



THE EFFECT OF PATH-GOAL LEADERSHIP STYLES ON WORK GROUP PERFORMANCE: A RESEARCH ON JEWELLERY INDUSTRY IN ISTANBUL

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414468

Fahri Erenel¹

¹Istanbul Kemerburgaz University. fahri.erenel@kemerburgaz.edu.tr

Keywords

Leadership, path-goal leadership styles, work performance, work satisfaction, work group diversity

JEL Classification

D23,M1,M12

ABSTRACT

Individuals who embraces one of the leadership styles of Path-Goal Leadership Theory which is one of the leadership theories, can be succesful at making the work group effective, for these leadership styles enables leaders to assess needs and clarify goals. Looking at studies in Turkish literature, it is noticed that leadership behaviours were examined in the terms of Path-Goal Leadership Theory however the relationship between leadership styles in this theory and work performance were not examined sufficiently and motivation is ignored. In this study, Path-Goal Leadership Theory will be examined in viewpoint of management, under the title of Motivation Process Theories. It is aimed that validity of path-goal leadership theory and effect on work performance in several jewellery firms in İstanbul to be tested. Questionnaires prepared for the study had been sent to various jewellery firms and 135 valid questionnaires were obtained. Obtained data was interpreted via factor analysis, two variables analysis and multiple regression analysis.

YOL-AMAÇ LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞMA GRUBUNUN PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ KUYUMCULUK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Anahtar Kelimeler

Liderlik, yol-amaç liderlik stilleri, çalışma performansı, iş tatmini, iş grubu çeşitliliği

JEL Sınıflandırması

D23,M1,M12

ÖZET

Liderlik teorileri arasında yer alan Yol-Amaç Liderlik stillerinden birini benimseyen bireyler, bu liderlik stilleri ihtiyaçların değerlendirilmesi ve hedeflerin ortaya konmasına olanak sağladığı için çalışma grubunun daha etkin olmasında başarılı olabilmektedir. Türk literatüründe yapılan çalışmalara bakıldığında Yol-Amaç Liderlik Teorisi kapsamında genel olarak liderlik davranışlarının incelendiği, fakat bu teoride yer alan liderlik stillerinin çalışma performansı ile ilişkisinin yeterince incelenmediği ve motivasyon boyutunun göz ardı edildiği görülmektedir (Sökmen ve Boylu, 2009). Bu çalışmada, Yol-Amaç Liderlik Teorisi yönetim açısından Motivasyon Süreç Yaklaşımları başlığı altında incelenecektir. İstanbul'da yer alan çeşitli kuyumcu işletmelerinde Yol-Amaç Liderlik Teorisinin geçerliliğinin test edilmesi ve çalışma performansına etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında hazırlanan anketler çeşitli kuyumcu işletmelerine gönderilmiş ve 135 geri dönüş olmuştur. Elde edilen verilere faktör analizi, iki değişkenli analiz ve çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar yorumlanmıştır.

1. GİRİŞ

Liderlik, pek çok kez araştırma konusu olmuş, özellikle hakkındaki teorilerin çeşitliliği nedeniyle diğer konular içerisinde de irdelenmiş ve birbirinden çok farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Abelson vd., 1984; Can vd., 1998).

Küreselleşme ile rekabet avantajı kazanmak için yetenekli, eğitimli ve hızlı işgücü ihtiyacını karşılamak ve çeşitli işgüçlerini dengelemek organizasyonların üzerinde baskı oluşturmaktadır (Harris 1996). Örgütsel liderler finansal rekabeti sürdürebilmek için içinde birçok personelin çalıştığı çeşitli grupları etkin motive etme yöntemlerini benimsemek zorundadır (Cohen ve Bailey, 1997).

