çözme süreçlerinde yenilikçi olmaya teşvik ederler. Liderler, astlarının fikirlerini hoşgörüsüyle karşılar ve genellikle sorunları kimin yerine neyin üzerinde odaklanabileceği konusunda yönlendirirler. Hiçbir şeyin değişmez olduğunu kabul etmezler ve örgütün etkinliğini artırmak için değişimi teşvik ederler, meydan okur veya reddederler (Northouse, 2018).

Dönüşümcü liderliğin beşinci bileşeni olan bireysel ilgi, liderlerin takipçilerini geliştirirken ve güçlendirirken özelleştirilmiş sosyo-duygusal destek sunmalarını ifade eder (Avolio ve Yammarino, 2013, s. 10). Bu liderler, takipçilerinin gelişimsel ihtiyaçlarına odaklanan ve onları destekleyen bir ortam yaratırlar. Ayrıca, liderler takipçilerine şefkatle yaklaşırlar ve genellikle onları koçluk yaparak tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olurlar. Bu bağlamda, liderler astlarının fikirlerine saygı gösterir ve deneyimsiz çalışanlara destek sağlarlar (Northouse, 2018).

Etkileşimci liderliğin bu bileşeni, dönüşümcü liderlerin genellikle astlarına yardımsever bir baba figürü olarak davrandıklarını gösteren açık uçlu bir araştırmada vurgulanmıştır (Bass, 1985, s. 30).

1.4.7. Etik Liderlik

Liderlik, liderin belirlediği hedeflere ulaşmak için takipçileri ikna etme sanatı olarak tanımlanabilir. Liderin rolü, bireylerin davranışlarını istenilen hedeflere doğru yönlendirme sürecini içerir. Liderler, kişilik özelliklerinden kaynaklanan bireysel liderlik tarzlarına bağlıdır. Bazı karizmatik liderler, kişisel güçleriyle çalışanların katılımını sağlarken, diğerleri ise konumsal ve meşru güçlerini kullanırlar. Liderler, farklı değerler, tutumlar, inançlar, davranışlar, alışkanlıklar ve uygulamalarla özdeşleşirler; bu durum, örgütsel, mesleki veya kurumsal kültüre bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Liderlik normatif örgütsel etik çerçevesinde, bir kuruluş içinde nasıl davranılması veya davranılması gerektiğini tanımlar. Bu kapsam, etik kararların ve kişilik özelliklerinin spekülasyonunu içerir. Etik liderlik, bir kuruluşun misyonunu ve vizyonunu

gerçekleştirmesi ile hedeflere ulaşmasını sağlama sürecinde kritik bir rol oynar. Ayrıca, bir kuruluşun dış çevredeki itibarını yönetirken önemli bir faktör olarak kabul edilir (Bogdan, Mihelic ve Metka, 2010, s. 32).

Etik liderlik, başkalarının onur ve haklarına saygı göstererek yönetilen, güven, dürüstlük, düşüncelilik, karizma ve adaletle ilişkilendirilen bir liderlik biçimidir. Etik, birey veya toplumun kabul ettiğı veya arzu ettiğı değer ve ahlaki standartlarla ilgilidir. Ayrıca, bireyler arası ilişkilerde ve organizasyonun tamamında olumlu bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunur. Liderlik, bir organizasyonun etik kültürünü şekillendirmede önemli bir rol oynar ve bu nedenle kuruluşların artan etik beklentilerini karşılamak için kritik öneme sahiptir (Hartman, 2013, s. 21-27).

Brown, Trevino ve Harrison'a (2005, s. 121) göre etik liderlik, normatif olarak doğru davranışın kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla gösterilmesi ve bu davranışın takipçilere teşvik edilmesi olarak tanımlanır. Bu tanımlama, dürüstlük, güvenilirlik ve ahlaki birey olma yönünü kapsar. Ayrıca, etik liderlerin, etik standartları belirleyerek, değer odaklı mesajlar ileterek ve kararlarının etik sonuçlarını dikkatle değerlendirek öncülük etmeleri gerektiğini vurgular (Brown vd., 2005, s. 117-134).

Brown ve diğerkleri, sosyal öğrenme perspektifi etrafında etik liderliği tanımlamış ve kavramsal olarak geliştirmişlerdir. Bu perspektife göre, liderlik modellemesi çalışanların davranışlarını etik açıdan etkileyebilir. Etik liderlik, sosyal öğrenme açısından kavramsallaştırılır çünkü liderler taklit edilen figürlerdir. Etik liderler, etik konuları açık bir şekilde iletişim kurarak ve normatif olarak doğru davranışları sergileyerek etik sonuçları etkileyebilirler (Brown vd., 2005, s. 117-134).

Etik liderliğin birinci yönü, gözlemcinin liderin kişisel özelliklerine, karakterine ve fedakar motivasyonuna yönelik algısını temsil eden 'ahlaki kişi' olarak tanımlanabilir. Etik liderlik, adaletli ve ilkeli kararlar alan, geniş toplumu önemseyen ve hem kişisel hem de profesyonel yaşamda etik değerlere inanan liderleri içermektedir (Brown ve Trevino, 2006, ss. 595-616).

Diğerk yandan, etik liderliğin ikinci yönü 'ahlaki yönetici' olarak adlandırılır. Bu kısım, liderin takipçilerinin etik davranışlarını etkilemeye yönelik proaktif çabalarını ifade eder. Etik liderler, etik iletişimlerini takipçilerine açık bir şekilde sunarlar. Etiğı öne çıkarır, takipçilerini daha sorumlu davranmaya teşvik eder ve etiğı gözle görülür bir

şekilde kullanarak iletilerini güçlendirirler. Ayrıca, etik yöneticiler organizasyon içinde ve dışında etik kararlar alarak, takipçilerine örnek olmaya çalışırlar (Hendriks, 2011, s. 5).

Bir sürecin, sonucun veya kararın etik olarak değerlendirilip değerlendirilmediği, alıcının yargısına ve takipçilerin normatif uygun davranışlarına veya genel sosyal normlara bağlıdır. Bu nedenle, bir şeyin doğru veya yanlış olduğu konusu kısmen öznelidir. Ancak, aynı kültürdeki insanlar genellikle ortak normatif davranış ve tutumlara sahiptirler. Etik liderlik, takipçilerin liderlerinin etik davranışlarına ilişkin algılarına dayanır. Liderler çekici ve inandırıcı bir rol modeli olmalıdır; ancak sadece söyledikleriyle değil, aynı zamanda yaptıklarıyla da hareket ettiklerinde inandırıcı ve güvenilir olarak algılanırlar, bu da takipçilerin onların davranışlarını taklit etme olasılığını artırır.

Etik liderlik, liderliğin takipçilerle karşılıklı bir ilişki olduğu ve sevginin iyileştirici ve enerji verici güçlerine dayandığı anlayışını içerir. Liderlerin misyonu hizmet etmek ve desteklemektir ve liderlik tutkusu şefkatle beslenir. Etik liderler, etik ve iletişimin önemini vurgulayan örnek savunucular olarak hareket ederler. Birey, ekip ve genel organizasyon düzeylerinde olumlu ilişkilerin kurulmasına yardımcı olabilirler (Ciulla, 2013, ss. 303-304).

1.5. Etik Kavramı

Etik kelimesi, Yunanca 'karakter' anlamına gelen ethikos kelimesinden türetilmiştir. Etik, hangi davranışların doğru kabul edildiği, hangilerinin yanlış olarak değerlendirildiği ve bu farkın nasıl anlaşılabilirliği ile ilgilidir. Genellikle, etik diğer normatif kavramlar veya sosyal normlarla benzer veya zıt şekillerde tanımlanabilir. Hukuk, ahlak, sosyal gelenekler, gelenekler ve görenekler gibi kavramlar bu normatif kavramlar arasında yer alır. Alanın önde gelen yazarları, bu kavramları farklı sistemler, alanlar, kurallar, yükümlülükler, ilkeler, standartlar, sorumluluklar veya normatif güçler olarak sınıflandırarak ayırt ederler (Spaak, 2003).

Modern iş organizasyonlarında, bireylerin etik davranışları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu durum, kuruluşun bireysel üyeleri için olduğu kadar kurumsal varlık açısından da geçerlidir. Bir kuruluşun davranışı bazen 'kurumsal sosyal sorumluluk' terimiyle tanımlanabilir.

Bir kararın etik olup olmadığının belirlenmesi, farklı yaklaşımlarla ele alınabilir. Bu yaklaşımlardan biri, kararı erdem etiği, deontoloji, faydacılık veya haklar teorisi gibi felsefi etik teorilerinden birine dayandırmaktır (Rosenbaum, 2006). Başka bir yaklaşım ise bir kuruluşun, örgütsel bağlamda etik davranışı yönlendirmek için tasarladığı belgelere, kaynaklara veya anlaşmalara referans vermesidir; bu belgeler, etik kuralların geçerli olduğu standartları belirler.

Etik kuralların evrensel olarak kabul edilmiş kriterleri bulunmamaktadır. Bir belgenin veya kural setinin neyin etik olduğunu tanımladığına dair zorluklar, konuyla ilgili çalışan bazı yazarlar tarafından dile getirilmiştir (McDonald, 2009). Ancak genel olarak, etik kurallar, örgütün amaçlarına ulaşma şeklini yönlendirdiği iddia edilen ilkeleri, değerleri, kuralları, protokolleri, davranışları veya yasaları ifade eder.

Mesleki etik, tıp etiği, iş etiği, medya etiği, finansal planlama gibi çeşitli endüstrilerde farklı kurallar bulunmaktadır. Etik kuralların etkinliği konusundaki araştırmalar, genellikle iş etiği kurallarına ilgi duyan kişiler tarafından yürütülmektedir. Etik kuralların toplumsal sözleşmeler olduğunu destekleyen açıklamalar ve teoriler olmasına rağmen, iş etiği alanında bu her zaman böyle yorumlanmamaktadır.

Etik kuralları, üyelere ve diğer paydaşlara, örgütsel amaçlara ulaşmada etik olduğu düşünülen kurumsal davranış anlayışı konusunda bilgi vermek veya rehberlik etmek amacıyla kuruluşlar tarafından formüle edilen (çeşitli isimlerle anılan) ifadelerdir.

Etik kuralları hakkındaki yazılar genellikle bir ölçüde yargılayıcı bir alt tona sahiptir. Örneğin, etik kodlarının belirli bir tarzda olmaması veya belirli bir içerik içermemesi durumunda, bu kodların sadece 'vitrin süslemesi' olarak değerlendirildiği düşünülmektedir (Stevens, 2009). Ayrıca, literatürün bir kısmı bazı kanunların hukuksal tarzını eleştirmektedir (Bowden ve Surma, 2003, s. 20). Bu eleştiriler, bu tür kuralların yürürlüğe girme bağlamının yasal uyumluluktan yoksun olduğu ve kuralların benimsenmesindeki niyetin, etik davranış için rehberlik sağlamak gibi başka bir amaç taşıdığı durumlarda geçerlidir.

Ancak, kuralların ihlali bir çalışana yaptırım uygulanmasını tetikliyorsa, o zaman takip eden herhangi bir idari süreci desteklemek için sıkı bir yasal dil gerekli olabilir. Bu bağlamda, etik kuralların uygulanabilirliği ve etkililiği, kuralların oluşturulma amacı ve bu kuralların yasal uyumla nasıl ilişkilendirildiği ile doğrudan bağlantılıdır.

1.6. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar

1.6.1. Kùltùr

1980'lerin başında örgùt kùltürù fikri yönetim sahnesinde ortaya çıkmıştır (Schein, 2004). Bir sonraki adım, kurumsal kùltürün 'tanımlanması'dır; bu dönemde kuruluşlar, sıradan finansal performanstan çok farklı ölçümler kullanılarak en iyi veya en kötü olarak kabul edilmeye başlamıştır. Örgùt kùltürünü tanımlamak, değerlerin rolüne daha fazla vurgu yapmayı içerir. Örgùtsel etiği ortaya çıkaran etik boyut, örgùtsel etik kùltür olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, örgùtsel etik kùltür, örgùtsel etiği tanımlayan ve örgùtsel etik davranışı tahmin eden örgùt kùltürünün önemli bir boyutudur (Schneider vd., 2013).

Etik kùltür, iş ve organizasyon etiği literatüründe giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Bunun temel nedeni, bir organizasyonda etik niteliklerin varlığını ölçmek için sunulan araçların sınırlı sayıda olması ve bu araçların rasyonelliğine ilişkin ampirik kanıtların bulunmamasıdır (Huhtala vd., 2011).

Örgùt kùltürünün etik özelliği, örgùtün arka planında doğru ve yanlış ilkelerini gündeme getirir ve yöneticilerin ve çalışanların etik (veya etik olmayan) davranışlarını açıklamaya ve tahmin etmeye yardımcı olan koşulları yaratır (Huhtala vd., 2011). Bu ilkeler, örgùt üyelerinin örgùtsel faaliyetlere katıldıklarında etkileşimlerini yönetmeye yardımcı olur. İş ortamında etik kaygının gerekli olduğu durumlar, yaşamın diğer alanlarında karşılaşılan sıradan etik zorluklardan farklı olabilir.

Bu nedenle hem çalışanların hem de yöneticilerin etik açıdan zorlu durumlarda nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberliğe ihtiyaçları vardır. Etik kùltürün teşviki için yönetsel bir özveriye gereksinim duyulur; bu, tercih edilen etik standartların ortaya çıkabileceği ve gelişebileceği bir ortamın yaratılması için yöneticilerin mantıklı ve kararlı eylemlerde bulunmalarını gerektirir (Schminke ve diğerleri, 2005). Önceki çalışmalar, kuruluşların etik kùltürünün önemine ve etkisine ışık tutmuştur. Etik olmayan davranış ile etik kùltür arasında belirgin bir ilişki kurulmuştur. Bir örgùtün etik kùltürù ne kadar güçlüyse, o kadar az etik olmayan davranış gözlemlenmiştir (Weaver ve Agle, 2002).

Etik kùltürün özellikleri, yani liderlik, ödùl sistemleri, görünen adalet ve ahlak, organizasyondaki ana araştırma alanlarıdır. Bir örgùtte etik davranışı destekleyen en önemli unsurlar, olumlu ahlaki davranışlar ve çalışanların, şirketin politikalarının

güvenilir olduğunun bilincinde olmalarıdır. Brown ve Treviño (2006), daha güçlü etik kültürlerin etik davranışı artıracaklarını ve organizasyonlarda etik liderliğin gelişimini ve devamlılığını destekleyeceğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca, örgütlerin etik kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kültürün etik olduğu varsayıldığında, çalışanlar örgüte daha fazla bağlılık göstermektedirler. Ancak, bu çalışmalar genellikle etik kültürü farklı alt boyutları öne sürmeden tek boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır. Örneğin, bir faktör çalışması, etik kültürün farklı özelliklerini içeren 14 maddenin tamamının tek bir faktörle sonuçlandığını göstermektedir. Kurumların etik niteliklerine odaklanan çoklu normatif boyutları kullanarak etik örgüt kültürü kavramını geliştiren ilk kişi Rashid ve arkadaşları olmuştur (Rashid vd., 2004).

Kurumsal Etik Erdemler modeli (CEV modeli) temel olarak Solomon'un (2004, s. 1023) iş etiği teorisine dayanmaktadır. Solomon'a göre, iş etiğine ilişkin Aristotelesçi yaklaşım önemli olanın bireysel erdem ve dürüstlük olduğu, ancak iyi kurumsal ve sosyal politikanın bireysel erdem ve dürüstlüğü teşvik ettiği ve beslediği şeklindeki iki yönlü fikirle başlamaktadır. Kaptein'in (2011) modeli, bir organizasyondaki yönetici ve çalışanlarda etik davranışı teşvik edebilen sekiz değer arasında ayrım yapmaktadır. Bunlar:

- (1) Açıklık; çalışanların davranışlarına ilişkin gerçek ve anlaşılır beklentiler;
- (2) Yöneticilerin uyumu; yöneticilerin etik açıdan iyi örnek olma düzeyi;
- (3) Yönetimin uyumu; üst düzey yönetimin etik beklentilere uygun davranma düzeyi;
- (4) Olasılık; çalışanların normatif beklentileri yerine getirmesini sağlamak için kuruluş tarafından oluşturulan koşullar;
- (5) Desteklenebilirlik; kuruluşun yönetim ve çalışanlar arasındaki etik davranışı destekleme düzeyi;
- (6) Şeffaflık; yöneticilerin ve çalışanların davranışlarının boyutlarının ne ölçüde fark edilebilir olduğu;
- (7) Yeteneği tartışmak; etik sorunlar veya varsayılan etik olmayan davranışlar gibi etik konuları tartışma şansı; ve

- (8) Yaptırım yeteneği, etik olmayan davranışların cezalandırılması ve etik davranmanın ödüllendirilmesi yoluyla etik davranışın uygulanma düzeyi.

Etik kültür, örgütün sürdürülebilir bir şekilde çalışmasını teşvik eden ya da onu bundan caydıran örgütsel davranışın yönleri ve gelenekleri olarak tanımlanmaktadır (Riivari ve Lamsa, 2013).

Treviño ve arkadaşları (2000), etik kültür ile etik davranış ve etik kültür ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Kaptein (2011), bir kuruluşun etik kültürünün, çalışanların yanlışları tespit etme konusundaki gelecekteki tepkileriyle bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu, etik kültürün etik davranışı teşvik ettiği fikrini desteklemektedir. Riivari ve arkadaşları (2012), etik kültürün örgütsel ilerleme üzerindeki rolünü incelemiş ve ikisi arasında pozitif bir bağlantı bulmuştur. Huhtala ve arkadaşları (2011), etik kültürün yöneticilerin mesleki refahındaki rolünü araştırmış ve etik kültürün yöneticilerin işe bağlılığıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmaların sonuçları, etik kültürün çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Riivari ve Lamsa, 2014).

Etik kültürün yukarıdaki tanımları, etik kültürün organizasyon kültürünün kritik bir parçası olduğunu ve farklı teorilere dayanarak çeşitli şekillerde soyutlandığını belgelemiştir. Etik kültür, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini, kurum içi ve dışı çeşitli paydaşlarla ilişkilerde, bireysel ve kolektif olarak kararlar alırken ve son olarak çalışanlar arasında kamusal değeri geliştirirken nasıl davranmaları gerektiğini denetlemek için kullanılan ahlaki inançlar ve kurallardan oluşur. Ayrıca, etik kültür, örgütteki bireylerin uygun şekilde davrandığı etik inanç ve kurallardan oluşan entelektüel bir bağlamdır (Silva ve Opatha, 2015).

1.6.2. Değer ve Norm

Değerler ve normlar, sosyal biliş düzenleyen ve bireyler ile gruplar arasındaki etkileşimi kolaylaştıran uyarlanabilir özelliklere sahiptir. Bu bakımdan sosyal yaşamı koordine eden ve bir grup içinde anlamlı iletişimi mümkün kılan kümülatif insan kültürünün en temel özellikleriyle bağlantılıdır. Kültür burada, bireysel hafıza kapasitesini ve bireyin kişisel kullanım için bilgi ihtiyacını aşan, kolektif öneme sahip bilgileri organize etme, depolama, geri çağırma ve iletme konusundaki insan kapasitesinin bir uzantısı olarak anlaşılmaktadır. Kolektif yaşamın ve beyin ile dilin

(sembolik operasyonlar) evriminin bir ürünü olan ve insanların yoğun entelektüel faaliyetine dayanan bu kavram, insanın mutabakata dayalı seçici öz-kısıtlama kapasitesiyle sonuçlanır ve sosyal etkileşimin ve grubun hayatta kalmasının koordinasyonuna hizmet etmektedir.

İnsan toplumları, neyin değerli olduğu ve neyin normatif olduğu konusunda özneler arası uzlaşılan fikirler üzerinde çalışır. Değer, bir şeyi iyi olarak deneyimlemeye dayanan kalıcı bir motivasyon kavramıdır. Değerler genellikle tutarlı bir şekilde organize edilmiş sistemler oluşturabilen ve hedef belirleme açısından hiyerarşik bir biçimde var olabilen fikirler olarak kavramsallaştırılır. Davranışlarda ortaya çıkan değer çağrışımları, bir kültürün modal bir tezahürü olarak hareket eder. Bu anlamda kültür, neyin iyi olduğuna dair söylemin organize bir çeşitliliği olarak düşünülebilir.

Değerler, bir şeyin iyi olarak deneyimlenmesine dayanır ve bu nedenle bireylerin tercihlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kültüre özgü değer konfigürasyonları, davranışlarımızı ve olayları seçip değerlendirmemizi yönlendirir. Değerler, hoş veya nahoş olarak değerlendirilme süreçleriyle bağlantılı olduklarından, motive edici ve yönlendirici bir güce sahiptir; bu da hedefler belirlememize ve davranışlarımızı şekillendirmemize olanak tanır. Yönlendirici güçleri göz önünde bulundurulduğunda, öğrenilen değerler sosyalleşme sırasında çocuğun gelişen motivasyon sistemi ile etkileşime girer. Bireyin kendi değerleriyle uyumlu olması, içsel olarak ödüllendirici bir süreçtir ve bireyin kendini iyi hissetmesini sağlar. Gelişim sürecinde değerler, "hissedilen değerlendirmeler" haline getirilerek içselleştirilir; bu süreçte öğrenilen değer, duygusal olarak yüklenir ve onu hayata geçirme motivasyonlarıyla bağlantılı hale gelir (D'Andrade, 2006). Bu duygusal yük, değerleri hem dayanıklı kılan hem de birçok duruma uygulanabilir hale getiren unsurlardan biridir. Bir şeylerin iyi olarak deneyimlenmesinin doğasında bulunan duygusal bileşen, bu değerlerin içselleştirilmesini kolaylaştırır.