Grupların etkin çalışabilmesi için grup üyelerinin ekip çalışması, özen gösterme ve güven vermenin temel grup değerleri olduğunu bilmeleri gerekir (Campbell ve Swift, 2006; Gil vd.,2005; Kochan vd.,2003; Harrison vd.,1998). Bu tür değerleri yaratabilen başarılı grup liderlerine sahip örgütlerin, rekabete katkı sağlayan yüksek seviyede bir grup etkinliğini sağladığı söylenebilir (Cohen ve Bailey, 1997).

Bununla birlikte uygun bir liderin grubun performansını yükselttiği, grup üyelerinin iş tatminini arttırdığı ve iş döngüsü eğilimlerini azalttığı kabul edilmiş olmasına rağmen, yapılan literatür araştırmasında belirgin liderlik türlerinin iş grubu etkinliği ve iş döngüsü eğilimleri üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir (Duemer vd., 2004, Ogonna ve Harris, 2000).

Liderlik teorileri arasında yer alan Yol-Amaç Liderlik stillerinden birini benimseyen bireyler, bu liderlik stilleri ihtiyaçların değerlendirilmesi ve hedeflerin ortaya konmasına olanak sağladığı için çalışma grubunun daha etkin olmasında başarılı olabilmektedir (Ogonna ve Harris, 2000).

Bununla birlikte liderlik ve liderlik teorileri hakkında birçok farklı tanımın olması bu konu hakkında araştırma yapanların belirgin bir yaklaşımı tercih etmesini zorunlu kılmıştır. Bu teoriler yalnızca liderlik teorisyenleri tarafından değil aynı zamanda yönetim ve organizasyon teorisyenleri tarafından da ele alınmaktadır. Liderlik ve liderlik teorilerinin iki ayrı disiplinden akademisyenlerce ele alınması teorilerin ele alındığı yaklaşım açısından da farklılıklara neden olmuştur. Örneğin Yol-Amaç Liderlik Teorisi yönetim açısından Motivasyon Süreç Yaklaşımları içerisinde yer alırken, liderlik teorilerine göre Durumsallık Yaklaşımıyla ele alınır (Koçel, 2010; Uzun ve Dirlik, 2007; Can vd., 1998; Abelson vd.,1984).

Türk yazını incelendiğinde Yol-Amaç Liderlik Teorisi'nin yönetim açısından Motivasyon Süreç Yaklaşımları içerisinde ele alınmasına rağmen bu yaklaşımlar ile arasındaki ilişkinin yeterince incelenmediği görülmektedir. Yine yapılan çalışmalara bakıldığında Yol-Amaç Liderlik Teorisi kapsamında genel olarak liderlik davranışlarının incelendiği fakat liderlik stillerin çalışma performansına etkisinin yeterince incelenmediği de görülmektedir (Avan ve Noreen, 2011; Sökmen ve Boylu, 2009).

Bu çalışmada Yol-Amaç Liderlik Teorisi'nin Türk örneklemindeki geçerliliği test edilerek, bu bağlamda başvuru liderlik stilleri ile çalışma performansı arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde literatür araştırmasına yer verilmiştir. Literatür araştırması kapsamında; motivasyon kavramı, motivasyon süreçleri ile Motivasyon Süreç yaklaşımlarından Bekleyiş Teorisi'nin Yol Amaç Teorisi ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Bekleyiş Teorisi ve Yol Amaç Teorisi arasındaki ilişki ortaya konduktan sonra yöntem bölümünde çalışma kapsamında uygulamaya konulan araştırma yöntemleri açıklanmıştır. Anketler hazırlanırken motivasyona yönelik sorulara daha fazla yer verilmiş ve çalışma performansını asıl etkileyen unsurun motivasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen diğer bulgular sonuç bölümünde yorumlanarak, önreilere yer verilmiştir.

2.MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Başka bir tanıma göre ise motivasyon, bir insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür (Eren, 2004). Bir diğer tanıma göre ise içten gelen itici güçlerle belirli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlardır (Tevrüz vd., 1999). Tüm bu tanımların ortak noktası ise belirli bir hedefe yönetilmiş davranışları ile insandır. Motivasyon bireyi bazı etkilere maruz bırakarak onun bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten başka bir şekilde hareket etmesini sağlar (Şimşek vd., 2001).