D'Andrade (2017) tarafından öne sürüldüğü gibi değer, özelleştirici bir kavramdır, insan ruhundaki güçlü bir nedensel gücün formülasyonudur. Normlar, bir davranışın nasıl olması gerektiğini açıklayan kurallar sağlar ve değerler, davranışın iyi ya da kötü olarak değerlendirileceği kriterleri sağlar. Davranışları ve dünya algısını etkilemeye yönelik motivasyonel özellikleri ve kapasiteleri nedeniyle hem değerler hem de normlar uzun zamandır sosyal bilimlerde araştırmaların odak noktası olmuştur. Hem değerler hem de normlar öznel deneyimlerimize anlam verir. Aynı derecede önemli olan

şey, inkâr edilemez bir gerçeğin tüm varlığıyla hayatlarımıza ağırlık vererek, gerçek kısıtlamalar olarak yaşadığımız gelenekleri anlamamıza katkıda bulunmalarıdır. Normların bu şekilde dayatılması, insan kolektifliğinin doğası tarafından kolaylaştırılmaktadır. Normların kabul edilebilir (ve insani) ile asi, dağınık, insanlık dışı arasındaki tuğla duvar benzeri sınırlar halinde katılaştırılmasında toplumsal bedenin rolünü abartmak zordur. Sosyalleşme süreci boyunca topluluklar, neyin normal (veya sosyal olarak arzu edilir) olup neyin olmadığını kendimiz için belirlememize ve çıkarımlarımızı buna göre yapmamıza yardımcı olur. Normlar kolayca öğrenilir ve dilde izlenebilir; Normatif reçetelerin altında yatan ahlaki ilkelerin (*deontik akıl yürütme*) anlaşıldığına dair kanıtlar çocuklarda erken yaşta bulunmaktadır (Fehr vd., 2002).

Normlar, davranışların nasıl çerçevelenmesi gerektiğine ilişkin kolektif prosedürel bilgiyi içeren kavramlardır. Normlar arasındaki algılanan bağlantılar, kültürün modal bir tezahürü olarak işlev görür. Normlar, bireyleri homojenleştirerek, bireylerin belirli organize gruplara ve yapılandırılmış topluluklara bağlı olduğu bir sosyal "zorunluluklar" dünyası yaratır. John Searle'nin belirttiği gibi, normların zorlayıcı gücü, topluluk üyelerinin onları yeniden hayata geçirme yönündeki ortak kolektif kararlılığından kaynaklanır. Normların işleyişi, kurumsallık atfedilen kurumların (örneğin, para, kilise, evlilik, eğitim gibi) ortaya çıkmasıyla doruğa ulaşan bu bağlılığın tanınmasının yansımasıdır ve bunun sonucunda ortaya çıkan tüm sonuçları içerir.

Başkalarının normların bağlayıcı doğasına ilişkin anlayışına dair örtük bilgi, içinde yaşanılan sosyal gerçekliği şekillendirir. Özellikle, normatif temsillerin doğrudan ve gözlemlenebilir davranışsal sonuçları olduğu için, birinin bir normu desteklediğini sahte yapmak veya gizlemek, birinin bir değeri onayladığını sahte yapmaktan veya ikiyüzlü bir şekilde gizlemekten çok daha zordur. Sosyal normlar davranışsal gösterimlerle o kadar yakından bağlantılıdır ki, sıklıkla kişilik özellikleri veya değerlerle karıştırılırlar. Aynı şekilde, norm ihlalleri çok daha barizdir, daha saldırgan olarak deneyimlenir ve kişinin değerlerinden sapmasına kıyasla çok daha fazla yaptırıma maruz kalır (Sripada ve Stich, 2006).

Normlar davranışı etkiler gibi bir tabir kendi kendini açıklayıcı ve hatta gereksiz görünebilir, ancak yine de normların sosyal psikologların yakın ilgisini güvence altına alan, kültürel gruplarda uyumu şekillendirme, uyumu ortaya çıkarma ve davranış sıklıklarını şekillendirme kapasitesidir Norm, insan davranışını tanımlamaya ve açıklamaya yardımcı olan bir yapıdır; Bir norm, 3 kelimesini hak edecek şekilde karşılık

gelen davranışı başarılı bir şekilde ortaya çıkarmaktan ayrı tutulamaz (Cialdini ve Trost, 1998). Sosyal kontrol mekanizmalarında yer alan normlar, davranışı biçimlendirme ve sınırları belirleme konusunda büyük bir potansiyele sahiptir ve bu nedenle doğası gereği sosyal olgular olarak kavramsallaştırılırlar.



2. BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi, Latince "hareket etmek" anlamına gelen “movere” kelimesinden türemiştir. Bu terim, bir şeylerin harekete geçtiğini yansıtarak bizi çalışmaya devam ettirir ve hedeflere ulaşmamıza yardımcı olur. Motivasyon, kişilerin davranışını etkinleştiren, yönlendiren ve sürdüren faktörleri ifade eder. Güdüler, davranışın nedenleridir; davranışı yönlendiren ihtiyaçlar veya isteklerdir (Korth, 2007).

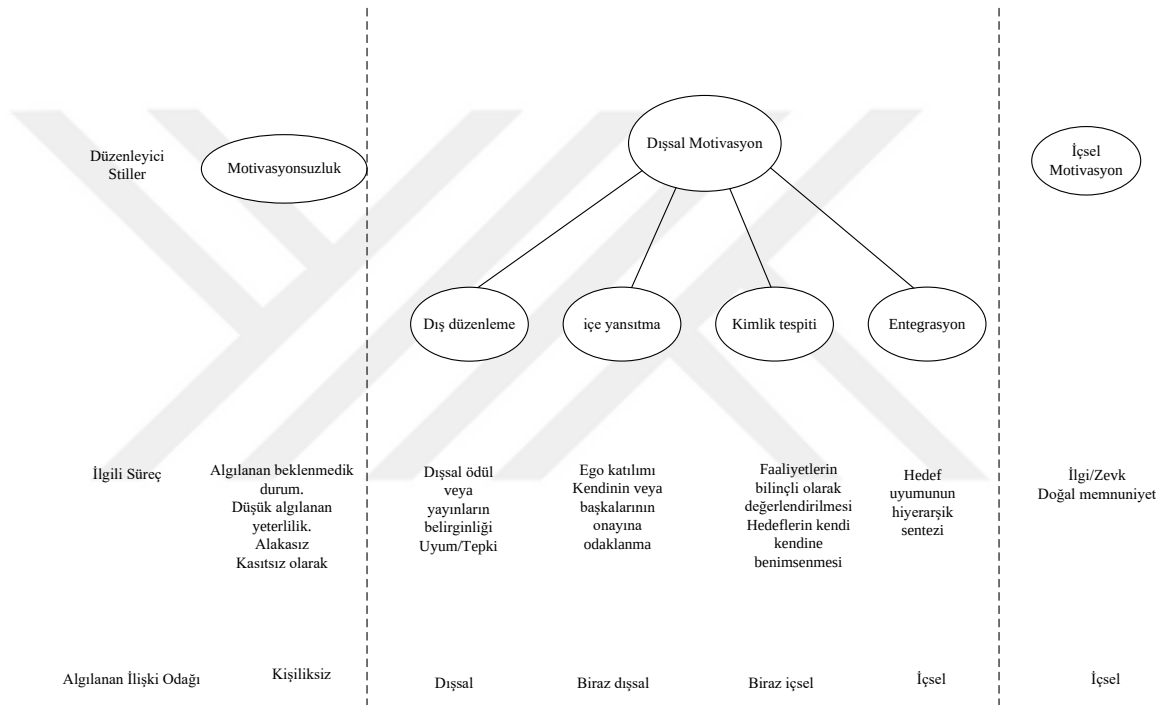
Motivasyon kavramı geniş kapsamlıdır ve terimin tanımlanmasının birçok yolu vardır. Motivasyon, bir kişiye belirli bir şeyi belirli bir şekilde yapması için bir neden veren veya tekrarlanan davranışlar, ihtiyaçlar ve arzular için bir açıklama sunan bir eylem veya süreçtir (Elliot, 2001). Kısaca, kişinin bir şeyi neden yaptığını anlatır.

Örgütsel motivasyon, "iş ortamlarıyla ilgili davranışların uyarılmasını, yönlendirilmesini ve sürdürülmesini etkileyen süreçlerin toplamı" olarak tanımlanmıştır. İş yerindeki motivasyon, çalışanın işle ilgili faaliyetlere yönelik çaba ve eylem üretmesini sağlayan temel bir dürtü olarak kabul edilir; örneğin, çalışanın ortak bir hedefe veya ödüle ulaşmak için enerji harcamaya istekli olması. Bir çalışan motive olduğunda, işe karşı coşku ve istek gösterir, iş görevlerini uygulama ve başarıma konusunda güçlü bir kararlılık sergiler. Motivasyon, kişinin bir organizasyondaki davranışının yönünü, çaba düzeyini ve kararlılık düzeyini belirleyen psikolojik güçlerdir (Jones ve George, 2008).

Motivasyon kavramı geniş bir yelpazeye sahiptir ancak Jones ve George'un (2008) açıklamasına göre motivasyonun üç ana bileşeni vardır: yön, yoğunluk ve kalıcılık. Yön, bireyi bir eylemi gerçekleştirmeye zorlayan hedeftir. Bu hedef, birey tarafından bilinçli veya bilinçsiz olarak seçilir ve seçim sürecinde iç ve dış faktörler etkili olabilir. Yoğunluk, bireyin hedefe ulaşma sürecinde gösterdiği kararlılık veya çaba düzeyidir; hedefe ulaşmak için bireyin ne kadar çabaladığı ve süreç boyunca ne kadar enerji, zaman, para veya diğer zihinsel veya fiziksel kaynakların kullanıldığıdır. Kalıcılık ise, bireyin zamanla motivasyonunu koruyabilme yeteneğini ifade eder, yani engeller mevcut olsa bile hedefe ulaşma çabasını devam ettirme kabiliyetidir (Robbins ve Judge, 2013).

Motivasyonun başarılı olmanın temeli olduğunu söylemek abartı olmaz. Motivasyona sahip bir kişinin, bir görevi yerine getirmek için isteyerek daha fazla çaba harcaması muhtemeldir ve iyi bir sonuç, beklentiler dahilindedir. Hedeflere ulaşıldığında çalışanlarda memnuniyet ve keyif duygusu uyandırır ve işyerinde olumlu bir çalışma tutumu yaratır.

Ayrıca kavram, Şekil 2'de gösterildiği gibi İçsel (içsel) motivasyon ve Dışsal (dışsal) motivasyon olarak ikiye ayrılabilir. Motivasyon türlerinin sınıflandırılmasında da zikredilmektedir (Richard ve Edward 2000).



Şekil 2. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Kaynak: Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.

İçsel motivasyon, kişinin yeni deneyimler arama ve kendini geliştirme isteğinden kaynaklanır. Ryan ve Deci'ye (2000) göre, öğrenmeye, bilgi kazanmaya ve öz değerleri ile yeteneklerini keşfetmeye duyulan istektir. İçsel motivasyona sahip olan bireyler, işlerini ilgiyle ve keyif alarak yaparlar. Bu durum, işlerine bağlanma, işlerini tutku ve istekle yapma, en iyi sonuçları elde etmek için çaba gösterme ve kendilerini ödüllendirme gibi özelliklerle kendini gösterir. Ayrıca, sürekli olarak becerilerini ve yeteneklerini geliştirme eğilimindedirler (Wigfield, 2004).

Dışsal motivasyon ise, belirli sonuçlara ulaşmak amacıyla faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ifade eder. Ryan ve Deci'ye (2000) göre, dışsal motivasyon genellikle iç veya dış faktörlerden kaynaklanabilir, ancak çoğunlukla dış faktörlerin etkisi daha baskındır. Bu tür motivasyon, yarışmalar, değerlendirmeler, dış ödüller veya cezalar gibi faktörler tarafından tetiklenir.

Bu bağlamda, dışsal motivasyonun kaynağının ve bir bireyin motivasyonunu nasıl sürdürebileceğinin ana sorusu önemlidir. İçsel motivasyonun sağlanması ve korunması, bireylerin kendilerini tanıma ve kişisel gelişim hedeflerine odaklanma yeteneğiyle yakından ilişkilidir.

2.2. Motivasyonun Süreci ve Oluşumu

Günümüz iş ortamında, çalışanları motive etmenin birçok çeşitli yöntemi vardır. Uluslararası düzeydeki şirketler, çalışanların motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmektedirler. Ancak, gözlemler işaret etmektedir ki, çalışanlar için en etkili motivasyon unsuru genellikle hayatlarında gerçekten önem verdikleri şeylerdir. Bu bağlamda, her çalışanın farklı değerlere ve yaklaşımlara sahip olduğu ve bu nedenle bireysel ihtiyaçları anlayıp buna uygun motive edici yöntemlerin kullanılmasının, motivasyon düzeyinin artmasına önemli katkı sağlayabileceği bilinmektedir (Gleeson, 2016).

Jan Ketil Arnulf'a göre (2014), para bireyler için en etkili motivasyon kaynağı olarak kabul edilmektedir. Tarih boyunca, sanayi devriminin başlangıç dönemlerinde, para insanların çalışma koşullarını büyük ölçüde etkilemiş ve kölelikten farklı olarak ücretli çalışanlar için özgürlük ve refah anlamına gelmiştir. Bu durum, birçok insanın daha iyi yaşam koşulları ve yaşamlarını iyileştirme umuduyla sanayi bölgelerine göç etmesine neden olmuştur. Bugün bile birçok genç, düşük eğitim seviyesinden yüksek eğitim seviyesine geçerek daha iyi bir gelecek sağlamak amacıyla maaş beklentisiyle çalışma hayatına atılmaktadır (Arnulf, 2014).

Ancak, para sadece tek başına motivasyon kaynağı olarak görülmeyecek kadar karmaşıktır. Para, maddi ihtiyaçları karşılamakla kalmaz, aynı zamanda kişisel başarı, tanınma, kariyer ilerlemesi, kişisel gelişim, işin kendisiyle duyulan tutku ve sorumluluk gibi birçok farklı motive edici faktörle de bağlantılıdır. İnsanlar iş hayatında sadece para

için çalışmazlar; işleriyle ilgili olarak anlam, tatmin, özgüven ve kişisel büyüme gibi daha derin ve anlamlı hedeflere ulaşmak için de çaba gösterirler.

Dolayısıyla, para önemli bir motivasyon kaynağı olmakla birlikte, iş yerindeki motivasyonu etkileyen birçok başka faktörün de varlığı unutulmamalıdır. Her bireyin değerleri, öncelikleri ve motivasyon kaynakları farklıdır ve bu nedenle işverenlerin ve yöneticilerin çalışanları anlamak ve onları motive etmek için çeşitli yöntemler ve stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesi, motivasyonlarını artırmanın etkili bir yoludur. Güçlendirme, çalışanlara kontrol, etki ve verimlilik hissi verir. İşlerinde nasıl çalışacaklarını seçme özgürlüğü sağlar ve işe katılım konusunda sorumluluk duygusu kazandırır. İşlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirme yeteneği ve işlerini istenen sonuçlarla tamamlayarak başarı hissi yaşamalarına olanak tanır. Araştırmalar, güçlendirme ile motive olan çalışanların genellikle iş motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ve bu durumun organizasyonel üretkenlik ve performans için olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Thomas & Velthouse, 1999).

Başarı motivasyonu, insanların başarıya duydukları ihtiyacı ifade eder. Her bireyin başarı anlayışı farklı olabilir. Örneğin, iş-yaşam dengesini sağlamak, işlerine bağlılık ve tatmin duygusuyla birlikte anlamlı bir yaşam sürebilmek, keyif alma ve tatmin olma ihtiyacı gibi farklı öncelikler olabilir. Ayrıca, topluma ve çevreye katkı sağlama hissi de güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir (Jex ve Britt, 2008).

İlerleme, motivasyonun bir diğer unsurudur ve daha yüksek bir pozisyona terfi etme, artan maaş ve şirket içinde daha fazla sosyal haklara sahip olma fırsatları gibi hedefler içerir. Ancak her çalışan aynı ilerleme hedefini paylaşmaz. Bu nedenle, her çalışanın bireysel ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara uygun teşvikler sunarak çalışanları motive etmek önemlidir (Lipman, 2014).

Sonuç olarak, iş yerinde çalışanların motivasyonunu artırmak için güçlendirme, başarı ihtiyacı ve ilerleme gibi çeşitli faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Her çalışanın farklı motivasyon kaynakları olduğu için, yöneticilerin esnek ve kişiselleştirilmiş motivasyon stratejileri uygulamaları önem arz etmektedir.

Büyüme motivasyonu, çalışanların sürekli olarak yeni bilgi edinmelerini, becerilerini geliştirmelerini, ağlarını genişletmelerini ve farklı pozisyonlarda kendilerini

test etmelerini teşvik eder. Bu şekilde, çalışanlar işlerine daha bağlı olurlar ve organizasyon içinde daha etkili ve üretken hale gelirler (Lipman, 2014).

İşin kendisi de çalışan motivasyonunu önemli ölçüde etkileyebilir. Bir çalışanın işini sevmesi, aldığı ücretten memnun olması ve iş arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurması önemlidir. Ancak, işin kendisi sıkıcı veya tekdüze ise bu durum çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla, iş tasarımı dikkatli olmak, çalışanların ilginç ve anlamlı işlerle meşgul olmalarını sağlamak önemlidir.

Bu bağlamda, güçlü çalışma kültürleri oluşturmak, yaratıcı düşünceleri teşvik etmek, yeniliği desteklemek ve sağlıksız iş ortamlarından kaçınmak, çalışanların motivasyonunu artırmak için hayati öneme sahiptir (Landrum, 2015). Bu faktörlerin bir araya gelmesi, iş yerindeki çalışanların mutluluğunu ve dolayısıyla performanslarını artırabilir.

Son olarak, işin doğası veya pozisyonun ne olursa olsun, bir çalışan için çabalarının takdir edilmesi son derece önemlidir. Eğer bir çalışan bir görev için fazla zaman harcıyor ya da diğer iş arkadaşlarına yardımcı olmak için istekliyse, bu çabaları alkışlanmalı ve minnettarlık gösterilmelidir. Bu, sadece övgü vermekten daha fazlasını içerir. Bir çalışanın çabaları takdir edildiğinde, başarı ve tatmin duygusu hisseder ve işinde daha başarılı olma yolunda ilerlemeye devam eder. Ancak, çalışanlar arasında tanınmanın motivasyon kaynağı olarak nasıl farklılık gösterebileceğini anlamak önemlidir; çünkü bazıları tanındıktan sonra iş verimliliğini artırırken, bazıları için etkisi tam tersi olabilir. Bu nedenle, çalışanların nasıl tanındıklarını ve bu tanınmaya nasıl tepki verdiklerini anlamak için onlarla yakın çalışmak ve uygun bir takdir yöntemi belirlemek önemlidir (Healthfield, 2017).

Ayrıca, 2014 yılında TINYpulse tarafından gerçekleştirilen bir anket, işyerinde çalışan bağlılığını etkileyen yedi temel trendi araştırdı. Bu anket, 500'den fazla kuruluşta 200.000'den fazla çalışanı kapsadı (Lipman, 2014). Anketin amacı, çalışanları başarıya ve organizasyondaki ilerlemeye motive eden faktörleri ortaya koymaktı. Sonuçlar şaşırtıcıydı. Paraya olan motivasyonun genellikle işyerinde en büyük faktör olarak kabul edilmesine rağmen, bu anketin sonuçlarına göre para motivasyonu listede yedinci sırada yer alıyordu. Bunun yerine, akran motivasyonu ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ilk sırayı (%20), ardından işe duyulan içsel arzu (%17) ve teşvik edilme ile takdir edilme hissi (%13) alıyordu. Bu sonuçlar, içsel motivasyonun kişinin bakış açısında ve iş

performansında büyük öneme sahip olduğunu göstermiş ve içsel motivasyonun dışsal motivasyonu aşabileceği fikrini desteklemiştir.

2.3. Çalışan Motivasyonunun Örgüt Açısından Önemi

Motivasyon kavramı insan kaynakları yönetiminde, genel olarak yönetimde ve özellikle performans yönetiminde hayati öneme sahiptir ve aktif olarak uygulanmaktadır. Herhangi bir işte temel olarak en önemli üç şeyin insanlar, ürünler ve kârlar olduğunu öne sürmekte ve insan varlığının diğer iki şey için vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadır. Şirketin başarısı ayrıntılı programlar ve robotlardan ziyade insanlara bağlıysa, o zaman insanlara doğru davranmak şirketin ilk ve en büyük sorumluluğudur (Lawler, 2003). Lawler (2003) çalışanların şirketin değerli bir varlığını oluşturduğunu bir kez daha vurgulamıştır. Çalışanların bir tür giderin aksine bir varlık olduğu vizyonunun kökeni, ilk motivasyon teorilerine, örneğin McGregor'un Y teorisine kadar uzanabilir. Genel olarak 21. yüzyıl, insanları değer verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir varlık olarak görülmektedir (Kohan, 2003, s. 4).

Motivasyonun anlaşılmasında bir başka perspektif de sonuçlar ve davranışlarla olan bağlantısına odaklanmaktır. İşverenlerin ve çalışanların kendi sonuçlarına yönelik endişeleri vardır. İşverenler üretkenlik, mesleki yeterlilik, zamanında teslimat gibi konularla ilgilenirken, çalışanlar için sonuçlar maddi (maaş, ikramiye) ve maddi olmayan faydalar (terfi, esnek çalışma saatleri, statü artışı) şeklinde ortaya çıkar.

İnsanların doğasında olumlu sonuçlar için çabalamak olduğundan motivasyon önem kazanır. Ayrıca, sonuçları ödüllendirme önemli olduğu kadar, istenen davranışları teşvik etme gerekliliğini de vurgular. Ödüllendirici davranışlar, çalışanları yeteneklerini geliştirmeye ve mükemmelliğe teşvik eder.

Motivasyon, sonuçlarla takip edilir ve yeteneklerle ilişkilidir. Dolayısıyla performans, yetenek ve motivasyonun çarpımı olarak tanımlanabilir. Whetten (2006), motivasyonun arzunun bağlılıkla çarpımı olduğunu ifade etmektedir.

Tüm şirketler, büyüklüğü, pazarı ve teknolojisi ne olursa olsun, rekabetin yoğun olduğu iş ortamında başarılı olmak ve sürekli gelişmeyi sürdürmek isterler. Bu hedeflere ulaşmak için, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasıyla stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Birçok şirket, çalışanlarının şirket için önemli bir varlık olduğuna inanmakta ve onları zorlukların üstesinden gelmeye, sınırlarını aşmaya ve

başarıya yönlendirebilmek için çaba göstermektedir. İşin merkezine çalışanları koyan, onlarla olumlu ve güçlü ilişkiler sürdüren ve onları işlerini yapmaya ikna eden şirketlerin daha yüksek etkinlik ve üretkenlik sağladığı kanıtlanmıştır (Rothberg, 2005).

Günümüzde şirketler, çalışanlarını elde tutma konusunda önemli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanların şirketler için önemli bir rol oynadığının ve örgütsel etkililiği büyük ölçüde etkilediğinin farkında olan şirketler, çalışanlarını motive ederek ve daha sağlıklı bir iş yeri ortamı yaratarak onları elde tutmaya çalışmaktadır. Bu, iş verimliliği ve etkinliğinde düşüş yaşanmaması için son derece kritiktir. Çünkü çalışanlar, motive edilmedikleri ve tatmin edilmedikleri sürece bir organizasyon başarıya ulaşamaz (Manzoor, 2011).

Birçok araştırma, motive olmuş çalışanların, motivasyonu düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuştur. Motivasyona sahip çalışanlar, görevlerini daha yenilikçi bir şekilde tamamlamak için çaba sarf ederler, kendilerini yönlendirirler ve hedef odaklıdır. Bu durum, daha fazla veya maksimum verimlilik ve üretkenlikle yüksek kaliteli işler üretilmesine olanak tanır, bu da şirketlerin karlarını maksimize etmelerini sağlar (Boundless, 2017).

Çalışan motivasyonunun bir organizasyonun etkinliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Örgütsel etkinlik geniş bir kavram olup, hedeflere ulaşmak ve bunu canlı ve enerjik bir çalışma ortamında başarmak anlamına gelir (Constant, 2001). Etkili bir organizasyon, işbirliği ruhu, bağlılık duygusu ve tatmin hissinin yaygın olduğu bir ortam yaratır. Organizasyonların etkinliğini değerlendirmek için sabit parametreler olmadığından, liderlik, iletişim, hesap verebilirlik, performans ölçüm sistemleri gibi unsurların her birinin ölçülmesi gerekebilir (Paul, 2017).

Çalışanların motivasyonu sadece bireysel performanslarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel etkinlik ve başarı için de kritik öneme sahiptir. Şirketlerin bu bilinçle çalışanlarına odaklanması ve onların motivasyonunu artırıcı politikalar geliştirmesi, uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Özetle motivasyon hem birey hem de örgüt açısından önemlidir. Bir birey için motivasyon, kişiyi kişisel hedeflerine ulaşmaya teşvik eden önemli bir faktördür. Bir organizasyonda motivasyonun çalışan memnuniyetine yol açan bir faktör olduğu söylenmektedir. Ayrıca motivasyon, kişiye bilgisini genişletme, tüm yeteneklerini ve

potansiyelini keşfetme ve açığa çıkarma konusunda ilham vermektedir. Buna bağlı olarak, örgütsel açıdan motivasyon, işyerinde olumlu bir tutuma, değişikliklere kolay uyum sağlamaya ve daha fazla yaratıcılığa yol açmaktadır. Çalışanlar ne kadar motive olursa o kadar katkı sağlarlar, dolayısıyla işletme o kadar karlı ve başarılı olur.

2.4. Motivasyon Kaynakları

2.4.1. İçsel Motivasyon Kavramı

İlerlemeyi yönlendirmek için dış motivasyon faktörlerine güvenmek yerine, içsel motivasyon kişinin kendi içinden geliştirilir ve çeşitli faktörlere dayanır. İşyerinde içsel motivasyon, öncelikli olarak maaş, yan haklar ve ikramiyeler gibi ödüllere odaklananların aksine, kendilerinden yapmaları istenen görev konusunda tutkulu olan bireylerde kapsülendir (Li vd., 2020).

Deci ve Ryan'a (1985) göre içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ayrım, Kendini Belirleme Teorisi ile özetlenebilir. İçsel motivasyon, bir bireyin veya ekibin ilgi ve kişisel tatmin nedeniyle belirli bir görevi yerine getirme ihtiyacını ve/veya arzusunu hissettiği özerk motivasyon olarak görülebilir. Dışsal motivasyon ise kontrollü motivasyonun bir biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır çünkü gerekli işlem ile nihai sonuç arasında bir aracı teşvike ihtiyaç duymaktadır. Dışsal motivasyon dış zorlamaya dayansa da Deci ve Ryan (1985) dışsal motivasyonun tekrarlanan yapılar ve verili değerlerin birleştirilmesi yoluyla içselleştirilme potansiyeline sahip olduğunu öne sürmektedir.

İçsel motivasyon, çalışanların katılımı, iş tatmini ve işlerine duydukları sevginin odaklanmayı ve motivasyonu artırmaya yardımcı olması ve aynı zamanda kendi alanlarında daha evrimsel ilerlemelerin sağlanmasıyla sonuçlanması nedeniyle, bir şirketteki yaratıcılığın ve gelişimin temel temelidir (Hughes vd, 2018). Çalışanların içsel motivasyonunun geliştirilmesinde liderin rolü, Sosyal Değişim Teorisi'nin fikirlerinde ele alınmaktadır. Finansal ve fiziksel ödüllerin değiş tokuş edildiği ekonomik değişim ilişkisinin aksine, sosyal değişim ilişkileri, alındıkları şekilde aktarılan sosyo-duygusal kaynaklara dayanır. Dönüşümcü liderler bireyselliğe, kişisel teşvike ve çalışan eleştirisine odaklandığında, takipçileri yaratıcı potansiyeli daha fazla fark edebilir (Eliyana vd., 2019).

2.4.2. İçsel Motivasyonu Etkileyen Faktörler

İçsel motivasyon, diğer motivasyon türlerinden belirgin biçimde farklıdır ve bu nedenle, bireyin içsel motivasyon düzeyleri üzerinde önemli etkiye sahip olan farklı faktörlere sahiptir. Aşağıdaki bölüm bu faktörlerden en öne çıkan dört tanesini tanımlar ve analiz eder.

2.4.2.1. Ödüllendirme

Birincil ödüller, bir organizmanın hayatta kalma ve üreme şansını artıran bir eyleminin ihtiyaçlarıyla şekillenen hayatta kalma ve evrime dayanır. İnsanlarda su, yiyecek, barınak ve cinsel ilişki birincil ödül sistemine yönelik uyaranların örnekleridir. İkincil ödüller, birincil ödüllerle ortak bir bağı paylaşmaktadır; birincisi, ikincisine ulaşmaya yönelik bir mekanizmadır (Blain ve Sharot, 2021). Para birimi, ikincil ödül sistemine yönelik teşviklerin harika bir örneğidir çünkü bireyin yiyecek ve su gibi birincil ödülleri satın almasına olanak tanır. İkincil uyaranlar birincil ödüllerle bağlantılı olduğu sürece, onlar da önemli bir çağrışım taşırlar. Bu bağlantı ortadan kalktığında ikincil ödülün değeri de ortadan kalkar (Bandura, 1977). Örneğin para, araba, ev veya yiyecek elde etmek için pratik bir araç olmaktan çıkarsa, o zaman bir mal veya hizmet karşılığında ödüllendirici bir teşvik olmaktan da vazgeçecektir.

Blain ve Sharot (2021), birincil ve ikincil ödüllerle sonuçlanan tüm eylemlerin özünde kendilerini ödüllendirmediğini belirtmiştir. Tatmin edici olmayan emek, iş ortamında bu kavramın en iyi örneklerinden biridir. Bunu akılda tutarak, içsel ödülleri analiz ederken, kişinin kendi başına ödüllendirici olan, dolayısıyla dışsal takviye veya birincil veya ikincil bir ödülle bağlantı gerektirmeyen görev ve eylemleri araması gerekir. Bandura (1977), öz-yeterlikteki artışın veya kişinin bir sorun veya durumu etkili bir şekilde ele almak için gerekli önlemleri alma konusunda kendine olan inancının, bir görevi veya etkinliği özünde ödüllendirici kılan tanımlayıcı özellik olduğunu öne sürmektedir. Blain ve Sharot (2021) bu değerlendirmeye katılmakta ve özünde ödüllendirici ve motive edici davranışların içsel öz-yeterlik algısını artıran bilişsel değişiklikleri tetiklemesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu tür bilişsel açıdan dönüştürücü etkinliklerin örnekleri arasında beceri geliştirme, bilgi edinme, keşfetme, problem çözme ve motor öğrenme yer almaktadır. O halde bu eylemlerin aynı zamanda doğası gereği ödüllendirici davranışlar olarak sıklıkla tanımlanması tesadüf değildir (Blain ve Sharot, 2021). Açıkçası, firmalar çalışanlara yönelik ödül yapılarını yeniden

düşünerek yalnızca içsel motivasyonu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların yeteneklerini ve çeşitliliğini de artırarak firmaların üretimini ve yenilikçiliğini daha da artırabilir.

2.4.2.2. Özerklik

Bir iş bağlamında özerklik tanımlanırken, genellikle bireyselleştirilmiş görevlerin nasıl yerine getirileceğini dikte etmek için üstleri tarafından çalışanlara verilen özgürlük düzeyi olarak tanımlanır (Sørlie ve diğerleri, 2022). Bu çalışan bazlı kontrol, karar verme prosedürlerinde kullanılan zamanlamayı ve yöntemleri ve belirli hedeflerin yerine getirilmesini içerir. Çalışma ortamlarında daha fazla özerkliğe sahip olan çalışanlara, işlerini yürütme biçimleri üzerinde daha fazla sahiplik tanınmasına izin verilir (Deci ve Ryan, 1985).

Özerklik ve iş performansı arasındaki ilişki genellikle motivasyonel bir bakış açısıyla ele alınmaktadır, özellikle İş Özellikleri Teorisi tarafından bu ilişki karakterize edilmiştir. Özerklik, bir görevin tamamlanmasında daha fazla esneklik ve bağımsızlık anlamına geldiği için, iş sonuçlarında sorumluluk duygusunun artmasına katkıda bulunur. Bu bağlamda, çalışanlar görevlerini daha fazla sahiplenme ve gelişim süreçlerine daha aktif katılım gösterme eğilimindedirler. Bu durum da motivasyonu olumlu yönde etkiler.

İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi, özerkliğin iş performansı üzerindeki motivasyonel etkisini açıklamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bakker ve Demerouti (2017) tarafından ifade edildiği üzere, bu teori özerkliği, görevlere bağlılık, artan işe katılım ve kişisel gelişim gibi çeşitli motivasyon araçları aracılığıyla iş bağlamında önemli bir kaynak olarak tanımlar. Bu bağlamda, özerkliğin artmasıyla birlikte çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yerine getirme olasılıkları artar.

Bu teoriler, iş ortamında özerklik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Özerkliğin artırılması, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve motivasyonlarını sürdürmelerine yardımcı olabilir, bu da organizasyonel performansı olumlu yönde etkileyebilir.

İşyerinde güçlü bir özerklik, çalışanların iş arkadaşlarını destekleme isteğini ve motivasyonunu artırma potansiyeline sahiptir (Sorlie et al., 2022). Özerklik, bir çalışanın işteki sorumluluk algısını artırarak ve üretimin sadece bireysel çıktıya değil, aynı

zamanda çevredeki iş gücünün verimliliğine de bağlı olduğunu göz önünde bulundurarak, bireyin iş tatmini için önemlidir (Bakker & Demerouti, 2017). Özerklik arttıkça, çalışanlar işbirliği yapma ve diğerlerinin başarılarına katkıda bulunma eğiliminde olurlar, çünkü bu, nihayetinde organizasyonun genel hedeflerini destekler.

Meta-analitik ve ampirik çalışmalar, özerklik ile bağlamsal performans ve ekstra rol performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Sorlie et al., 2022). Bu bulgular, özerkliğin çalışanların iş performansını artırma potansiyelini ve organizasyonel etkinliği güçlendirme yeteneğini vurgulamaktadır.

2.4.2.3. Amacın Gücü

Keyes (2011), bir firmanın iyi tanımlanmış, kapsayıcı bir amacı dile getirdiğinde çalışanlar için iki şey yaptığını belirtmiştir. Birincisi, çalışanların şirketin uzun vadeli hedefleri içindeki bireysel rollerini net bir şekilde anlamalarına yardımcı olmaktadır. İkinci olarak, bir firmanın vizyonu ile bireysel arzu arasındaki bu boşluğu doldurarak, çalışanların kendilerinin ötesine bakmaları ve şirketle ortak çıkarları paylaşmaları için empatiyi ve ortaklığı teşvik etmektedir (Keyes, 2011).

Paylaşılan bir vizyonun belirlenmesi ve bireylerin şirket hedeflerini kendi içsel motivasyonlarının bir yansıması olarak görme fırsatının belirlenmesi, yeni bir çalışma ortamı yaratır ve firmanın verimliliğini artırır. Genel olarak güçlü, tanımlayıcı bir amaç, çalışanların motivasyonunu artırır ve bu da genel olarak iş performansının yükselmesine neden olur (Nazir vd, 2021). Kosine ve arkadaşları (2008), güçlü bir şekilde geliştirilmiş bir amacın çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına da yardımcı olduğunu, çünkü bireylerin büyük, yönetilebilir, özünde ödüllendirici hedeflerle özdeşleşme yeteneğinin işlerine derin bir tatmin getirebileceğini ve daha iyi bir performans versiyonunun kilidini açma arzusunu körükleyebileceğini belirtmektedir.

2.4.2.4. Hedef Belirleme Teorisi

Hedef Belirleme Teorisi, öğrenci liderliği gelişim sürecinin analiz edilebileceği temel bir çerçeve olarak kabul edilmektedir (Locke & Latham, 2002). Locke ve Latham tarafından geliştirilen bu teori, bireylerin zorlayıcı, spesifik ve ulaşılabilir hedefler peşinde koşarak daha motive olduklarını ve bu hedeflere yönelik olarak yüksek performans göstermeye çalıştıklarını öne sürmektedir.

Araştırmalar, zorlayıcı, spesifik ve ulaşılabilir hedeflerin, kolay veya katılıma dayalı hedeflere kıyasla daha güçlü bir motivasyon sağladığını ve genel olarak daha iyi performans sonuçlarıyla ilişkilendirildiğini göstermektedir (Locke & Latham, 2002). Bu tür hedefler, bireylerden daha fazla çaba gerektirir, belirsizliği azaltır ve odaklanma ile kararlılık gerektirir, bu da performansı artırıcı etkiye sahiptir.

Locke ve Latham (2002) ayrıca, düşük seviyeli performansı sürdürmeye razı olan bireylerin, düşük seviyeli hedeflerden daha kolay tatmin olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte, yüksek düzeyde performansa ulaşıldığında tatmin olma eğiliminde olan bireylerin, daha zorlayıcı hedeflere odaklanarak ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstererek motive olduklarına dikkat çekmişlerdir.

Hedef Belirleme Teorisi, liderlik gelişimi ve iş motivasyonu teorilerinde kritik bir rol oynamaktadır, çünkü hangi tür hedeflerin motivasyonu artırıp performansı en üst düzeye çıkaracağını açıkça tanımlamaktadır (Locke & Latham, 2002). Bir organizasyon, bu teorinin ilkelerini uygulayarak içsel motivasyonu güçlendirebilir, en yüksek performansı elde edebilir ve yenilikçiliği teşvik edebilir. Bu nedenle, yönetim tarafından ayırt edici, zorlayıcı ancak ulaşılabilir hedefler belirlemek, çalışanların performansını artırmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için önemli bir strateji olarak değerlendirilmelidir.

2.4.3. İçsel Motivasyonun Önemi

İnsanların içsel motivasyon seviyeleri, işyerinde, akademide, sağlık davranışlarında ve benzeri alanlardaki kalıcılığı ve performansı öngörebilir (Cerasoli et al., 2014). İçsel motivasyonun bu farklı alanlarda kritik bir öngörücü olmasının temel nedeni, içsel olarak motive edilen eylemin kendisi başlı başına ödüllendirici olarak algılanmasıdır. Birey, bir aktiviteyi sürdürmeyi, ondan elde edeceği faydalardan ayrı düşünemez. Hatta belirli bir görevi yerine getirmenin amacını anlamak onlar için garip olabilir çünkü asıl motivasyonları, o görevi yapabilme sürecinden gelir.

Kişinin zihninde, içsel motivasyonun yapısal modelinde aktivite ile amaç arasında bir tür algısal birleşme vardır; bu algısal birleşme, içsel motivasyonun temelini oluşturur. Bu modelde, aktivitenin içeriği veya hizmet ettiği amaç önemli değildir. Bununla karşılık, içerik temelli anlık mesajlaşma modelinde, bireyin kendi amaçlarına

hizmet etme olasılığı daha yüksek olan belirli aktiviteler bulunur (örneğin, keşif ve ustalık) (van Egmond et al., 2017).

İçsel motivasyonun yapısal ve içerik temelli modelleri arasındaki gerilimi anlamak için şu örneklerle bakabiliriz: Bir çalışan, terfi alabilmek için uzun ve zorlu bir eğitim programına katılırken, bir diğeri yabancı bir ülkeye seyahat etmeden önce aşısını yaptırır. İlk kişi büyüme hedefiyle hareket ederken, ikinci kişi merakla yönlendirilir. Her iki hedef de (büyüme ve merak), genellikle içsel motivasyonla ilişkilendirilir ve gerçekten de büyüme ve keşfetme arzusu genellikle içsel olarak motive edicidir (Grant & Berry, 2011).

2.4.4. İçsel Motivasyon ile İlgili Kuramlar

İçsel motivasyon, bir aktiviteye olan ilgiye ve bundan zevk almaya dayalı ihtiyaçların doğrudan tatminini ifade etmekte ve tipik olarak, aktivitenin kendisi dışındaki sonuçlara dayalı ihtiyaçların dolaylı tatmini olan dışsal motivasyonla tezat oluşturmaktadır (Gagné ve Deci, 2005). Buna göre, iş bağlamında bireyler tipik olarak kendileri için ilginç, eğlenceli ve kapsayıcı olan görevlere yönelik içsel motivasyonu algırlarlar. Bu nedenle içsel motivasyon, yaratıcılık ve yenilikçilik, bilgi yaratma ve paylaşma gibi çeşitli arzu edilen iş sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir (Malik vd., 2019).

Dışsal motivasyondan farklı olarak, içsel motivasyon kumar, hile yapma, beleşe binme gibi işlevsiz etkiler yaratmadan veya herhangi bir ek dışsal güce ihtiyaç duymadan performansı yönetir. Böylece, içsel motivasyonun hem durumlarda hem de kişilerde belirleyicileri anlaşılabilir, doğal kaynaklardan büyük tasarruf sağlanırken aynı zamanda yaşam kalitesi doğrudan iyileştirilebilir. Buna göre, önemli araştırmalar içsel motivasyonun kaynaklarını incelemiştir. Daha doğrusu, içsel motivasyonun itici güçleri üç teorinin merceğinden incelenmiştir: Akış teorisi, kendi kaderini tayin teorisi ve güçlendirme teorisidir (Burks vd., 2009).

Akış teorisi içsel motivasyon için iki ana nedensel faktörü göstermektedir: (1) algılanan yeterlilik ve (2) algılanan zorluktur. Kendi kaderini tayin teorisi, üç temel psikolojik ihtiyacın (1) özerklik, (2) yeterlilik ve (3) sosyal ilişki ihtiyacının tatmininin içsel motivasyonu yordadığını göstermektedir. Bu bulgular meta-analizlerle ve korelasyonel analizlerle birleştirilmiş küme analizleriyle desteklenmektedir. Son olarak, güçlendirme teorisi perspektifinden bakıldığında, içsel motivasyon için dört nedensel

faktöre ilişkin kanıtlar bulunmaktadır: (1) algılanan yeterlilik, (2) algılanan özerklik, (3) algılanan anlamlılık ve (4) algılanan etkidir. Her ne kadar tüm teoriler bir dereceye kadar örtüşse de önemli bir dereceye kadar farklı ve kısmen birbiriyle çelişen tahminler de sağlarlar; bu da onları tek bir çalışmada daha fazla araştırmak için temel motivasyondur (Van den Broeck vd., 2016).