Örgütler, var olma nedenleri olan misyon ve vizyonlarını çalışanları vasıtasıyla gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu noktada da motivasyon önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütlerinin misyon ve vizyonuna göre yönlendirilmesi ve motive edilmesi yönetimin en önemli fonksiyonları arasında yer alır. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında görülen küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin yaygınlaşması ve uzmanlaşma gibi nedenlerle çalışanların işe karşı tutumları değişmiş ve böylelikle çalışan motivasyonu daha önemli hale gelmiştir. Sonuç olarak, basit motivasyon teorileri yerini daha kapsamlı teorilere bırakmıştır.

Örgütsel motivasyon bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir çalışma ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için gerekli etkiye maruz kalması ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 2005). Başka bir deyişle motivasyon, çalışanların işlerini verimli ve etkin biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır (Özden, 2012). Motivasyonda söz konusu olan çalışanların eğitim durumları ve yetenekleri ile kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımının yönetici tarafından harekete geçirilmesidir (Şimşek vd.2001).

Motivasyon, çalışma performansını belirleyen önemli unsurlardan biridir. Yüksek motivasyon düzeyinin çalışanların daha fazla performans göstermelerine önemli katkısı bulunması nedeniyle motivasyonu anlamak önemlidir (Semerci, 2005). Çalışanların yüksek performans göstermeleri, yeteneklerinin olduğu kadar motivasyonlarının da olmasına

bağlıdır. Motivasyon düzeyinin düşük olması durumunda, iyi eğitim almış, işi için gerekli beceri ve kaynaklara sahip bir çalışandan bile hedeflenen verimi almak mümkün değildir. Yine bu denkleme göre motivasyon düzeyinin sıfır olması durumunda performans da sıfır olacaktır (Semerci, 2005).

Motivasyonla olumlu iş tutum ve davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğer bir çalışanın işi ile ilgili motivasyon düzeyi düşük ise işe gelmeme, geç kalma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar ve bu durum hem örgütün performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler hem de örgüt açısından büyük maddi kayıplara neden olur (ODTÜ-SEM, 1998).

2.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon, fizyolojik ve psikolojik yoksunluk veya ihtiyaçla başlayan ve belirli bir amaca yönelik bir davranış ya da güdüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir (Ceylan vd., 2005). Başka bir deyişle motivasyon, insan davranışlarının belirlendiği, etki yoluyla yönlendirildiği, açıklandığı davranışsal bir yönetim sürecidir (Eroğlu, 2004) Bireyin örgütsel amaçlara yönelik motivasyonu sağlanmadıkça örgütsel edimler istenilen düzey ve verimlilikte olmayacaktır (Öztürk ve Dündar, 2006). Bu sebeplerden dolayı örgütler açısından motivasyon süreci büyük öneme sahiptir.

Motivasyon süreci tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, dürtü veya güdü, araçsal davranışlar ve hedefler gibi çeşitli unsurları da içermektedir. Bu unsurların birbirleriyle etkileşimleri sonucunda motivasyon süreci meydana gelmektedir. Bu sürecin birinci aşamasında görülen ihtiyaçların ardında yatan neden güdüdür. Kişinin ihtiyaçlarının uyarılması sonucu kişi belli davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar yoluyla kişi ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışacaktır. Motivasyon süreci bu şekilde devam edecektir. Başka bir tatmin edilmemiş ihtiyaç ortaya çıktığında aynı süreç kendini tekrarlayacaktır. Davranışın ardında yatan faktörlere etki ederek, bireyleri harekete geçirmek ve bu bireylerin enerjilerini belli bir yönde yoğunlaştırmalarını sağlamak motivasyon ile gerçekleşecektir (Eroğlu, 2004).