2.4.4.1. Akış Teorisi

Akış teorisi, içsel motivasyonun kaynaklarını anlamak için temel bir yaklaşımdır. Yapılan araştırmalar, içsel motivasyonun en iyi şekilde akış kavramıyla açıklanabileceğini savunmaktadır, bu da akışın içsel motivasyonun prototip deneyimi olarak kabul edilmesini sağlar (Csikszentmihalyi et al., 2017). Csikszentmihalyi, akışı bir aktiviteye tamamen kaptırılma durumu olarak tanımlar. Bu durum, odaklanmış konsantrasyon, eylem ve farkındalık birliği, öz-bilincin kaybı, zahmetsiz kontrol ve aktiviteden alınan zevkin aktivitenin kendisinden kaynaklandığı bir deneyimsel durumdur.

Akışın ototelik doğası, bireyin içsel olarak motive olmasını sağlayan ve çeşitli bağlamlarda deneysel olarak gözlemlenen bir deneyimdir. Akışın temel önkoşulu, bir aktivitenin zorluk seviyeleri ile bireyin bu aktiviteyi yapma yetkinliği (yeterlilik) arasındaki dengeye dayanır: Eğer zorluklar yeterlilikleri aşarsa, birey kaygı hisseder; eğer zorluklar yeterliliklerden daha düşükse, can sıkıntısı yaşanır. Bu denge etkileşimi, akış teorisinin merkezinde yer alır ve "denge hipotezi" olarak da bilinir (Keller & Bless, 2008).

Akışın bir biçimi olarak içsel motivasyon, denge hipotezinin bir ön koşulu olarak kabul edilebilir. Araştırmalar, meydan okuma-yeterlilik dengesinin içsel motivasyon üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermiştir (Keller ve Bless, 2008). Fong ve arkadaşlarının yaptığı bir meta-analiz (2015), yeterlilik-zorluk dengesi ile hem akış hem de içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi doğrulamış; ancak içsel motivasyon üzerindeki etkinin akıştan daha az olduğunu bulmuştur. Başka bir çalışma ise, sadece algılanan zorluklar ve yeterliliklerin yüksek olduğu durumların akış deneyimine yol açabileceğini savunarak denge hipotezini kısıtlamıştır; bu "mevcut" model olarak da adlandırılır (Keller et al., 2011).

2.4.4.2. Kendi Kaderini Tayin Teorisi

Öz-belirleme teorisi, içsel motivasyonun en özerk biçimi olarak tanımladığı motivasyon sürecini, bir görevi yerine getirirken saf ilgi, heyecan ve keyif olarak ele almaktadır (Gagné et al., 2019). Bu teori, üç temel ihtiyacın tatmininin içsel motivasyonla ve daha özerk bir şekilde yönlendirilen profillerle olumlu ilişkili olduğunu gösteren geniş çaplı araştırmaları desteklemektedir: yeterlilik ihtiyacı (COM), özerklik (AUT) ve sosyal ilişkililik (SOC) (Deci & Ryan, 2000).

Deci ve Ryan (2000), başlangıçta yeterlilik ve özerklik algılarının sosyal ilişki algısından daha merkezi bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Yüksek algılanan yeterlilik ve özerkliğin içsel motivasyon ve ilgi için gerekli olduğunu, ancak tek başına yeterli olmadığını vurgulamışlardır. Bu bağlamda, yüksek algılanan yeterlilik ve özerkliğin, yüksek algılanan sosyal ilişkiyle birlikte, içsel motivasyona doğru güçlü bir yol açabileceği öne sürülmektedir.

Son zamanlarda, yardımseverlik, doğayla ilişkililik, yenilik gibi "aday ihtiyaçlar" da öz-belirleme teorisine dahil edilmek üzere tartışılmış ve test edilmiştir (Moran et al., 2012). Ancak, Ryan ve Deci (2010) tarafından belirtilen katılım kriterlerine göre, bu ihtiyaçların temel ihtiyaçlar olarak kabul edilmesi için daha fazla kanıt gerekmektedir.

Anlamlılık, temel bir ihtiyaç olarak açıkça reddedilmiştir çünkü diğer temel ihtiyaçlarla aynı düzeyde işlemediği ve genellikle diğer temel ihtiyaçların tatmininden kaynaklandığı savunulmaktadır (Ryan ve Deci, 2010). Bu nedenle, anlamlılığın içsel motivasyon arayışından ziyade, temel ihtiyaçların tatmininden kaynaklandığı ileri sürülmüştür.

Ryan ve Deci (2010) tarafından belirtilen dahil etme kriterlerine göre, anlamlılığın içsel motivasyon üzerindeki etkisi ve bu etkilerin nedensel ilişkileri hala çeşitli yorumlara açıktır. Ancak, anlamlılık ile içsel motivasyon arasındaki nedensel ilişki veya anlamlılığın temel ihtiyaçlarla içsel motivasyon arasında nasıl bir aracı rol oynadığı ampirik olarak araştırılmamıştır.

Bu bağlamda, öz-belirleme teorisindeki en son gelişmeleri dikkate alan bu çalışma, içsel motivasyon için kendi kaderini tayin eden faktörler olarak yeterlilik

(COM), özerklik (AUT) ve sosyal ilişki (SOC) gibi üç temel ihtiyacın algılanan tatminini içermektedir (Seibert et al., 2004).

2.4.4.3. Güçlendirme Teorisi

Güçlendirme teorisi, çalışanların işlerini başarıyla yürütebileceklerine dair algılarını artırarak içsel görev motivasyonunu artıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Spreitzer (2008) tarafından desteklenen bu teori, dört algı yoluyla güçlendirme etkisini açıklar: yeterlilik, özerklik, anlamlılık ve etki. Bu dört boyutun birleşiminin, güçlendirme sürecinin etkili olması için yeterli olduğu öne sürülmektedir.

Hafifletme kavramı, herhangi bir koşulun eksikliğinin güçlendirme etkisini tamamen ortadan kaldırmayacağını, ancak etkisini azaltabileceğini ifade eder. Dolayısıyla, güçlendirme teorisi, bu dört boyutun tamamının mevcut olmasıyla içsel görev motivasyonunu artıran süreci desteklediğini savunur.

Kendi kaderini tayin teorisi ise, içsel motivasyon için yeterliliğin ve özerkliğin her ikisinin de gerekliliğini vurgular. Bu teoriye göre, içsel motivasyonu sağlayan herhangi bir yolun, yeterlilik ve özerkliği içermesi gerektiği öne sürülür. Dolayısıyla, güçlendirme teorisi, bu gerekliliklere uygun olarak içsel motivasyonu destekler ve kendi kaderini tayin teorisiyle çelişmez.

Öte yandan, akış teorisi, özerkliğin içsel motivasyon için bir önkoşul olduğunu açıkça kabul etmez. Bu teori, bireylerin akış deneyimini yaşamak için yeterlilik ve zorluklar arasında bir dengeye ihtiyaç duyduğunu savunurken, özerkliğin içsel motivasyon için mutlak bir önkoşul olarak görmemektedir.

Sonuç olarak, güçlendirme teorisi, içsel motivasyonu artırmak için hem yetkinliği hem de özerkliğin içeren bir yaklaşım sunar ve bu yönüyle kendi kaderini tayin teorisiyle uyumlu görünmektedir. Ayrıca, güçlendirme teorisi, sosyal ilişkiliği içsel motivasyon için önemli bir etmen olarak ele alabilir ve bu açıdan kendi kaderini tayin teorisinin sosyal ilişkiliğinin yerini alabileceğini öne sürebilir.

2.4.5. İçsel Motivasyonun Sonuçları

Araştırmacılar içsel motivasyonun yapıları ve varlığı konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Bazıları, geçmiş biyolojik dürtülere odaklanan ve hayatta kalma gereksinimlerini karşılamak için motivasyonu açıklayan genişletilmiş bir motivasyon

görüşünü desteklerken, diğerleri insan davranışlarını pekiştirmeden bağımsız olarak açıklayabilecek motivasyonun varlığını savunur.

White, insanların öğrenmeyi pekiştirmeden başarıyla gerçekleştirdikten ve çevreleri tarafından şekillendirildikten sonra, koşullu ödüllerden bağımsız olarak motivasyonun hala var olduğunu öne sürmektedir. Bu tür etkileşimler, geçmiş motivasyon teorileri tarafından iyi tanımlanmamıştır ve davranışlardaki kalan motivasyonun içsel olarak tanımlanabileceğini vurgular (Deci ve Ryan, 2000).

Zayıflatıcı etki kavramı, içsel ödülün göz ardı edilen değerini ortaya koyar ve artan maddi ödüllerin doğal motivasyonu azaltabileceği olasılığını vurgular. Bu etki genellikle özgür seçim paradigması aracılığıyla gösterilir. Örneğin, katılımcılara bir göreve katılmaları için ödül teklif edilir ve ödül kaldırıldıktan sonra göreve katılımın gözlemlenmesiyle içsel motivasyonun ölçülebilir. Araştırmalar, ödüllerin kaldırılmasının içsel motivasyonu önemli ölçüde etkileyebileceğini ve teşvik almayan bir grupta karşılaştırıldığında göreve harcanan zamanın azalabileceğini göstermektedir (Seibert vd., 2004).

Deci ve Ryan (2000), ödül grubunu ödül almayan bir grupta karşılaştıran bir meta-analiz yapmış ve ödüllerin, özellikle ödül kaldırıldıktan sonra deneklerin göreve katılım süresi veya sayısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, ödüllerin içsel motivasyonu ciddi şekilde etkileyebileceğini göstermektedir.

Deci ve Ryan ayrıca, bireysel farklılıkların ödül algılarıyla nasıl etkileştiğini inceleyen bilişsel değerlendirme teorisini (CET) geliştirmişlerdir. CET, insanların bir durumda farklı kontrol düzeyleri aradığını ve dış ödüller veya geri bildirimlerin bu kontrole olan etkisini açıklar. Örneğin, bir kişi bir durumu kontrol altında tutmayı tercih ederse, dışsal ödüller veya performans geri bildirimleri, içsel motivasyonu olumsuz etkileyebilir.

Sonuç olarak, içsel motivasyonun yapısı ve varlığı konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır ve bu alandaki araştırmalar devam etmektedir. Güçlendirme teorisi ve zayıflatıcı etki gibi yaklaşımlar, içsel motivasyonun nasıl işlediğini ve dışsal faktörlerin bu motivasyon üzerindeki etkilerini anlamak için önemli birer araç olarak değerlendirilmektedir.

Ödül algılarına ek olarak Deci ve Ryan (2000), farklı ödül türlerinin uygulanmasının, artan düzenlemenin sinyalini vererek veya teşvik yoluyla olumlu faydaları teşvik ederek içsel motivasyonun derecesini nasıl etkileyebileceğini araştırmıştır. Açıklanan ilk ödül türü koşulsuz görevdir. Katılımcılar yalnızca görev sırasında orada bulundukları için ödüllendirilir ve ödül için ne görevi doğru bir şekilde tamamlamaları ne de görevi bitirmeleri gerekir. Bu ödül kategorisi muhtemelen en az miktarda kontrolü uygular ve bunun sonucunda iç motivasyonun zayıflamasına neden olur çünkü göreve katılma baskısı sınırlıdır ve performans hakkında geri bildirim sağlanmaz. Bir diğer ödül türü ise aktif görev katılımını gerektiren katılıma bağlı ödüldür. Katılımcıları yönlendirmek ancak davranış hakkında geri bildirim sağlamamak, artan kontrol miktarını öne sürdüğü için iç motivasyonu olumsuz etkileyeceği tahmin edilmektedir. Katılıma bağlı olduğu gibi tamamlamaya bağlı ödüller de etkinlik için daha fazla dış yönlendirme sağlar çünkü katılımcılar yalnızca görevi tamamladıklarında ödül alırlar; ancak, eğer görevi bitirmek bir başarıya işaret ediyorsa, potansiyel olarak olumlu onay da alırlar. Belirlenen son ödül performansa bağlıdır. Bu ödül sınıflandırması, iç motivasyon üzerinde en yüksek etkiyi tehdit eder ancak tam tersine genel performans üzerinde en faydalı etkiyi oluşturur. Katılımcılara yalnızca performansın belirli bir kriterde veya üzerinde olması durumunda ödül verilir. Eğer bu geri bildirim olumsuz ya da denetleyici ise, o zaman içsel ödülün zayıflaması ihtimali artar. Performans geri bildirimi bilgilendirici ve olumlu ise katılımcıların motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaşama şansı artar.

Deci ve Ryan (2000) artan çevresel kontrolün iç motivasyonu olumsuz etkilediğini teorileştirmiştir. İçsel motivasyonun, gelişmeyi teşvik eden ve kendi kendine yeterliliğe yol açan sağlıklı, doğal bir dürtü olduğunu savunuyorlar. Bu nedenle, hedeflerimiz için yapıcı geri bildirim almak önemli olsa da, kontrol ile olumlu teşvik arasında bir dengenin sağlanması gerekmektedir.

Son zamanlarda zayıflatma etkisine olan ilgi, motivasyona rehberlik etmekten sorumlu sinirsel mekanizmanın araştırılmasıyla yenilenmiştir. Murayama ve arkadaşları (2010), parasal geri bildirim kaldırıldıktan sonra, deneklerin bir görevin her başarılı bir şekilde tamamlanması için para teklif edilmesinin, boş bir süre boyunca deneysel görevi yerine getirme motivasyonunda azalmaya maruz kalıp kalmayacağını test etmiştir. Dışsal ve içsel ödülün işlenmesinin, sağlam ve zayıflamış motivasyon koşullarında sinirsel aktiviteyi benzer şekillerde etkileyip etkilemediğini araştırmak için fonksiyonel manyetik

rezonans görüntüleme (fMRI) kullandılar. Murayama ve ark. Motivasyonel baltalamanın etkilerini araştırmak için kullanılan görevin, geçerli bir sonuç yaratmak için kişisel olarak ilgi çekici olması gerektiğini vurgulamıştır.

Beklendiği gibi davranışsal sonuçlar, ödül grubunun boş zaman görevinde harcadığı süre ile ödül almayan grup arasında önemli bir fark olduğunu ortaya çıkarmıştır. Herhangi bir parasal ücret ödenmeyen katılımcılar, oturumlar arasında göreve daha sık katılmışlardır. Sinirsel olarak fMRI sonuçları, ödül alan ve ödül almayan grup ile birinci ve ikinci oturum arasında ilginç etkileşimler göstermiştir. İlk seansta ödül grubu, lateral prefrontal korteksi, orta beyni ve anterior striatumu ödül almayan gruba göre önemli ölçüde daha fazla etkinleştirmiş ancak, parasal teşvikler geri çekildiğinde ödül grubunda tüm bu alanlardaki aktivite azalmış ve bu da ödül olmayan grupta bu bölgelerde daha fazla aktiviteye yol açmıştır. Orta beyin ve striatal bölgelerin, ödüllerin kodlanması ve işlenmesindeki rolleri nedeniyle aktif olduğu düşünülüyordu ve ön aktivite, gelecekteki görevlere hazırlığı yansıtır olabilir (Murayama vd., 2010). Bu nedenle, hem sinirsel hem de davranışsal sonuçlar, parasal ödülün bir göreve katılma veya görev sırasında dikkati sürdürme arzusunu azalttığını göstererek zayıflatma teorisine destek sağlamıştır.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

3.1. Örgütsel Adanmışlık Kavramı

Adanmışlık veya bağlılık kavramı, iş dünyasında önemli bir yer tutan ve farklı boyutları olan bir olgudur. Karagöz (2007) ve diğer araştırmacılar, bu terimin net bir tanımının olmamasının, iş, çalışan ve örgüt ilişkileri üzerinde çeşitli kavram karmaşıklıklarına ve karışıklıklarına yol açtığını belirtmektedirler.

Bağlılık, genellikle çalışanların işe, örgüte veya işverene karşı duyduğu bağlılık ve bağlılık göstergeleri olarak tanımlanır. Rothman ve Jordaan (2006), bağlılığın bireyin iş ve diğer çalışma rolü davranışlarındaki ifadesini içerdiğini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda, bağlılık birçok nedenden dolayı önemlidir çünkü çalışanların refahı, iş davranışları ve performansı ile yakından ilişkilidir.

Bağlılığı ilk olarak ele alanlardan biri, Becker (1960) olmuştur. Becker, bağlılığı bir "sözleşme" olarak tanımlayarak örgütsel bağlılığın temellerini atmıştır. Daha sonraki araştırmacılar, örneğin Meyer ve Allen, bağlılığın birden fazla boyutta incelenebileceğini ve örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine ele alabileceğini ortaya koymuşlardır.

Örgütsel bağlılık genellikle bireyin, örgütün değerlerini benimsemesi, amaçlarını paylaşması ve örgüt içindeki sosyal etkileşimleri pozitif olarak deneyimlemesi olarak tanımlanır (Chatman ve O'Reilley, 1986). Jokivuori'ye göre (2002), örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve diğer çalışma performansı ile yakından ilişkilidir.

"Duygusal bileşen" terimi, bir çalışanın bir şirkete duygusal olarak bağlı olduğunu ve bu bağlılığı işten keyif almasıyla ifade ettiği durumları tanımlar. Çalışanın şirketle olan ilişkisi yakın ve çalışan işte bulunmaktan zevk alır. Bu duygusal bağlılık, çalışanların şirketle güçlü bir ilişkiye sahip olmalarının yanı sıra, şirkette kalmak için olumlu deneyimler yaşamaları nedeniyle başka yerlere gitmekten çekinmelerine yol açar.

Süreklilik bileşeni (şirketten ayrılmanın maliyeti), bir çalışanın şirkette kalmaya karar vermesinde önemli bir rol oynar. Kanter (1968) tarafından tanımlanan bu bileşen,

çalışanın şirketten ayrılmanın hem maddi hem de manevi maliyetlerinin farkında olmasını ifade eder. Çalışanlar genellikle şirkette kalmayı tercih ederler çünkü şirketten ayrılmak, eğitim, ücret, kariyer ilerleme fırsatları gibi şimdiki ve gelecekteki faydaları kaybetme riski taşır. Bu nedenle, şirkette kalmak, çalışanlar için ekonomik olarak daha avantajlı olabilir.

Normatif bileşen (kalma ahlaki görevi), bağlılık kavramının başka bir boyutunu oluşturur. Bu bileşen, çalışanın sadece kişisel fayda ve çıkarlarına dayanmayan, aynı zamanda işten sorumlu olma ve taahhütte bulunma gibi ahlaki yükümlülükleri ifade eder. Çalışanlar, şirkete olan bağlılıklarını sadece maddi kazançlarla değil, aynı zamanda işverenlerine ve işlerine karşı duydukları sorumluluk ve taahhülle de gösterebilirler.

Bu şekilde, duygusal, süreklilik ve normatif bileşenler, çalışan bağlılığını anlamak için önemli kavramsal çerçeveler sunarlar. Çalışanların şirkette kalma kararlarını şekillendiren faktörler arasında duygusal bağlılık, maddi faydalar ve ahlaki taahhütler önemli rol oynar.

Çalışanlar, örgütün bir parçası oldukları için kendilerini örgütün hedeflerine ulaşmaya adanmış oldukları düşünürler. Bu nedenle, kabul ettikleri taahhüdü veya sözleşmeyi yerine getirmek için kalmayı hedeflerler. Bağlılığın farklı bileşenleri, farklı derecelerde adanmışlık göstermektedir ve akademisyenlere göre, belirli faktörler bağlılığın her bir bileşenini önemli ölçüde etkilemiştir. Bir çalışanın adanmışlık düzeyi, neye inandığına bağlı olarak değişebilir. Bağlılığın unsurları ve bileşenler arasındaki ilişkiler ve bağlılık miktarı araştırılarak, bir çalışanın örgütsel bağlılık açısından nasıl davranacağını tahmin etmek mümkündür (Meyer ve Herscovitz, 2001).

3.2. Örgütsel Adanmışlık Kuramları

3.2.1. Tutumsal Adanmışlık Kuramı

Çoğu araştırmacı tutumsal örgütsel bağlılık yaklaşımlarına odaklanmıştır. Tutumsal örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgütsel amaç ve değerleri benimsedikleri zaman ortaya çıkar. Tutumsal ve davranışsal bağlılıklar birbirini karşılıklı olarak güçlendirse de davranışsal bağlılığın aksine tutumsal bağlılık, temel kazan-kaybet mantığı yerine aktif bir sadakattir ve duygular ve arzularla yüksek düzeyde ilişki içindedir.

3.2.1.1. Etzioni'nin Adanmışlık Modeli

Etzioni (1961) örgüt üyeleri arasındaki güç ve otorite bağlılığını ilişkilendirir ve yaklaşımı ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç bileşenden oluşur. Bağlılığın bu bileşenleri, bireyin organizasyondaki hiyerarşisini ve entegrasyonunu temsil eder. Ahlaki bağlılık en olumlu ve duygusal bağlılıktır, yabancılaştırıcı ise en olumsuz, istemsiz ve zorunlu bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirmesi ve örgüte yaptığı katkının değerli olduğunu değerlendirmesiyle ortaya çıkar. Öte yandan, yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte karşı oldukça olumsuz yönelim ve bireysel davranışın kısıtlanması durumunda ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta bireyin örgütte kalma isteği yoktur ancak buna mecburdur. Son olarak, yönelim ve arzuya ilişkin diğer iki bağlılık bileşeninin kavramsal olarak ortasında yer alan hesaplayıcı bağlılık, örgütle kazan-kaybet ilişkisini temsil etmektedir. Bu tür bir bağlılık, çalışanların çabalarının ödüllendirilmesiyle sağlanır (Etzioni, 1961).

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) daha önceki yaklaşımına dayanan, ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı bağlılıklardan oluşan üç boyutlu bir bağlılık modeli önermiştir. Etzioni'nin çalışmasının bazı kavramsal eksiklikleri olduğunu iddia ettiler. Modelin karmaşıklığını ve ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın bağımsız mı yoksa tamamen zıt kavramlar mı olduğunu sorguladılar. Ayrıca modelin niceliksel araçlarla uygunluğunu da sorguladılar. Araştırmalarında Etzioni'nin modelinin yetersiz olmasına rağmen bağlılık kavramının çok boyutluluğuna dair zengin bir kanıt sağladığını bulmuşlardır (Penley ve Gould, 1988).

3.2.1.2. Kanter'in Adanmışlık Modeli

Kanter (1968) örgütsel bağlılığın kişilik sistemlerini sosyal sistemlere bağladığını öne sürmüştür. Bağlılığı süreklilik, tutarlılık ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç bileşene ayırmıştır: Devam bağlılığı, basitçe bireyin bilişsel yönelimlerini içeren sürekli katılıma yönelik bağlılıktır. Bu tür bağlılık, örgüte üye olmakla ilgili yatırımların değerinden ve örgütten ayrılmanın maliyeti ve zorluğundan kaynaklanmaktadır. Devam bağlılığının ilerlemesini destekleyen iki süreç vardır. Fedakârlık, çalışanın örgüte üye olmanın bedeli olarak kendisi için değerli olan bir şeyden vazgeçmesi durumunda ortaya çıkar. Çalışan fedakârlık yaptığında motivasyonu artacaktır. Örgüte üye olmanın bedeli yüksek olduğundan çalışan, üyeliği daha değerli ve anlamlı bir aidiyet olarak değerlendirecektir. Fedakârlık duygusu genellikle organizasyona olan bağlılıktan gelir.

Devam bağıllığını destekleyen ikinci süreç ise yatırımdır. Becker'in (1960) "yan bahis" teorisi gibi, yatırım süreci de çalışanın kendisini örgüte adanmasını sağlar, böylece uzun vadede yaptığı yatırımın karşılığında kar elde edebilir. Bu kişisel çıkara dayalı basit bir ilişki olmasına ve yatırım yapıldıktan sonra örgütten ayrılmanın maliyetli olmasına rağmen, uzun vadede elde edilen kârın birey ile örgüt arasındaki bağı güçlendirmesi beklenir (Kanter, 1968).

Uyum bağıllığı, bireyin örgütün diğer üyelerine duygusal olarak bağlanmasıyla ilgilidir. Örgüt üyeleri arasındaki güçlü bağ, “kardeşlik” duygusunu yaratarak grubun varlığına yönelik tehditlerin önlenmesini kolaylaştırabilir. Devam bağıllığı gibi bağıllığın ilerlemesini destekleyen iki süreç de vardır. Birincisi, feragat, grup içinde çatışma yaratabilecek her türlü solo, ikili veya çoklu ilişkiden vazgeçilmesidir. Yüksek iç bütünlük yaratmak için organizasyon, dışarıdan izolasyon, ikili feragat (yani özgür aşk veya cinsel ilişkiler) ve aileden feragat (yani ebeveyn-çocuk ayrılığı) gibi belirli türdeki faaliyetleri caydırır. İkinci olarak, birleşme süreci basitçe bireyin örgütle bir olma duygusu anlamına gelir. Bu bağıllıkta birey kendisini gruptan farklı düşünemez ve kendisini ve grubun tüm üyelerini örgütün bir parçası olarak tanımlayamaz. Paylaşım süreci, ortak çalışma çabaları, grup çalışmaları, iş rotasyonu, ortak yaşama, üyeler arasındaki kişilerarası ilişkilerin tatmin edilmesi, örgütsel sloganlar, logolar, uniformalar veya kıyafetler, düzenli grup toplantıları vb. gibi destekleyici yönetim eylemleri olabilir (Kanter, 1968).

Son bileşen olan kontrol bağıllığı, bireyin değerlendirme yönelimi ile örgütsel normlar arasındaki bağlantıyı içerir. Örgüt üyesinin davranışları örgütün amaçları tarafından şekillenir ve bu yapı bireysel normatif değerlendirmeyi örgütsel normlara bağlar. Kontrol bağıllığı iki süreçten oluşur; küçük düşürme ve teslim olma şeklindedir. Mortifikasyon, çalışanın örgütün rehberliği olmadan pek bir değere sahip olmadığını, bu nedenle çalışanın başka bir yön seçmek yerine örgütsel normlara uyması gerektiğini vurgulayarak çalışanların özerk kimliğini ve bireysel özgüvenini kırmaya çalışmaktadır. İtiraf, özeleştir, karşılıklı eleştir, sapkınların gözetimi ve cezalandırılması, küçük düşürme sürecinin bazı örnekleridir. Teslimiyet süreci, çalışanın örgütün büyüklüğünden ve karizmasından etkilenecek şekilde örgütün büyük otoritesine teslim olmasıyla ortaya çıkar. Teslimiyet süreci kurumsallaşma, efsanevi veya karizmatik örgüt liderleri, otorite hiyerarşisi, üye olmadan önce yemin etmeyi beklemek vb. ile desteklenir (Kanter, 1968).

3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Adanmışlık Modeli

O'Reilly ve Chatman (1986) uyum, özdeşleşme ve içselleştirmeden oluşan üç bileşenli başka bir bağlılık yaklaşımı önermiştir. Uyum, bir çalışanın, kuruluşun sunduğu belirli ödülleri kazanmak amacıyla kuruluşun değer ve normlarına paralel belirli tutumlar benimsemesini içerir. Özdeşleşme, bir çalışanın örgütün üyesi olmayı sürdürmeyi istemesi ve bu amaçla örgütle giderek güçlenen ilişkiyi kabul etmesi anlamına gelir. Son olarak içselleştirme, çalışanın bireysel değeri değerlendirmesi ve normların örgütün değer ve normlarıyla paralel olması durumunda ortaya çıkar (O'Reilly ve Chatman, 1986).

3.2.1.4. Allen ve Meyer'in Adanmışlık Modeli

Son olarak Allen ve Meyer (1990) tutumsal bağlılığın üç genel temayı yansıttığını belirtmiştir: örgüte duygusal bağlılık, örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetler ve örgüt üyeliğini sürdürme yükümlülüğüdür. Duygusal bağlanma, bireyin örgütsel hedefleri, değerleri ve normları benimsemesi ve yüksek düzeyde özdeşleşme ve katılımı örgüt üyeliğinden keyif alması durumunda ortaya çıkar. Algılanan maliyet, ciro durumunda olası kayıplar ve kazanılmamış ödüllerdir. Son olarak yükümlülük ise bireyin örgüte olan sorumluluğunu ve bağlılığını yansıtmaktadır.

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı çalışan ile örgüt arasında bağ oluşturan psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Duygusal bağlılığı, devamlılığı ve normatif bağlılığı sırasıyla “arzu”, “ihtiyaç” ve “zorunluluk” anahtar kelimeleri ile ilişkilendirmişlerdir. Bu, duygusal bağlılığı yüksek çalışanların istedikleri için örgüte üye olmaya devam ettikleri, devam bağlılığı yüksek çalışanların ihtiyaç duydukları için devam ettikleri, normatif bağlılığı yüksek çalışanların ise mecbur olduklarını hissettikleri için örgüte üye olmaya devam ettikleri anlamına gelmektedir.

Allan ve Meyer'in (1990) kavramı tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarının bir birleşimidir. Örgütsel bağlılığın üç temayı yansıttığını iddia ettiler; duygusal bağlılık, algılanan maliyetler ve yükümlülüktür. Allen ve Meyer'in (1990) yaklaşımında sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık bu temalarla ilişkilidir. Bağlılığın her üç bileşeni de çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve çalışanın örgütteki üyeliğini sürdürmesi veya sonlandırması kararını ilişkilendiren psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991). Bunların ötesinde psikolojik durumun doğası bağlılığın her bileşeni için farklılık göstermektedir.

Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılığı “çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve katılımı” olarak tanımlamaktadır (s.67). Bu tanım gereği duygusal bağlılık, Kanter’in (1968) uyum bağlılığı ve Etzioni’nin (1961) ahlaki bağlılık kavramlarıyla örtüşmektedir. Her iki yaklaşım da örgüt çalışanları arasında kardeşlik duygusunu ve güçlü bir bağlılığı içermektedir. Ayrıca duygusal bağlılık, O’Reilly ve Chatman’ın (1986) öne sürdüğü özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını da içermektedir.

3.2.2. Davranışsal Adanmışlık Kuramı

Becker’in (1960) ortaya koyduğu davranışsal örgütsel bağlılık yaklaşımı, bireyin örgüte yaptığı yatırımların ve örgütten ayrılmanın yüksek maliyetinin tutarlı davranış çizgileri oluşturduğunu ve zamanla bireyi örgüte bağlayan diğer alternatiflerin reddedildiğini belirtmiştir. Örgüte yönelik bağlılık, çalışanın belirli örgütsel unsurlarla ilgili örtülü yatırımlarının bir sonucudur.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin yapılan yatırımların olası kaybını göz önünde bulundurarak tutarlı davranış çizgilerini sürdürme eğilimidir. Yani kişinin önem verdiği yatırım ile örgüte olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır. Kişisel yatırımların önem değeri arttıkça bağlılık düzeyi de artar. Öte yandan yatırımlar önemini kaybederse veya kişi ikame ya da daha iyi alternatif fırsatlar bulursa örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Becker (1960) bu davranış biçimini “yan bahisler” olarak adlandırmıştır. Örgütsel unsurlara karşı olumlu davranışlar sergilemek, Örgütte kalma iddiasını kazanmak anlamına gelir

Yan bahis teorisi dolaylı olarak kişilerarası etkileşimlerle de ilişkili olabilir. Becker (1960) çalışanların sosyal süreçler için de bahis oynayabileceğini belirtmiştir. Çalışanlar kendilerini örgütün diğer çalışanlarına olumlu bir imajla tanıtmaya çalışırlar. Eğer örgüte karşı bir düzeyde bağlılık varsa kişinin olumlu imajını sürdürmesi beklenebilir.

Özetle, örgütsel bağlılığın davranışsal yaklaşımı, çalışanın bütünleşme veya duygusal bağlılık düzeyinden ziyade, çalışanın kişisel çıkarlarıyla ilgilidir. Bir çalışanın yaptığı her eylem, çalışanın karar sürecinin ve olası fayda ve kayıpların değerlendirilmesinin bir sonucudur.

3.2.3. Çoklu Adanmışlık Kuramı

Buchanan (1974) örgütsel bağlılığın; özdeşleşme, katılım ve sadakat olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu tanımlamıştır. Özdeşleşme, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesini, katılım, örgütsel rol ve iş faaliyetlerine psikolojik olarak benimsenmeyi, son olarak sadakat ise örgüte duygusal bağlanmayı ifade etmektedir.

3.3. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

İşe bağlılığı artırmak için bazı örgütsel uygulamalar vardır. Kuruluşlar, çalışanların yaşayabileceği bağlılık düzeyini artırmak için bir dizi teknik kullanır. Bu teknikler, çalışanların işlerini yapmaları ve kapsamlı eğitim ve gelişim almaları için önemli fırsatlar sağlamak şeklinde olabilir (Gill, 2007, s. 11-12)

Çalışanların bağlılığı, kuruma, mesleklerine, iş arkadaşlarına ve amirlerine bakış açılarının bir fonksiyonudur. Çalışanların kuruma ve amirlerine bakışını iyileştirmek için geri bildirim sağlamak gerekir. Çalışanların yetkinlik ve yeteneklerinin neler olduğunu ve bunların nasıl geliştirilebileceğini yapılandıran gelişim planlarının oluşturulması örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, iş eğitimleri ve kariyer planlaması, yeni beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesinin sürdürülebilirliğini sağlar. Sürekli kariyer gelişimi, çalışanın örgüte bağlı kalma olasılığını artırır (Gill, 2007, s. 1-12).

3.3.1. Kişisel Faktörler

İşe bağlılığı artıran bir unsur olarak psikolojik anlamlılık, bireyin fiziksel, bilişsel veya duygusal enerji ile kendine yaptığı yatırımın karşılığını aldığı hissini ifade eder. Psikolojik anlamlılık, bir işin amacının bireyin kendi fikir ve standartlarına göre ne kadar değerli olduğu ile ilgili olmalıdır. Anlamsız iş, kişinin işine karşı ilgisiz ve tarafsız olmasına yol açar. Bireyler işlerinden koptuklarında kendilerine de yabancılaşabilirler. Bir kuruluş da çalışanlarına anlamlı bir iş sağlamakla sorumludur. Çünkü bu durum çalışanların kişisel gelişim ve motivasyon kazanmalarını sağlar (Oliver & Rothman, 2007, s. 50). Kişisel gelişimi ve motivasyonu sağlanmış bir bireyin, işine gönülden bağlı olduğu söylenebilir

Ayrıca sosyalleşme sürecinde ücretli çalışanlara öncelik verilmesi de çalışan bağlılığını artıracaktır. Gerçekçi iş öngörülleri ve rol değerlendirmeleri, kurumun beklentileri ile adayın beklentilerini uyumlu hale getirerek bağlılığı artırmak için

kullanılabilecek işe alım ve seçim teknikleridir. Buna ek olarak, bazı bireylerde var olan bağlılık, diğerlerinde bağlılık düzeyinin artmasına yol açabilir. İşe bağlılığın diğer öncülleri, denetim desteği, koçluk, iş kontrolü ve örgütsel destek gibi profesyonel fırsatların mevcudiyetine dikkat çekmektedir (Gill, 2007, s. 17-18).

Son olarak, stratejik uyumun örgütte anlam yoğunluğu ve tutarlılığı sağladığı ve anlamlılık düzeyinin bağlılığı artırdığı söylenebilir (Stringer, 2007, s. 9). Etkili liderliğin de işe bağlılığı güçlendiren önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir (Gill, 2007, s. 11-12).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Hiperagresif iş çevresi girdabında örgütlerin dayanma gücü, sürdürülebilirliği ve karlılığı yetenek, bağlılık ve katkı gibi temel çalışan kalifiyesine bağlıdır. Adanmış çalışanları örgüte çekmek ve elde tutmak, rekabet avantajının kritik kaynağıdır ve bu nedenle çalışan adanmışlığı işletme başarısı için önde gelen ve kritik belirleyicilerdir (Lee ve Ok, 2015:2). Dünya çapında örgütler çalışan adanmışlığı ve elde tutma ile globalize olmuş dünya ekonomisinde rekabetçi olarak konumlanmaktadır. Yine dünya genelinde ülkelerde 656 CEO'ya yapılan anket verilerine göre çalışanların adanmışlığını sağlamak yöneticiler için en üst beş önemli meydan okuyucu unsurdan biridir. Adanmamış çalışanların Amerikan ekonomisine yıllık maliyetinin ise 250-350 milyon \$ kadar olduğu tahmin edilmektedir (Attridge, 2009, s. 384-387).

Hiperagresif bir iş ortamında, kuruluşların dayanıklılığı, sürdürülebilirliği ve karlılığı yetenek, bağlılık ve katkı gibi temel çalışan niteliklerine bağlıdır. Bağlı çalışanları çekmek ve elde tutmak rekabet avantajının kritik kaynağıdır ve bu nedenle çalışan bağlılığı iş başarısının önde gelen ve kritik bir belirleyicisidir (Lee ve Ok, 2015:2). Dünya çapındaki kuruluşlar, çalışan bağlılığı ve elde tutma yoluyla küreselleşen dünya ekonomisinde rekabetçi bir şekilde konumlanmaktadır. Dünyanın dört bir yanındaki ülkelerde 656 CEO ile yapılan bir ankete göre, çalışan bağlılığı yöneticiler için en önemli beş zorluktan biridir. Bağlılığı olmayan çalışanların Amerikan ekonomisine yıllık maliyetinin 250-350 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir (Attridge, 2009, s. 384-387).

Adanmış çalışanlar, kendilerini kuruma tamamen adanmış bireylerdir. Çalışan bağlılığı, bir kişinin işi veya rolü gereği gösterdiği performans sırasında fiziksel, bilişsel

ve duygusal olarak kendini ifade etmesi olarak tanımlanabilir. İş tatmini ve iş doyumunu ile de yakından ilişkilendirilen bu kavram, çalışanların işlerine verdiği çaba kadar, kuruma duygusal bağlılık gösterme eğilimiyle de ölçülmektedir. Bağlı çalışanlar, işlerine fiziksel olarak katılımlı, bilişsel olarak odaklı ve duygusal olarak bağlı olduklarını hissettirirler. Literatürde önemli bir bulgu, yöneticilerin mavi yakalı çalışanlara göre genellikle daha yüksek düzeyde bağlılık sergiledikleridir (Hermesen ve Rosser, 2008, s. 11).

Adanmışlık ile sıradan bağlılık arasındaki temel fark, enerji seviyeleri ve duygusal bağlılıktır. Adanmış çalışanlar, daha hızlı hareket eder, canlı bir etkileşim sergiler, coşkuyla iletişim kurar, dikkatle dinler ve güçlü yanıtlar verirler. İşlerine tamamen bağlı olan bu çalışanlar, motive edici bir iş ortamında zorlukları fırsat olarak görürler. İşlerine yoğunlaşır, işlerine kalplerini koyar, başarılı olmaktan zevk alır, çaba gösterir ve sorumluluk alarak işlerini tamamlarlar. Riskler konusunda bilgili ve dirençlidirler, zor durumlarla başa çıkabilirler ve olumlu tepki gösterebilirler. Bu şekilde duygusal bağlılık, işverenler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayarak ürün ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında etkin bir rol oynar (Stringer, 2007, s. 48-49).

Kuruluşların rekabet avantajlarını sürdürmelerinin önemli yollarından biri de çalışan bağlılığını güçlendirmektir (Stringer, 2007, s. 16). Çünkü bağlılık, işten ayrılma eğilimini azaltır, iş tatmini ve performansı artırır ve dolayısıyla kurumun genel verimliliğini doğrudan etkiler. Bağlı çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine derinden inanır, bu doğrultuda çaba gösterir ve uzun vadeli iş birliği hedeflerler (Güner, 2006, s. 20).

Proaktif davranışlar, yenilikçi gelişmeleri teşvik eder. Çalışanlar, kendilerini iyi hissettikleri günlerde, genellikle daha proaktif davranışlar sergilerler. İşe bağlılık, gelişimsel etkisiyle proaktif davranışların artmasında önemli bir role sahiptir (Sonnentag, 2003, s. 520).

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Adanmış genellikle örgütsel ortamla bağlantılıdır. Bağlı çalışanlar arasında güçlü ilişkiler ve olumlu etkileşimler vardır (Gill, 2007, s. 1). Örgütlerde esneklik işe bağlılığı kolaylaştırır ve potansiyel olarak geçici molaların yaratılmasına yol açar. Özellikle yorgun ve stresli bilgi çalışanları için molalar, yeniden canlanma ve yenilenme

fırsatları sağlar. Ayrıca, iş molaları göreve odaklanmayı kolaylaştırmak ve yüksek düzeyde bağlılık göstermek için önemli olabilir (Smith & Dumas, 2007, s. 2).

İşe bağlılık, çalışanın iş rolündeki psikolojik varlığı ya da işine gösterdiği dikkat ve adanmışlık düzeyidir. Zamansal sınırlar insanların nasıl çalıştığını ve işte neler başarabildiğini etkiler. Araştırmalar, iş ve ev arasındaki mekânsal ve zamansal sınırların doğasına odaklanmakta ve iş ve ev arasındaki zamansal sınırların esnekliği, çalışanların iş ve aile sorumluluklarını yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Smith ve Dumas, 2007, s. 1-2). Böylece kendilerini rahat, esnek ve dengeli hisseden çalışanlar, iş rollerinin gereklerini yüksek motivasyonla yerine getirebilmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların işe adanmışlık düzeyleri artar.

3.4. Örgütsel Adanmışlık Boyutları

3.4.1. Çalışan Kuruma Adanmışlık

Örgütsel bağlılıkla benzer bir kavram olan işe bağlılık, bireyin işe verdiği değerleri içselleştirmesi ve işe yönelik tutum ve davranışlarını kapsar (Karagöz, 2007, s. 20). İşe adanmışlık terimi ise bireyin işine derinden bağlı olması veya iş performansını sürekli takip etmek yerine kendisini işe adanmış olması şeklinde tanımlanabilir. Öte yandan, örgütsel bağlılık bireyin örgüte olan bağlılığını ifade eder ve örgütün bir parçası olmaktan duyduğu coşku ve memnuniyeti ifade eder (Gill, 2007, s. 4). İşe bağlı bireyler, işe etkin bir şekilde katılırlar, işlerini yaşamlarının merkezi ve kişisel değerlerinin temeli olarak görürler ve kendilerini iş performanslarıyla tanımlarlar. İşe bağlılık, çalışanın davranışlarını ve tatmin düzeyini etkileyebilir ancak iş performansı ve iş tatmini ile aynı şey değildir (Karagöz, 2007, s. 20).