2.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinden daha farklı olan süreç teorileri motivasyona neden olan faktörleri değil, motivasyonun oluştuğu süreci başından sonuna kadar incelemektedir. Davranışın nasıl başladığını, ne şekilde yönlendirildiğini ve nasıl devamlılığının sağlandığını açıklamaya çalışır. Bu teoriler, davranışın altında yatan belirli psikolojik süreçlere odaklanır ve bilhassa kişilerin davranışlarıyla ilgili karar alma sürecinin işleyişini açıklamaya ağırlık verir (Porter vd., 2003). Süreç teorileri, amaçların davranışı harekete geçirme sürecini inceleyerek, bu süreç sonucunda bireylerin nasıl motive edilebileceğini bir model olarak inceler (Eroğlu, 2004). Bu çalışmada süreç teorilerinden Bekleyiş Teorisi ile Yol-Amaç Liderlik Teorisi arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Eşitlik Teorisi

İş yerindeki sosyal etkileşimlerin, çalışanların işlerine karşı tutumları ile örgütteki katılım durumlarını nasıl etkilediğini inceleyen sosyal değiş tokuş süreç teorilerinden biridir. 1960'lı yıllarda Stacy J. Adams tarafından ortaya konmuştur ve motivasyonun temelinde insanların kendilerine eşit davranılması isteğinin yattığını belirtir. Teori dört temel kavram üzerine kuruludur:

- 1) Kişi: Eşitliği/eşitsizliği algılayan kişi
- 2) Diğer Kişi: Ödül ve katkı anlamında kıyaslama yapılan kişi
- 3) Ödüller (çıktılar): Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret, ekstra ödemeler, statü, iyi çalışma koşulları gibi ödüller
- 4) Katkılar (girdiler): Kişinin işine taşıdığı eğitim, deneyim, zeka, yetenek gibi özellikler.

Adams'a (1965) göre çalışanlar, bir örgütle olan ilişkilerini örgüte sağladıkları katkıların karşılığında ödül elde ettikleri bir değiş tokuş süreci olarak algırlar. Çalışanlar işe yönelik katkıları (deneyim, eğitim, yetkinlik, emek vb.) ile bu katkılar sonucu elde ettikleri ödülleri (ücret artışları/düzeyleri, statü vb.) gösteren ödül-katkı oranlarını, benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül-katkı oranları ile karşılaştırırlar.

Karşılaştırma sonucunda eğer çalışanın oranı benzer durumdaki kişilerin oranına denk ise, çalışan için eşitlik halinin olduğu söylenebilir. Bu durumda çalışan durumun adil olduğunu düşünür. Eğer çalışan oranın eşit olmadığını görürse eşitsizlik gerilimi yaşar. Çalışan kendisinin diğerlerine kıyasla daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide kızgınlık, daha çok ödüllendirildiğini düşünüyorsa suçluluk yaratır. Kişi bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla bilişsel ve davranışsal stratejiler geliştirir. Adams'a göre bu olumsuz gerilim hali, kişiye gerekli motivasyonu sağlamaktadır (Semerci, 2005).

Eşitlik teorisi ile ilgili vurgulanması gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Öncelikle, çalışanda eşitlik veya eşitsizlik duygusunun oluşması için gerekli koşulların, durumdan daha çok kişinin katkı ve ödülleri algılamasına bağlı olmasıdır. Çalışanın yüksek katkısına rağmen düşük ödüller alması kesinlikle eşitsizlik hissedeceği anlamına gelmemektedir, eğer kıyaslama yaptığı kişi de aynı durumda ise eşitsizlik hissetmeyebilir. Eşitsizlik duygusu çalışanın kıyaslama yaptığı kişiye oranla hem yüksek hem de düşük ücret alması durumunda ortaya çıkabilmektedir (Semerci, 2005).