İşe bağlılık, çeşitli olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmiştir, örneğin iş tatmini, motivasyon ve düşük işten ayrılma oranı gibi (Karagöz, 2007, s. 20). Ayrıca, işe bağlılık personel inisiyatifi ve öğrenme gibi olumlu örgütsel davranışlarla da ilişkilidir ve işe bağlı çalışanlar genellikle diğer çalışanlardan daha fazla örgütsel bağlılık gösterirler (Rothman ve Jordaan, 2006, s. 87).

Çalışmaya bağlılık ve işe bağlılığın, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, örgütteki pozisyon gibi kişisel özelliklerin, kararlara katılım ve işe yönelik motivasyon gibi çalışma koşullarının bir fonksiyonu olduğu ileri sürülmektedir. Sosyalleşme bu yapılar üzerinde daha az etkilidir. Araştırmada işe adanmışlıkla ilgili özellikler şu şekilde

sıralanmaktadır (Karagöz, 2007, s. 20). -Kişinin benlik imajı ile işi arasındaki ilişki, - Kişinin işine bağlılık derecesi, -Kişinin algıladığı performans seviyesinden öz saygısının etkilenme derecesi, Bir kişinin kendisini psikolojik olarak işiyle özdeşleştirmesidir.

3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Adanmışlık

Bireyin kendini işine adanması kavramının ilk kullanımı olarak kişisel adanmışlık, bireyin kendini işinde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmesi olarak önerilmiştir. Bir çalışan kendini işine adadığında fiziksel olarak meşgul olur, bilişsel olarak uyanık olur ve duygusal olarak meşgul olur. Birey kişisel performansını davranış olarak göstermeyi seçerse rolüyle ilişkisi artar. Bireyin mesleki rolünün gerektirdiği performansı yerine getirirken kişiliğini kendisine katma becerisini ifade eden bir terim olarak kullanılan adanmışlık, tükenmişliğin antitezi ya da bu psikolojik kelimenin olumlu yanısıdır (Gill, 2007, s. 2).

3.4.3. İşe Adanmışlık

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan bir diğer davranış türü ise işe ve meslektaşlara bağlılıktır. İşe ve meslektaşlarına bağlılık, bireyin işyerinde çalışan diğer insanlarla özdeşleşmesi ve onlara bağlılığıdır. Bir birey örgütte ilk kez çalışmaya başladığında, daha önce çalışmaya başlamış kişiler ona rehberlik ederek yardımcı olur. Bu durum bireyin örgüte karşı tutumu üzerinde kalıcı etkiler yaratmaktadır. Toplumsal katılım dayanışma duygusunu artırır ve güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşmasına ve gelişmesine altyapı hazırlar (Karagöz, 2007, s. 20-21).

3.4.4. Mesleğe Adanmışlık

Mesleki veya mesleki bağlılık, bireyin becerileri ve uzmanlığı sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlamasıdır. Mesleğe bağlılık, örgüte bağlılığın aksine, bireyin mesleğinin hayatındaki önemini ve yaptığı çalışmalar sonucunda belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmanın ne kadar merkezi olduğunu algılamasıdır. İşe ya da organizasyona karşı hissedilen duygulardan çok daha güçlüdür. Örgütsel bağlılık en az üç unsurdan oluşur; örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve bunlara güçlü bir inanç, örgüt adına önemli çabalar gösterme isteği, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek (Karagöz, 2007, s. 7-9).

4. BÖLÜM

ETİK LİDERLİĞİN, ÇALIŞANLARIN İÇSEL MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARI ÜZERİNDE ETKİSİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri

Bir örgüt için içsel motivasyonun ve örgütsel adanmışlığın, çalışanlarda olması beklenir. Pozitif duygunun göstergesi niteliğindedir. Birbirleri ile yakından ilişkili olan söz konusu iki pozitif duyguyu, açığa çıkaracak olan ve örgütlerde kalıcılığını sağlayacak olan ise liderlerdir. Farklı liderlik tarzlarının (otantik liderlik, dönüşümcü liderlik vb.) bahsi geçen kavramlar üzerinde etkisinin olduğu araştırılmış olsa da (Erkılıç, 2021; Özkaya, 2021; Topçuoğlu ve Kaygın, 2023), adeta adaletin simgesi olduğu düşünülen ve bu nokta da önemli sayabileceğimiz etik liderlik tarzına yönelik çalışmalar kısıtlı kalmıştır.

Etik liderlik önemlidir çünkü, liderlerin etik davranışları çalışanlar üzerinde iş ve kişisel yaşama yönelik olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu doğrultuda başta çalışanları motive etmenin ve onların güvenini kazanarak, kendilerini örgüte adanmalarını sağlamalarının etik liderliğin temel işlevleri arasında olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Etik liderliğin birbirleri ile yakından ilişkisi olan bu iki kavramla ilişkisinin incelenmesi ve bu iki kavramı etkileyerek nasıl şekillendireceği çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Etik liderliğin söz konusu motivasyonel yönü düşünüldüğünde çalışmayı yönlendiren araştırma soruları şu şekildedir:

- Etik liderlik, çalışanların içsel motivasyonunu etkiler mi?
- Etik liderlik çalışanların örgüte adanmışlıklarını etkiler mi?
- Etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sorularından hareketle çalışmanın hipotezlerini şöyle belirtmek mümkündür:

H₁: Etik liderlik ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Etik liderlik ile içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₃: İçsel motivasyon ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Etik liderliğin içsel motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H₅: Etik liderliğin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H₆: Etik liderlik ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₇: İçsel motivasyon ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₈: Örgütsel adanmışlık ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₉: Etik liderlik ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₀: İçsel motivasyon ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₁: Örgütsel adanmışlık ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₂: Etik liderlik ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₃: İçsel Motivasyon ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₄: Örgütsel adanmışlık ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₅: Etik liderlik ile iş yerinde çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₆: İçsel motivasyon ile iş yerinde çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₇: Örgütsel Adanmışlık ile iş yerinde çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₈: Etik liderlik ile şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₁₉: İçsel motivasyon ile şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H₂₀: Örgütsel adanmışlık ile şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

4.2. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynağının, bir örgüt için en önemli ve yeri doldurulması en zor kaynaklardan biri olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda örgütün insan kaynağını motive etmesi sonucunda, birçok olumlu örgütsel çıktıya neden olması kaçınılmazdır. Çalışanların motive olması daha yüksek performans göstermelerini sağlayacak ve örgütünde amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Motivasyon, iş performansı üzerindeki kritik etkisi nedeniyle işletme yönetimi için merkezi bir konu oluşturur. Motivasyonun artırılmasında akla hemen maddi yönden ödüllendirilmeler gibi dışsal motivasyon gelse de karşılıklı faydanın sağlandığı bu döngüde çalışanların olumlu duygu durumlarına yani içsel motivasyona etki gösterecek liderlik davranışının öncülük etmesinin yeri ayrıdır. Bu nedenle, organizasyonlarda liderler tarafından benimsenen, liderlik tarzının çalışanların motivasyonunu destekleyip desteklemediğini anlamak son derece önemlidir. Dolayısıyla örgütlerde liderliğin gösterilme biçimi, bu örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde etkili olabilmektedir. Bunun yanında örgüt üyelerinin, görev yaptığı örgütü tam anlamıyla benimseyerek, örgüt için istenilenden fazlasını ortaya koymasında da liderlik tarzının önemli olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, etik liderliğin, çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlıkları üzerinde etkisini incelemektir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Teknoloji ve bilim alanlarında yaşanan hızlı gelişmeler örgütler için rekabeti farklı bir boyuta getirmektedir. Bu rekabet ortamında örgütlerin etkinlik ve verimliliklerinin arttırılmasında motivasyonun önemli oldu söylenebilir. Motivasyon üzerine yapılan araştırmalarda, bir örgütte çalışanın motivasyonu; çalışan memnuniyeti (Judge et al., 2005), çalışanların refahı (Vansteenkiste et al., 2007), işe bağlılık (Pink, 2011) ve daha iyi performans (Deci and Ryan, 2000) gibi çeşitli faydalı sonuçlar açığa çıkardığından bahsedilmektedir. Bunun yanında, araştırmacılar çalışanların motivasyonunu teşvik edebileceği ve bunu koruyabileceği dinamik mekanizmaları açıklığa kavuşturmak için daha fazla araştırma çabası çağrısında bulunabileceğini ifade etmektedirler (Leftheriotis and Giannakos, 2014; Levin et al., 2012).

Daha önce yapılan ampirik çalışmalar çalışan motivasyonunu ele almış olsa da (Frank and Lewis, 2004; Gregg vd., 2011), çok az çalışma motivasyonun arttırılmasında önemli rolü üstlenen liderliğin etkisini içermektedir. Çalışan motivasyonu, iş yeri sonuçlarını da etkileyeceğinden liderlik tarzının etkilerini bu noktada değerlendirmek önemlidir. Etik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı (Sharif and Scandura, 2014), örgüte bağlılık (Harvey et al., 2014), iş tatmini (Brown et al., 2005) ve iş performansı (Sharif and Scandura, 2014) gibi çalışan tutum ve davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Bunun yanında etik liderliğin daha çok ahlaki yönüne önem verilse de motivasyonel yönünün incelenmesinde sınırlı kalan araştırmalar sebebiyle, motivasyonel süreçlerin belirsizliğini koruduğu vurgulanmaktadır (Ouakouak et al., 2020). Etik liderliğin, çalışan motivasyonunu nasıl şekillendirebileceğini belirlemek için yapılan çalışmanın tam da bu noktada önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü çalışana iyi gelen motivasyonun sağlanması, özellikle içsel motivasyonun, çalışanların örgütü benimsemesine ve kendilerini örgüte adanmalarında etkili olmaktadır (Ertürk ve Akgün, 2021). Birbirlerine bağlı olan söz konusu iki kavramın (motivasyon ve örgütsel adanmışlık) etik liderlik ile nasıl şekilleneceği oldukça önemlidir. Ancak literatürde bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Buradan hareketle araştırma etik liderlik davranışının çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkisi- amacı doğrultusunda tek bir liderlik tarzı ve tek bir motivasyonun ele alınarak incelenmesi, aynı zamanda daha fazla araştırma çağrısından yola çıkarak literatürdeki boşluğu dolduracak olması açısından önemlidir. Bunun yanında bu çalışma örgütsel adanmışlık konusunda yapılan çalışmanın

eksikliği ile özellikle örgütsel davranış literatüründeki boşluğu dolduracak olması açısından da önemli olmaktadır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışma evreni, Ankara’da enerji alanında faaliyet gösteren firmaların çalışanları olarak belirlenmiştir. Enerji alanında faaliyet gösteren firmaların sayısı, Ankara Ticaret Odası’ndan alınan bilgiler doğrultusunda 2525 adet olduğu tespit edilmiştir (<https://www.atonet.org.tr/MeslekKomiteleri>). Her firmada yaklaşık 250 çalışan olmasından yola çıkarak, araştırmanın evreni yaklaşık 30.000 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için ve evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmayacağı için, evrenin tüm özelliklerini taşıyan bir örneklem tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Gürbüz ve Şahin (2014)’e göre bu sayı %95 güven aralığında 379 kişi olarak belirlenmektedir. Bu doğrultuda çalışmaya dahil edilecek örneklem sayısının da 379 kişi olarak ele alınması planlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya 145 kadın, 256 erkek katılımcı olmak üzere 401 katılımcı dahil olmuştur. Araştırma örneklemi oluşturacak katılımcılar seçilirken kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri hem yüz yüze hem de WhatsApp gruplarından online olarak elde edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımlarını aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

- Seçilmiş olan örneklem grubu evreni temsil edecek düzeydedir.
- Çalışmaya katılan denekler, ölçekte belirtilen önermelere ve sorulara içtenlikle cevap vermişlerdir.
- Ölçekte belirtilen sorular net ve anlaşılırdır.

Araştırma bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıkları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

- Araştırma Ankara ili sınırlıdır.
- Araştırmada anket uygulama alanı sadece enerji alanında faaliyet gösteren firmalar ile sınırlıdır.

- Araştırmada yer alan değişkenler, anketlerdeki soruların boyutlarıyla sınırlandır.
- Araştırma, geliştirilen anket soruları ve toplanan bilgilerle sınırlıdır.

4.6. Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel yöntemler, elde edilen verilerin sayısallaştırılması ve ölçülebilirliğine dair kolaylık sağlaması (Kürü ve Aksoy, 2021) sebebi ile kullanılan bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Nicel araştırma yöntemi, toplanılan sayısal verileri analiz etmek için kullanılan istatistiksel ve matematiksel araçlardır. Bu çalışmada da sayısal verilerin toplanmasında anket tekniği uygulaması gerçekleştirilecektir. Veriler hem yüz yüze hem de online toplanmıştır.

Etik liderliğin çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlıkları üzerinde etkisini ölçmek amacıyla hazırlanan anket formu, daha önce çeşitli araştırmacıların geliştirmiş oldukları ölçeklere ek olarak ankete cevap verenlerle ilgili cinsiyet, yaş, eğitim durumu vb. bilgileri elde etmeyi amaçlayan demografik ifadelerden oluşmaktadır.

4.6.1. Etik Liderlik Ölçeği

Araştırmada, etik liderlik davranışlarını ölçmek için Brown ve vd.(2005) tarafından geliştirilen ölçme aracının Muharrem vd. (2012) tarafından Türkçe' ye uyarlanan ve 10 ifadeyi kapsayan hali kullanılmıştır. Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0,91$ olarak tespit edilirken; Tuna vd. tarafından Türkçe' ye uyarlanan ölçeğin ise güvenilirliği $\alpha = 0,92$ olarak tespit edilmiştir. Etik Liderlik ölçeği tek alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ait sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış olup sorularla ilgili seçenekler; 1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde katılımcıların tercihleri için hazırlanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0,93$ olarak tespit edilmiştir.

4.6.2. İçsel Motivasyon Ölçeği

İçsel Motivasyonu ölçmek için Kuvaas ve Dysvik (2009) tarafından geliştirilen içsel motivasyon ölçeği Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Aydemir Dev vd. (2022) tarafından uyarlanan ve 4 ifadeyi kapsayan hali kullanılmıştır. Kuvaas ve Dysvik (2009) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0,88$ olarak tespit edilirken; Dev vd.

tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin ise güvenilirliği 0,85 olarak elde edilmiştir. İçsel motivasyon ölçeği tek alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ait sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış olup sorularla ilgili seçenekler; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde katılımcıların tercihleri için hazırlanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0,71$ olarak tespit edilmiştir.

4.1.1. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği

Örgütsel adanmışlığı ölçmek için Celep (2000) tarafından geliştirilen ve Erdinç T. (2020) tarafından uyarlaması yapılan ölçeğin 27 ifadeyi kapsayan kısmı kullanılmıştır. Örgütsel adanmışlık ölçeğinin orijinali dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan “Çalışma arkadaşlarına adanmışlık” alt boyutu on ifade, “Çalışılan kuruma adanmışlık” alt boyutu sekiz ifade, “Mesleğe adanmışlık” alt boyutu dört ifade ve “İşe adanmışlık” ise beş ifadeden oluşmaktadır. Celep (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0,88$ olarak saptanmıştır. Erdinç (2020) tarafından uyarlanan ölçeğin ise güvenilirliği $\alpha = 0,95$ bulunmuştur. Ölçeğe ait sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış olup sorularla ilgili seçenekler; (1) Çok az, (2) Az, (3) Ara sıra, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman şeklinde katılımcıların tercihleri için hazırlanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0,94$ olarak tespit edilmiştir.

4.7. Verilerin Analizi İçin Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Ankara ilinde enerji alanında faaliyet gösteren firmalarda çalışan personelin etik liderlik, çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlık üzerinde etkisini ölçmeyi amaçlayan bu araştırmada, çeşitli veri analizi teknikleri kullanılarak bu teknikler doğrultusunda araştırma bulguları ortaya konmuştur. Analiz kapsamında gerçekleştirilen araştırma, SPSS 22 programında demografik verilerin frekans dağılımlarının tespit edilmesidir. Frekans dağılımları diğer bir ifadeyle sıklık dağılımıdır. Frekans dağılımı, bir değişkene ait değerlerin sıralamasıdır. Bir sıklık dağılımı verinin özel sınıflara bölündüğünü ve bir sınıfta meydana gelen tekrar sayısını gösterir (Gülbüz ve Şahin, 2016: 212).

Bu araştırma için kullanılacak olan analiz yöntemlerini belirlemek amacıyla verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Yapılan analizlerde Kolmogorov-Smirnov normallik testi anlamlılık değeri 0,000'dir. Bu değer veri setinin normal dağılım

göstermediğini ifade etmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin karar vermek için bir diğer yöntem ise, ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerlerini dikkate almaktır. Bu değerlerin -2 ve +2 referans aralığını içerdiği ifade edilmektedir (HahsVaughn ve Lomax, 2020). Araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu değerlemenin sonucu olarak, parametrik testlerin kullanılması tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen normallik testi sonuçları Tablo 2’de gösterildiği gibidir.

Tablo 2.
Değişkenlere İlişkin Normallik Tablosu

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Etik Liderlik Etkisi Ölçeği	-,706	,330
Çalışanların İçsel Motivasyon Ölçeği	-,538	,601
Örgütsel Adanmışlık	-,406	-,003

Araştırmada ilk olarak parametrik testlerden olan Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu analiz, ölçüm araçlarına ait puanların birbiri arasındaki ilişkinin şiddetinin test edilmesi için kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısı -1’e yaklaştıkça iki değişken arasında ters yönde (negatif yönlü) ilişki vardır. Bu durumda değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır. Korelasyon katsayısı +1’e yaklaştıkça iki değişken arasında aynı yönde (pozitif yönlü) ilişki vardır. Değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 347). Bu kapsamda korelasyon değerlerinin hangi seçeneğe işaret ettiği Tablo 3’te gösterilmektedir (Konca, 2020):

Tablo 3.
Korelasyon Katsayısı Aralık Değerine Göre Dağılım

r	İlişki
0,00	İlişki Yok
0,01-0,29	Düşük Düzeyde İlişki
0,30-0,70	Orta Düzeyde İlişki
0,71-0,99	Yüksek Düzeyde İlişki
1,00	Mükemmel İlişki

Araştırmada ikinci olarak yapılan analiz Regresyon analizidir. Regresyon analizi; bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır. Regresyon analizi bir değişkenin diğer bir değişken/değişkenler

tarafından ne kadarını açıkladığını veya ne kadar etkisi olduğunu açıklamaktadır. (Konca, 2020). Bu bağlamda etik liderlik davranışının içsel motivasyon ile ilişkisi ve etik liderlik davranışının örgütsel adanmışlıklar ile olan **ilişkisini ve etkisini yorumlamak** amacı ile çoklu regresyona analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada gerçekleştirilen diğer analizler ise, Bağımsız Örneklem T Test (Independent Sample T Test) ve ANOVA'dır. Independent Sample T Testi, Örneklemin belirli bir değişkene ilişkin ölçülen ortalaması ile aynı değişkene ilişkin bilinen ortalaması arasında anlamlı bir fark olup olmadığı “Bağımsız Örneklem t Testi” ile ölçülmektedir (Kalaycı, 2019:77). Kategorik özellik gösteren bağımsız bir değişken (faktör) ile metrik özellik gösteren bağımlı bir değişkenin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı “Tek Yönlü Varyans testi (ANOVA)” ile analiz edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). ANOVA testi, çok sayıda grubun incelenmesinde kullanılmaktadır (Altunışık ve Boz, 2022). **Tüm analizler %95 güven aralığında ve p değeri .05 referans alınarak uygulanmıştır.**

4.8. Pilot Araştırma

Araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için belirlenen önermelerin katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak ve anketin güvenilirliğinin test edilmesi maksadıyla pilot araştırma yapılmıştır. Bu araştırma örneklemini içerisinde 39 çalışan ile pilot araştırma yürütülmüştür. Araştırmada kullanılacak ölçek, katılımcılara dağıtılarak yüz yüze görüşme metodu ile yapılmıştır. Bu sebeple katılımcıların ölçekte yer alan soruları cevaplamaları sırasında verdikleri tepkiler ve yaptıkları yorumlar araştırmacı tarafından kaydedilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin büyüklüğüne göre ölçümün güvenilirlik çıkarımları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.
Cronbach's Alpha Değerine Göre Ölçek Güvenirliğinin Değerlendirilmesi

α Sınırları	Karar
$\alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir
$0,40 \leq \alpha < 0,50$	Ölçek çok düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir.
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir.
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Ölçek yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir.
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir
$\alpha \geq 0,90$	Ölçek çok iyi güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Kaynak: Özdamar, 2016: 114.

Anket formuna ilişkin ölçümün Cronbach's Alpha değeri 0,950 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar çerçevesinde olduğu anlaşılmıştır (Özdamar, 2016: 114). Sonuç olarak, anket formunun “çok iyi” güvenilirlik düzeyine sahip olduğu anlaşılmıştır. Pilot araştırma sonucunda anket formundaki soruları herhangi bir değişiklik yapılmadan araştırmanın verileri toplanmaya devam edilmiştir. Pilot araştırmanın veri analizinde kullanılan anket formları gereken özen gösterilmek suretiyle tamamen imha edilmiş, araştırma sonuçlarını oluşturacak olan anketler örneklem dikkate alınarak yeniden uygulanmıştır.

4.9. Asıl Uygulama ve Ölçümün Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan değişkenlerin boyutları ile birlikte yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5.
Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları(α)
Etik Liderlik	10	0,936
Çalışanların İçsel Motivasyonu	4	0,715
Örgütsel Adanmışlık	27	0,944

Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu değer ölçeği oluşturan ifadelerin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ise, ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nunally, 1978; Akt. Gürbüzve Şahin, 2014). Araştırmada kullanılan tüm ölçekler kabul edilebilir alfa **değeri düzeyi olarak tanımlanan 0,70 üzerinde bir değere sahip olup, araştırma kapsamına alınan söz konusu** bu değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenilebilir.

4.9. Bulgular

Ankara ilinde enerji alanında faaliyet gösteren firmalarda çalışan personelin etik liderlik, çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlık üzerinde etkisini ölçmeyi

amaçlayan bu bölümde, yapılan analizler ve analizler sonucu elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.9.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Bu bölümde Ankara ilinde enerji alanında faaliyet gösteren firmalarda çalışanlara ait demografik özellikler ortaya konulmaktadır. Ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve yönetici çalışma süresine yönelik sorulan sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir.

Tablo 6.
Katılımcıların Demografik Özellikleri İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	145	36
Erkek	256	64
Yaş	Frekans	Yüzde
18-24 Yaş	28	7
25-34 Yaş	119	30
35-44 Yaş	116	29
45-54 Yaş	82	21
55 ve üstü Yaş	56	13
Eğitim	Frekans	Yüzde
Lise	79	20
Ön Lisans	64	16
Lisans	200	50
Lisansüstü	49	12
Diğer	9	2
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	156	40
6-10 Yıl	80	20
11-15 Yıl	48	12
15 Yıl ve üstü	117	28
Yönetici Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	88	22
1-5 Yıl	172	43
6-10 Yıl	59	15
10 Yıl ve üstü	82	20
Toplam	401	100

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 5’te verilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılanların %36’sının (n: 145) kadın, %64’ünün (n: 256) ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaşlara göre dağılımlarına bakıldığında çalışanların %30’luk (n: 119) bir oranla 25-34 yaş

aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu oranı takip eden, katılımcıların %29'unun (n:116) 35-44 yaş, %21'inin (n: 82) 44-55 yaş, %13'ünün (n: 56) 55 ve üstü, %7'sinin ise (n: 28) 18-24 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerinin, %50 (n: 200) oran ile lisans mezunlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer verilere bakıldığında bunu; %20 (n: 79) oran ile lise, %16'lık (n: 64) oran ile ön lisans, %12'lik (n: 49) oran ile lisansüstü, %2 (n: 9) oran ile diğer derece mezunu olan çalışanlar takip etmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, %40'lık (n: 156) bir oranla 0-5 yıl arasında yoğunluk gösterdiği görülmektedir. 15 yıl ve üstü çalışanların katılımcıların %28'ini (n: 117), 6-10 yıl arası çalışanların katılımcıların %20'sini (n: 80), 11-15 yıl arası çalışanların ise katılımcıların %12'sini (n: 48) oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların alanında deneyim sürelerinin az olduğu söylenebilmektedir. Son olarak yönetici çalışma sürelerine bakıldığında, %43'ünün (n: 172) 1-5 yıl aralığından, %22'sinin (n: 88) 1 yıldan az, %15'inin (n: 82) 10 yıl ve üstü, %15'inin ise 6-10 yıl aralığında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.9.2. Tanımlayıcı Değerlere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin tanımlayıcı değerlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bulgulara Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7.
Etik Liderlik, İçsel Motivasyon, Örgütsel Adanmışlık Ölçeklerinin Toplam Puanlarının Betimleyici İstatistiklerine Yönelik Bulgular

	Kişi Sayısı (n)	En küçük Değer (Min.)	En Büyük Değer (Max.)	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma (ss)
Etik Liderlik	401	1,00	5,00	3,60	0,84
İçsel Motivasyon	401	1,00	5,00	3,80	0,71
Örgütsel Adanmışlık	401	1,26	5,00	3,68	0,70
Çalışma Arkadaşlarına	401	1,00	5,00	3,49	0,83
Çalışılan Kuruma	401	1,25	5,00	3,76	0,75
Mesleğe	401	1,00	5,00	3,70	0,93
İşe	401	1,00	5,00	3,92	0,76

İlgili tabloya göre Etik Liderlik puanı ortalaması 3,60, İçsel Motivasyon puanı ortalaması 3,80, Örgütsel Adanmışlık puanı ortalaması 3,68 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Adanmışlık boyutu içerisinde yer alan Çalışma Arkadaşlarına Adanmışlık puanı ortalaması 3,49, Çalışılan Kuruma Adanmışlık puanı ortalaması 3,76, Mesleğe Adanmışlık puanı ortalaması 3,70, İşe adanmışlık puanı ortalaması 3,92 olarak elde edilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplarla en yüksek ortalamanın işe adanmışlık boyutunda olduğu görülmektedir.

4.9.3. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönünün incelenmesi amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgulara ilişkin sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır

Tablo 8.
Etik Liderlik, Çalışanın İçsel Motivasyonu ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

		Etik Liderlik	İçsel Motivasyon	Örgütsel Adanmışlık
Etik Liderlik	r	1		
	p	-		
İçsel Motivasyon	r	,477*	1	
	p	,000	-	
Örgütsel Adanmışlık	r	,578**	,593**	1
	p	,000	,000	-

* p<0,01 düzeyinde anlamlı; **0,05 düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizi sonucu doğrultusunda etik liderlik ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı (p<0,05) bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü (r=,578) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcıların etik liderlik algı düzeyleri arttığında örgütsel adanmışlıklarının da artacağını veya tam tersi durumda etik liderlik algı düzeyleri azaldığında örgütsel adanmışlıklarının da azalacağını ifade etmek mümkündür. Bu bulgu doğrultusunda, geliştirilen H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

İlgili tabloya göre etik liderlik ile içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı (p<0,01) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü (r=,477) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla katılımcıların etik liderlik algı

düzeyleri artarsa, buna paralel olarak içsel motivasyonları da artacaktır. Buradan hareketle H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Bir başka bulguya göre içsel motivasyon ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu ilişkin yönünün pozitif ve düzeyinin de orta düzey ($r = 0,593$) olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel adanmışlık içsel motivasyona bağlı olarak artmakta veya azaltmaktadır. Bu bulgu doğrultusunda H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.4. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Bu bölümde, değişkenler arasında etkiyi yorumlamak için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgulara ilişkin sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9.
Etik Liderliğin, Çalışanların İçsel Motivasyonu ve Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

		Standardize Olmayan Kat Sayılar		Standardize Katsayılar	t	p	R ²
		B	Standart Hata	Beta			
Etik Liderlik	Sabit	0,063	0,204		3,154	0,002	0,362
	İçsel Motivasyon	0,246	0,059	0,208	4,176	0,000	
	Örgütsel Adanmışlık	0,551	0,060	0,455	9,161	0,000	
Model: F= 113,095 p=0,000							

Tablo 9’daki sonuçlara bakıldığında, etik liderliğin içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ($p = 0,000$; $p < 0,05$). Etik Liderlik değişiminin %36’sı içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre etik liderliğin içsel motivasyonunu pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,208$) tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen H₄ hipotezi kabul edilmiştir. İlgili tabloya göre etik liderlik örgütsel adanmışlığı da pozitif yönde ($\beta = 0,455$) etkilemektedir. Dolayısıyla geliştirilen H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.5. Demografik Değişkenlere Göre Etik liderlik, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Analizine Yönelik Bulgular

Bu bölümde katılımcıların etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bağımsız örneklem T Testi ve ANOVA testi yapılmıştır.

4.9.5.1. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin cinsiyet değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklem T testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10.
Cinsiyetlerine Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin T-Testi Bulguları

		n	$\bar{X}$	Ss.	t	P
Etik Liderlik	Kadın	145	3,59	,849	-,181	,856
	Erkek	256	3,61	,844		
İçsel Motivasyon	Kadın	145	3,66	,680	-2,827	,004
	Erkek	256	3,87	,722		
Örgütsel Adanmışlık	Kadın	145	3,62	,699	-1,241	,215
	Erkek	256	3,71	,696		

*p<0,05

İlgili tabloda, etik liderlik ($p=,856$; $p>0,05$) ve örgütsel adanmışlık ($p=,215$; $p>0,05$) cinsiyet değişkine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla erkek ve kadın çalışanların etik liderlik ve örgütsel adanmışlıklarına ilişkin ortalama puanları benzerlik göstermektedir. Bu doğrultuda, geliştirilen H_6 ve H_8 hipotezi reddedilmiştir. Ancak içsel motivasyon cinsiyet değişkenine göre, istatistiksel olarak anlamlı ($p=,004$; $p<0,05$) bir farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara göre bu farklılığın erkekler ($\bar{X}=3,87$) lehine olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin,

kadınlara göre içsel motivasyonlarının biraz daha yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bulgu doğrultusunda H₇ hipotezi kabul edilmiştir.

4.9.5.2. Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin yaş değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi analiz sonuçları tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.
Yaşlarına Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

		N	$\bar{X}$	Ss.	F	P
Etik Liderlik	18-24 Yaş	28	3,84	,831	,783	,537
	25-34 Yaş	119	3,68	,84		
	35-44 Yaş	116	3,53	,855		
	45-54 Yaş	82	3,62	,856		
	55 ve Üstü	56	3,58	,820		
İçsel Motivasyon	18-24 Yaş	28	3,83	,739	1,379	,240
	25-34 Yaş	119	3,70	,749		
	35-44 Yaş	116	3,77	,681		
	45-54 Yaş	82	3,87	,739		
	55 ve Üstü	56	3,94	,636		
Örgütsel Adanmışlık	18-24 Yaş	28	3,78	,563	1,737	,141
	25-34 Yaş	119	3,61	,697		
	35-44 Yaş	116	3,65	,727		
	45-54 Yaş	82	3,66	,727		
	55 ve Üstü	56	3,88	,633		

Katılımcıların yaş değişkenine göre etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova testi sonucunda tablo 10 incelendiğinde, etik liderliğin ($p=,537$; $p>0,05$), içsel motivasyonun ($p=,240$; $p>0,05$) ve örgütsel adanmışlığın ($p=,141$; $p>0,05$) yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş değişkenine göre etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlıklarına ilişkin

ortalama puanlarının benzer olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, geliştirilen H_9 , H_{10} ve H_{11} hipotezleri reddedilmiştir.

4.9.5.3. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin eğitim değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova Testi analiz sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12.
Eğitim Durumuna Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

		n	$\bar{X}$	Ss.	F	P
Etik Liderlik	Lise	79	3,74	,917	1,631	,166
	Ön lisans	64	3,67	,857		
	Lisans	200	3,53	,789		
	Lisansüstü	49	3,52	,913		
	Diğer	9	3,98	,776		
İçsel Motivasyon	Lise	79	3,85	,784	1,132	,341
	Ön lisans	64	3,67	,738		
	Lisans	200	3,78	,673		
	Lisansüstü	49	3,90	,726		
	Diğer	9	4,02	,678		
Örgütsel Adanmışlık	Lise	79	3,81	,822	1,487	,205
	Ön lisans	64	3,69	,651		
	Lisans	200	3,63	,674		
	Lisansüstü	49	3,60	,589		
	Diğer	9	3,97	,824		

Katılımcıların eğitim durumları değişkenine göre etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova testi bulguları tablo 11’de yer almaktadır. İlgili tabloya göre etik liderliğin ($p=,166$; $p>0,05$), içsel motivasyonun ($p=,341$; $p>0,05$) ve örgütsel adanmışlığın ($p=,205$; $p>0,05$) eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre

etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlıklarına ilişkin ortalama puanlarının benzer olduğu tespit edilmiştir. Bulgular doğrultusunda H_{12} , H_{13} ve H_{14} hipotezleri reddedilmiştir.

4.9.5.4. İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular

Etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin iş yerinde çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova Testi analiz sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13.
İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon Ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

		N	$\bar{X}$	Ss.	F	P
Etik Liderlik	0-5 Yıl	156	3,59	,842	0,25	,995
	6-10 Yıl	80	3,62	,810		
	11-15 Yıl	48	3,60	,978		
	15 Yıl üstü	117	3,61	,822		
İçsel Motivasyon	0-5 Yıl	156	3,71	,750	1,370	,251
	6-10 Yıl	80	3,86	,659		
	11-15 Yıl	48	3,86	,766		
	15 Yıl üstü	117	3,85	,672		
Örgütsel Adanmışlık	0-5 Yıl	156	3,61	,705	1,038	,375
	6-10 Yıl	80	3,71	,630		
	11-15 Yıl	48	3,71	,868		
	15 Yıl üstü	117	3,75	,654		

Katılımcıların iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova testi bulguları tablo 12'de gösterilmektedir. İlgili tabloya göre etik liderliğin ($p=,995$; $p>0,05$), içsel motivasyonun ($p=,251$; $p>0,05$) ve örgütsel adanmışlığın ($p=,375$; $p>0,05$) iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bulgular doğrultusunda H_{15} , H_{16} ve H_{17} hipotezleri reddedilmiştir.

4.9.5.5. Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Bulgular

Etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova Testi analiz sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14.
Şu anki Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Etik Liderlik, İçsel Motivasyon Ve Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

		N	$\bar{X}$	Ss.	F	P
Etik Liderlik	1 yıldan az	88	3,55	,913	1,668	,173
	1-5 Yıl	172	3,54	,863		
	6-10 Yıl	59	3,61	,801		
	10 Yıl üst	82	3,78	,742		
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	88	3,71	,760	,622	,601
	1-5 Yıl	172	3,81	,678		
	6-10 Yıl	59	3,83	,727		
	10 Yıl üst	82	3,84	,730		
Örgütsel Adanmışlık	1 yıldan az	88	3,63	,623	2,227	0,84
	1-5 Yıl	172	3,61	,730		
	6-10 Yıl	59	3,73	,716		
	10 Yıl üst	82	3,84	,676		

İlgili tabloda, etik liderlik ($p=,173$; $p>0,05$), içsel motivasyon ($p=,601$; $p>0,05$) ve örgütsel adanmışlık ($p=,084$; $p>0,05$) şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre çalışanların etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlıklarına ilişkin ortalama puanlarının benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, geliştirilen H_{18} , H_{19} ve H_{20} hipotezleri reddedilmiştir.

Yapılan analiz bulgularına dayanarak geliştirilen hipotezlere yönelik sonuçlar aşağıdaki Tablo 15’de özetlenmektedir.

Tablo 15.
Hipotez Tablosu

H ₁ : Etik liderlik ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H ₂ : Etik liderlik ile içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃ : İçsel motivasyon ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H ₄ : Etik liderliğin içsel motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H ₅ : Etik liderliğin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H ₆ : Etik liderlik ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₇ : İçsel motivasyon ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H ₈ : Örgütsel adanmışlık ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₉ : Etik liderlik ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₀ : İçsel motivasyon ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₁ : Örgütsel adanmışlık ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₂ : Etik liderlik ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₃ : İçsel Motivasyon ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₄ : Örgütsel adanmışlık ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₅ : Etik liderlik ile iş yerinde çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₆ : İçsel motivasyon ile iş yerinde çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₇ : Örgütsel Adanmışlık ile iş yerinde çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₈ : Etik liderlik ile şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₁₉ : İçsel motivasyon ile şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret
H ₂₀ : Örgütsel adanmışlık ile şu andaki yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	Ret

SONUÇ

Bu çalışma, Ankara’da enerji sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının görüşlerinin yer aldığı 401 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, enerji sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının etik liderlik, çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlık algılarının birbirleri ile ilişki içerisinde olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada 5 hipotez test edilmiştir. İlk olarak ölçeklerin güvenilirliklerine bakılmış ve anket formumuzun Cronbach’ Alfa değeri 0,950 olarak yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. Ardından normallik testleri gerçekleştirilmiş ve verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

Araştırmaya katılanların, %63,8’i erkek çalışanlardan, %36,2’si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş ve eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde, %29,7’sinin 25-34 yaş aralığındadır ve %49,9’unun lisans eğitim düzeyinde yer almaktadır. Katılımcıların çalışma süreleri ve yönetici çalışma süreleri bakımından incelendiğinde, %38,9’unun çalışma süresinin 0-5 yıl olduğu, şu anki yönetici çalışma süresinin %42,9’unun 1-5 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Sürekli değişen ve gelişen günümüzdeki dünya düzeninde varlığını sürdürmek isteyen örgütler; değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için farklı stratejik yapılanmalara gitmesi, mevcut yönetim anlayışlarını sorgulaması ve bütünsel uyumu yakalaması gerekmektedir. Bu araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde de çalışan profilin yarısından fazlasının 25-44 yaş arası aktif çalışan nüfus olması, çoğunluğun lisans mezunu olması, örgütlerin en önemli kaynağı olan insan faktörünü çok daha önemli bir konuma yerleşmekte ve örgütlerin çalışanlarına yönelik yaklaşımları giderek her zamankinden daha önemli tutmasını gerektirmektedir. Çalışanların yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde çalışarak geçirdikleri düşünüldüğünde, işlerindeki içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlığının sağlamalarının hem kendileri hem de örgüt açısından ne derece önemli olduğu yadsınamayacaktır.

Etik liderliğin, çalışanların içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada literatüre dayanarak oluşturulan H₁, H₂, H₃ hipotezleri Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda etik liderlik ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumda “H₁: Etik Liderlik ile örgütsel adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Uğurlu vd. (2011), Işık ve Çetin (2020) ve Fındıkcı (2015) tarafından

yapılan araştırmada etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların, yöneticilerini etik lider olarak algılamaları ve örgütsel bağlılık hissetmeleri için, yöneticilerin dürüst, adil olması ve davranışlarıyla göstermesi gerekir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların etik liderlik algıları arttıkça örgütsel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Bu açıdan araştırmamız belirtilen araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların içsel motivasyonu ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmamızın üçüncü hipotezi olan “H₃: İçsel motivasyon ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların içsel motivasyonu arttıkça örgütsel adanmışlıkları da artmaktadır. Ertürk (2014) tarafından yapılan bir çalışmada motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Belirtilen sonuçlar bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Analiz sonuçlarına göre, etik liderliğin çalışanların içsel motivasyonunu pozitif yönde etkilediği “H₄: Etik Liderliğin İçsel Motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bunun yanında, etik liderliğin örgütsel adanmışlığı da pozitif yönde etkilediği “H₅: etik liderliğin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır” hipotezi desteklenmiştir.

Demografik değişkenlere göre etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin farklılık analizine yönelik sonuçlar incelenmiş ve T test ve ANOVA testleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel adanmışlığın, cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Literatürde cinsiyet değişkeninin örgütsel adanmışlık düzeylerinde farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşan (Atar, 2009; Taşçı, 2011; Kızıl, 2014; Polat, 2019) ve bu araştırmanın sonuçlarını destekleyen çalışmaların yanı sıra Narman (2012)’in çalışanların örgütsel adanmışlık durumları üzerine yaptığı çalışmalarda ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu araştırmanın sonuçları ile ayrışmaktadır. Oluşan bu farklılığın bölgesel değişkenler ile katılımcı sayılarındaki değişkenlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Etik liderliğin de, cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Erol ve Kulualp (2019)’in çalışması ile benzerlik göstermektedir. Bunların aksine çalışanların içsel motivasyonları cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Özdaşlı ve Akman (2012) tarafından yapılan çalışmada, içsel

motivasyonun cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Belirtilen sonucun bu araştırmaı destekler niteliktedir.

Bunun yanında, yapılan analizler sonucunda, etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin, yaş, eğitim düzeyi, iş yerinde çalışma süresi ve şu anki yönetici ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. Literatürde söz konusu değişkenlerin etik liderlik, içsel motivasyon ve örgütsel adanmışlık düzeylerinde farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşan (Acar, 2021; İbcioğlu, zdaşlı, Dalęar ve Yılmaz, 2013) alışmalar ile benzerlik gösterirken; farklılık olduğu tespit edilen alkın (2014), Altunay (2017), Orhaner ve Mutlu (2018), Akıncı (2020)'nın çalışmaları ile ayrışmaktadır.

Etik liderlik örgütlerde etiği yerleştirmek için kullanılan, verilecek kararlarda ve atılacak adımlarda etik değerleri, ilkeleri ve standartları oluşturmak, gerçekleştirmek ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan bir liderlik biçimidir. Etik liderler örgütteki etik değerleri belirlemesi ve netleştirmesinin yanında tüm çalışanlar için de rol modeli olma özelliğine sahiptirler. Tüm rgtlerde olduğu gibi enerji alanında faaliyet gösteren firmalarında etik davranışların önemini vurgulayacak bir kültürü yaratmak ve sürdürmekten yöneticiler sorumludurlar. Bu anlamda, enerji alanında faaliyet gösteren firmaların yöneticilerine, etik liderliğin önemine ve etik konular üzerine eğitimlerin verilmesi diğer bir ifadeyle etik liderlik davranışlarının gelişiminin sağlanması önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın, literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Yöneticilere ve gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılar bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

- Çalışma sonuçlarına göre etik liderliğin içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlığı etkilediği açıktır. Bu yüzden yönetici bu konuda kendine fayda sağlayacak ve kendini sürekli geliştirici eğitimlere katılabilir.
- Çalışanların etik liderlik algılarının geliştirilmesinde, yöneticiler tarafından kurulacak etik komitelerin ve komiteler aracılığıyla geliştirilecek etik kodların yararlı olacağı düşünülmektedir.
- İşletmenin, alışanlarının ihtiyaç ve isteklerini analiz ederek geliştireceği motivasyon faaliyetlerinin, çalışanları motive etmesi önemlidir.

- Yöneticiler, işletmede ortak değerler geliştirerek, örgütsel kültürün güçlenmesini, çalışmaya teşvik edici ve işbirlikçi bir ortam yaratarak, çalışan başarısına doğrudan etki ederek örgüte adanmışlığı artırabilir ve değişime açık olmalarını sağlayabilir.
- Ankara ilinde yapılan bu çalışma daha geniş bir alanda yapılabilir.
- Örgütsel alanlarda yapılan çalışmaların çeşitlendirilmesi daha fazla genelleme yapılma olasılığını artırılabilir.



KAYNAKÇA

- Akıncı, A. Y. (2020). “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Antrenörlerin Etik Liderlik Algısının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. *Spor Eğitim Dergisi*, 4(2), 131-140.
- Altunay, E. (2017). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(213), 37-66.
- Antonakis, J. (2012). “Transformational and Charismatic Leadership”. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (Pp. 256-288). Sage
- Antonakis, John, Nicolas Bastardo, Philippe Jacquart, and Boas Shamir. (2016). “Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (April): 293–319.
- Attridge, Mark (2009) “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of The Research and Business Literature”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24/4, 383-398
- Avolio B., Locke E. A. (2002). “Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism”. *The Leadership Quarterly*, 13, 169–191.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Sage.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). “Unlocking The Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). “Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–28
- Bandura, A. (1977). “Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change”. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Banks, George C., Krista N. Engemann, Courtney E. Williams, Janaki Gooty, Kelly Davis Mccauley, and Melissa R. Medaugh. 2017. “A Meta-Analytic Review and Future Research Agenda of Charismatic Leadership.” *Leadership Quarterly* 28 (4): 508–29.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; Manual and Sampler Set. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 4 Th Ed. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Retrieved from [Http://Ebookcentral.Proquest.Com.Lib.Pepperdine.Edu](http://Ebookcentral.Proquest.Com.Lib.Pepperdine.Edu)
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". American Journal of Sociology, 66(1), 32-40
- Benoliel, P., and Somech, A. (2014). "The Health and Performance Effects of Participative Leadership: Exploring the Moderating Role of the Big Five Personality Dimensions". Eur. J. Work Organ. Psychol. 23, 277–294
- Blain, B., & Sharot, T. (2021). "Intrinsic Reward: Potential Cognitive and Neural Mechanisms". Current Opinion in Behavioral Sciences, 39, 113–118.
- Bogdan, L. Mihelic, K. Metka, T. (2010). Ethical Leadership. International Journal of Management and Information System. Available: [Http://Www.Ef.Uni-Lj.Si/Docs/Osebnestrani/Mihelic_Lipicnik_Tekavcic_2010_Clute.Pdf](http://Www.Ef.Uni-Lj.Si/Docs/Osebnestrani/Mihelic_Lipicnik_Tekavcic_2010_Clute.Pdf).
- Bono, J. E. Ve Ilies, R. (2006). "Karizma, Olumlu Duygular ve Ruh Hali Bulaşıcılığı". Liderlik Dergisi, 17(4), 317–334.
- Boundless Management. (2017). "Employee Needs and Motivation". Accessed 3.9.2017. [Https://Www.Boundless.Com/Management/Textbooks/Boundlessmanagement-Textbook/Organizational-Behavior-5/Employee-Needs-Andmotivation-46/Maslow-S-Hierarchy-Of-Needs-171-7621](https://Www.Boundless.Com/Management/Textbooks/Boundlessmanagement-Textbook/Organizational-Behavior-5/Employee-Needs-Andmotivation-46/Maslow-S-Hierarchy-Of-Needs-171-7621)
- Bowden, P. & Surma, A., (2003). "Codes of Ethics: Texts in Practice". Professional Ethics, 11(1), Pp. 19–36.
- Brown, M.E, Trevino, L.K, & Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership. A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational Behaviour and Human Decision Process. Amsterdam; Elsevier
- Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership. A Review and Future Direction. The Leadership Quarterly. Amsterdam. Elsevier
- Brown, M.E., Treviño, L.K. (2006), Ethical Leadership: A Review and Future Directions. The Leadership Quarterly, 17, 595-616.
- Bullough, A., and De, L. M. S. (2015). Women's Participation in Entrepreneurial and Political Leadership: The Importance of Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories. Leadersh 11, 36–56.
- Burks, S., Carpenter, J., & Goette, L. (2009). "Performance Pay and Worker Cooperation: Evidence from an Artefactual Feld Experiment". Journal of Economic Behavior and Organization, 70(3), 458–469
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row

- Cerasoli CP, Nicklin JM, Ford MT. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychol. Bull.* 140(4):980–1008
- Chan, S. (2019). Participative Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Engagement and The Moderating Role of Fun Experienced At Work. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 40, 319–333
- Chemers M. M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43.
- Chen, Y. F., and Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership By American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships. *J. Manage. Stud.* 43, 1727–1752
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social Influence: Social Norms, Conformity and Compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske and G. Lindzey (Eds.). *The Handbook of Social Psychology*. 4th edition. Vol. 2 (Pp. 151–192).
- Ciulla, J.B. 2013. Leadership Ethics. *International Encyclopaedia of Ethics*. London; Blackwell Publishing Ltd
- Constant, D. & Offodile, O. F. 2001. Managing for Organizational Effectiveness in Sub-Saharan Africa: A Culture-Fit Model. *The International Journal of Human Resources Management*, 12, 4, 535-550
- Cooper, C.D., Scandura, T.A., & Schriesheim, C.A. (2005). Looking Forward But Learning from Our Past: Potential Challenges To Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493
- Csikszentmihalyi, M., Montijo, M. N., & Mouton, A. R. (2017). Flow Theory: Optimizing Elite Performance in The Creative Realm. *APA Handbook of Giftedness and Talent*. <https://doi.org/10.1037/0000038-014>
- Cuellar, I. (2018). Effects of Leadership Styles and Employee Satisfaction in Orthopedics in Southern California (Publication No.10974274) (Doctoral Dissertation, Northcentral University). Proquest Dissertations & Theses Global.
- Çalkın, Ö. (2014). Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- D'Andrade, R. (2006). Commentary On Searle's 'Social Ontology: Some Basic Principles'. *Anthropological Theory*, 6 (1), 30–39.
- D'Andrade, R. (2017). from Value To Lifeworld. *Universalism Without Uniformity: Explorations in Mind and Culture* (Pp. 61–74). Ed. By Julia L. Cassaniti, Usha Menon. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- De Silva, V., Opatha, H.H.D. (2015), Role of Ethical Orientation of HRM in Establishing An Ethical Organizational Culture: A literature Review and Implications. In: 12th International Conference On Diefenbach, F.E. (2011), *Entrepreneurship in The Public Sector*. Gabler. P31-64.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour* (1st Ed.). New York: Plenum (Chapter 2)
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research On Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. 1999. Test Anxiety and The Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 628-644.
- Erkılıç, E. (2021). Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Trabzon Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.20491/İsarder.2021.1212>
- Erol, S., Ve Kulualp, H. G. (2019). Etik Liderlik Davranışının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 696-705.
- Ertürk, R. (2014). Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Bolu
- Fehr, E., Fischbacher, U., & Gächter, S. (2002). Strong Reciprocity, Human Cooperation, and The Enforcement of Social Norms. *Human Nature*, 13 (1), 1–25.
- Fındıkçı, Y. M. (2015). Etik Liderliğin Yöneticiye Güvene Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fong, C. J., Zaleski, D. J., & Leach, J. K. (2015). The Challenge–Skill Balance and Antecedents of Flow: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Positive Psychology*, 10(5), 425–446
- Frischer, J. (2006). Laissez-Faire Leadership Versus Empowering Leadership in New Product Developing. *Danish Centre for Philosophy and Science Studies Aalborg University Fibigerstraede* (10), 4-16.
- Gagné M, Deci EL. 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation. *J. Organ. Behav.* 26(4):331–62
- Gill, D. S., (2007). “Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?”, Doctor of Philosophy Dissertation, Kansas State University, Manhattan
- Gleeson, B. 2016. The Best Ways To Motivate Employees and Get Results. Accessed 3.9.2017. <https://www.forbes.com/sites/Brentgleeson/2016/11/30/The-Bestways-To-Motivate-Employees-And-Get-Results/2/#6eb68527303>
- Grant AM, Berry JW. 2011. The Necessity of Others Is The Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Acad. Manag. J.* 54(1):73–96

- Güner, H. (2006). Öğretmenlerin Adanmışlık Sorunu: İstanbul İli Örneğinde Bir Çalışma, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Hartman, L.E. 2013. Identifying The Individual and Situational Factors of Ethical and Unethical Leadership. Ann Arbor Michigan; Proquest LLC. Available: <https://search.proquest.com/ezproxy.centria.fi/docview/1448522864/ACABA8F512214E74PQ/1?Accountid=10007>.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(1), 19-34
- Hendriks, E. 2011. Ethical Leadership and Moral Behaviour of Employees. The Moderating Role of Interactional Justice. Tilburg; Tilburg University
- Hermesen, J. Ve V. Rosser, (2008). “Examining Work Engagement and Job Satisfaction of Staff Members in Higher Education”, CUPA-HR Journal, 10-18.
- Hindle, T., & Economist. (2008). Guide To Management Ideas and Gurus. London: Profile.
- Hogg M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. Personality and Social Psychology Review, 5, 184–200.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., and Gong, Y. (2010). Does Participative Leadership Enhance Work Performance By Inducing Empowerment Or Trust? The Differential Effects On Managerial and Non-Managerial Subordinates. J. Organ. Behav. 31, 122–143
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, Creativity, and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations. The Leadership Quarterly, 29(5), 549–569
- Huhtala, M., Feldt, T., Lamsa, A.M., Mauno, S., Kinnunen, U. (2011), Does The Ethical Culture of Organisations Promote Managers’ Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links Via Ethical Strain. Journal of Business Ethics, 101(2), 231-247.
- Işık, M. Ve Çetin, M. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. IZUJED, 2 (4) 155-173.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., & Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel Ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(9), 93-105.
- Jacobson C., House R. J. (2001). Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, and Tests. The Leadership Quarterly, 12, 75–112
- Jacquart, Philippe, and John Antonakis. 2015. “When Does Charisma Matter for Top-Level Leaders? Effect of Attributional Ambiguity.” Academy of Management Journal 58 (4): 1051–74.

- Jex, S. & Britt, T. 2008. Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, I
- Jing, Z., Jianshi, G., Jinlian, L., and Yao, T. (2017). A Case Study of The Promoting Strategies for Innovation Contest Within A Company. Sci. Res. Manage. 38, 57–65.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen Työorganisaatioonja Ammattijärjestöön Kilpailevia Vai Täydentäviä? University of Jyväskylä. Faculty of Social Sciences. Doctoral Thesis. Available On The Internet
- Jones, G. R. & George, J. M. 2008. Contemporary Management. Mcgraw-Hill Education.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. American Sociological Review, 33(4), 499- 517.
- Kaptein, M. (2011), Understanding Unethical Behavior By Unraveling Ethical Culture. Human Relations, 64(6), 843-869.
- Karagöz, L. (2007). “İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı.
- Karagöz, L. (2007). “İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı.
- Keller, J., & Bless, H. (2008). Flow and Regulatory Compatibility: An Experimental Approach To The Fow Model of İntrinsic Motivation. Personality and Social Psychology Bulletin, 34(2), 196–209.
- Keyes, C. L. (2011). Authentic Purpose: The Spiritual İnfrastructure of Life. Journal of Management, Spirituality & Religion, 8(4), 281–297.
- Kinicki, A. (2008). Örgütsel Davranış: Temel Kavramlar, Beceriler Ve En İyi Uygulamalar (S. 16-17). Mcgraw-Hill Şirketleri.
- Korth, M. 2007. Maslow - Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. Journal of Industrial Teacher Education, 5-36.
- Kosine, N. R., Steger, M. F., & Duncan, S. (2008). Purpose-Centered Career Development: A Strengths-Based Approach To Finding Meaning and Purpose in Careers. Professional School Counseling, 12(2),
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting The True Self: Towards A Theory of Embodied Authentic Leadership. The Leadership Quarterly, 21(1), 64-74.
- Lam, C. K., Huang, X., and Chan, S. C. H. (2015). The Threshold Effect of Participative Leadership and The Role of Leader İnformation Sharing. Acad. Manage. J. 58, 836–855.

- Landrum, S. 2015. What Truly Motivates Employees? Accessed 3.9.2017.
<https://Talentculture.Com/What-Truly-Motivates-Employees/>
- Lawler, E.E. (2003). *Treat People Right*. San Francisco: Jossey-Bass Inc
- Lee, Junghoon (Jay) Ve Chihyung “Michael” Ok (2015): Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, DOI:10.1080/19368623.2014.994154.
- Li, G., Liu, H., and Luo, Y. (2018). Directive Versus Participative Leadership: Dispositional Antecedents and Team Consequences. *J. Occup. Organ. Psychol.* 91, 645–664
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Ahmed Bhutto, N. (2020). Unlocking Employees’ Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Intrinsic, and Extrinsic Motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229
- Lipman, V. 2014. New Study Answers: What Motivates Employees To “Go The Extra Miles?”. Accessed 3.9.2017.
<https://Www.Forbes.Com/Sites/Victorlipman/2014/11/04/What-Motivatesemployees-To-Go-The-Extra-Mile-Study-Offers-Surprising-Answer/#77eeefa3a055>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Lonati, S. (2020). What Explains Cultural Differences in Leadership Styles? On The Agricultural Origins of Participative and Directive Leadership. *Leadersh. Q.* 31:101305
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. In K. Cameron & J. Dutton and R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline* (Pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Malik, M. A. R., Choi, J. N., & Butt, A. N. (2019). Distinct Effects of Intrinsic Motivation and Extrinsic Rewards On Radical and Incremental Creativity: The Moderating Role of Goal Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 1013–10
- Manzoor, Q. A. 2012. Impact of Employees Motivation On Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3.
- Mcdonald, G. M., 2009. An Anthology of Codes of Ethics. *European Business Review*, 21(4), Pp. 344–372.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace. Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Miele, D.B., Finn, B. & Molden, D.C. (2011). Does Easily Learned Mean Easily Remembered? It Depends On Your Beliefs About Intelligence. *Psychological Science*, 22(3), 320- 324
- Moran, C. M., Diefendorf, J. M., Kim, T. Y., & Liu, Z. Q. (2012). A Profile Approach To Self-Determination Theory Motivations At Work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354–363
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma K. & Matsumoto, K. (2010). Neural Basis of The Undermining Effect of Monetary Reward On İntrinsic Motivation. *Proceedings of The National Academy of Sciences*, 107(49), 20911-20916
- Narman, A. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Ümraniye İlçesi Örneği) (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Nazir, O., İslam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR Participation On Employee Sense of Purpose and Experienced Meaningfulness: A Self- Determination Theory Perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123–133
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE
- Oliver A. Ve S. Rothman, (2007). “Antecedents of Work Engagement in A Multinational Oil Company”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 33/3, 49-56
- Özdaşlı, K., Ve Akman, H. (2016). İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özkaya, E. (2021). Öğretmen Algılarına Göre Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkinin Analizi [Masterthesis, Mardin Artuklu Üniversitesi].
[Http://Acikerisim.Artuklu.Edu.Tr/Xmlui/Handle/20.500.12514/3642](http://Acikerisim.Artuklu.Edu.Tr/Xmlui/Handle/20.500.12514/3642)
- Paul, E. 2017. 10 Ways To İmprove Employee Motivation.
[Http://Www.Emprust.Com/Blog/Ways-To-İmprove-Employee-Motivation](http://Www.Emprust.Com/Blog/Ways-To-İmprove-Employee-Motivation)
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational İnvolvement: A Perspective for Understanding Commitment To Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pernick, R. (2001). Creating A Leadership Development Program: Nine Essential Tasks. *Public Personnel Management*, 30(4), 429-444.

- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Rashid, A.Z., Sambasivan, M., Abdul Rahman, A. (2004), The Influence of Organizational Culture On Attitudes Toward Organizational Change. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Riivari, E., Lämsä, A.M. (2013), Does It Pay To Be Ethical? Examining The Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1-17.
- Robbins C.J., Bradley E.H., Spicer M. (2001), Developing Leadership in Healthcare Administration: A Competency Assessment, "Journal of Healthcare Management", Nr 46 (3), S. 188-199
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behaviour*. Boston. Pearson Education, Inc.
- Rosenbaum, D., 2006. Joseph Badaracco On How To Make A Tough Decision. [Online] Available At: [Http://Www.Cio.Com/Article/2445541/Leadership-Management/Josephbadaracco-On-How-To-Make-A-Tough--Decision.H](http://www.cio.com/article/2445541/Leadership-Management/Josephbadaracco-On-How-To-Make-A-Tough--Decision.H)
- Rothberg, G. 2005, Fourth Quarter. The Role of Idea in The Managers Workplace: Theory and Practice. *Pakistan Management Review*, XLII, 4, 48-73.
- Rothman, S. Ve G.M.E Jordaan, (2006). “Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions”, *SA Journal of Industrial Psychology*, , 32/4, 87-96.
- Rothman, S. Ve G.M.E Jordaan, (2006). “Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions”, *SA Journal of Industrial Psychology*, , 32/4, 87-96
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. *Leadership*, 7, 437-444
- Schminke, M., Ambrose, M.L., Neubaum, D.O. (2005), The Effect of Leader Moral Development On Ethical Climate and Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Schneider, R. (2013), *Convex Bodies: The Brunn–Minkowski Theory*, No. 151. Cambridge: Cambridge University Press. Thompson, F., Rizova, P. (2015), Understanding and Creating Public Value: Business Is The Engine, Government The Flywheel (And Also The Regulator). *Public Management Review*, 17(4), 565-586.

- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349
- Smith, J. E. Perry Ve T. L. Dumas, (2007). “Debunking The Ideal Worker Myth: Effect of Temporal Flexibility & Family Configuration On Engagement”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1-7
- Solomon, R.C. (2004), Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021-1043.
- Somech, A. (2002). Explicating The Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions. *Educ. Admin. Q.* 38, 341–371.
- Sonnentag, S., (2003). “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look At The Interface Between Nonwork and Work”, *Journal of Applied Psychology*, 88/ 3, 518–528.
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily Autonomy and Job Performance: Does Person-Organization Fit Act As A Key Resource? *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103691.
- Spaak, T., 2003. Legal Positivism, Law’s Normativity, and The Normative Force of Legal Justification. *Ratio Juris*, 16(4), Pp. 469–485.
- Sripada, C. S., & Stich, S. (2006). Framework for The Psychology of Norms. In Peter Carruthers, Stephen Laurence and Stephen Stich (Eds.). *The Innate Mind. Vol. 2. Culture and Cognition* (Pp. 280–301). Oxford: Oxford University Press
- Stevens, B., 2009. Corporate Ethical Codes As Strategic Documents: An Analysis of Success and Failure. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(2), Pp. 14–20.
- Stringer, C. (2007). The Relationship Between Strategic Alignment, Meaningful Work, and Employee Engagement, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, The University of New Mexico
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1999. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of İntrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681
- Topçuoğlu, E., & Kaygin, E. (2023). Etik Liderlik Ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.30798/Makuiibf.1218877>
- Uğurlu, Celal T. Ve Üstüner, Mehmet, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 2011, 434- 448
- Vallerand RJ. 2007. A Hierarchical Model of İntrinsic and Extrinsic Motivation for Sport and Physical Activity. In *Intrinsic Motivation and Self-Determination in*

- Exercise and Sport, Ed. MS Hagger, NLD Chatzisarantis, Pp. 255–79. Champaign, IL: Hum. Kinet.
- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs At Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
- Van Egmond MC, Navarrete Berges A, Omarshah T, Benton J. 2017. The Role of Intrinsic Motivation and The Satisfaction of Basic Psychological Needs Under Conditions of Severe Resource Scarcity. *Psychol. Sci.* 28(6):822–28
- Walumba, F. O., & Wernsing, T. S. (2012). from Transactional and Transformational Leadership To Authentic Leadership. In M. Rumsey (Ed.). *The Oxford Book of Leadership*. Doi: 10.1093/Oxfordhb/9780195398793.001.0001
- Weaver, G.R., Agle, B.R. (2002), Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, 27(1), 77-97
- Whetten, D. A. (2006). Albert Ve Whetten Yeniden Ziyaret Edildi: Örgütsel Kimlik Kavramının Güçlendirilmesi. *Yönetim Sorgulamaları Dergisi*, 15(3), 219-234
- Wigfield, A., Guthrie, J. T., Tonks, S. & Perencevich, K. C. 2004. Children's Motivation for Reading: Domain Specificity and Instructional Influences. *Journal of Educational Research*, 97, 299-309
- Wivel, Anders, and Caroline Howard Grøn. 2021. "Charismatic Leadership in Foreign Policy." *International Affairs* 97 (2): 365–83.
- Xiang, C. R., and Long, L. R. (2013). Participative Leadership and Voice: The Mediating Role of Assertive Impression Management Motive. *Manage. Rev.* 25, 156–166
- Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th Ed.). Pearson Education.
- Yukl, G.A. (2002) *Leadership in Organizations*. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Damla DİKENÇİK

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi / Uluslararası İlişkiler

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurum : Başkent Doğalgaz GYO

Tarih : 26.06.2024