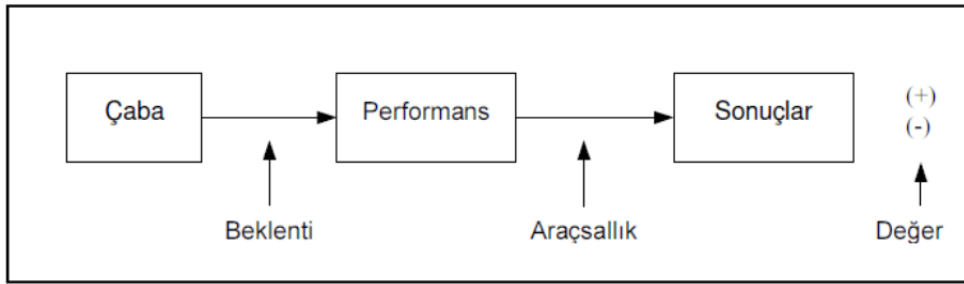
Literatüre göre eşitsizlik durumu ile karşılaşan bir çalışan bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla aşağıda verilen altı yöntemden birini kullanacaktır:

- Kişi katkılarını değiştirir.
- Kişi ödüllerini değiştirir.
- Kişi tutumlarını değiştirir.
- Kişi karşılaştırma yaptığı kişinin katkı ve ödüllerini değiştirmeye çalışır.
- Kişi kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi eşitsizlik durumundan uzaklaşır (Adams, 1965).

2.2.2. Bekleyiş Teorisi

Victor H. Vroom (1964) tarafından ortaya konulan bu teonin temelleri Lewin ve Tolman'ın insan davranışının maksatlı, amaca yönelik ve genel olarak bilinçli niyetlere dayalı olduğuna savunan çalışmalarına (Steers vd., 2004) dayanır. Bu teonin temelinde belli bir davranışın belli bir sonuç tarafından izleneceği ihtimali vardır (Berzek, 1998). Bekleyiş Teorisine göre bireylerin davranışları alternatifler arasından bilinçli olarak yaptıkları seçimlerin bir sonucudur. Bu seçimler özellikle inanç ve tutumların algılanıp oluşması gibi süreçlerle sistematik olarak ilişkilidir. Burada kişinin amacı faydalarını maksimize ederken zararlarını minimize etmektir. Vroom'a göre çalışanlar çeşitli davranışlarını bilinçli biçimde değerlendirir ve kendilerini değer verdikleri işle ilgili ödüllere ulaştıracak olan davranışları seçer. Bu sebeple çalışanlar, başaracaklarına inandıkları görevleri çekici bulur ve bu görevler iinaba harcamak ister. Bekleyiş Teorisine göre kişilerinaba harcamaya potansiyelleri oldukça önemlidir. Teori bu potansiyelleri hesaplamaya çalışır ve kişilerin rasyonel karar verdiklerini farz eder (Semerci, 2005).

şekil 1: Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon



Kaynak : Cherrington, 1994, s.149.

Bekleyiş teorisine göre motivasyon en basit haliyle şu şekilde formülize edilebilir:

Motivasyon= Bekleyiş x Değer x Araçsallık

1987 yılında Pinder tarafından belirtildiği üzere çalışanın beklentiler, arasallıklar ve değerler hakkındaki düşünceleri bireyde motivasyon "gücü" oluşturmak için birbiriyle etkileşim halindedir. Burada "gücün" bir çalışanın belli bir yönde hareket etme niyetinin derecesini temsil ettiği söylenebilir (Semerci, 2005). Davranışın muhtemel sonuçlarını tahmin etmek için bilişsel yeteneği vurgulamasından dolayı algı beklenti teorilerinde oldukça önemli bir role sahiptir (Kreitner ve Kinicki, 2004)

Bu teonin temel katkısı bireylerin amaçları ile iş yaşamlarındaki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır (Can vd., 1998). Bu teonin bir diğer katkısı ise bireysel algılama düzeyleri farklı olduğunda davranış ve motivasyonların da farklı olacağının üzerinde durulmasıdır (Adair, 2003). Motivasyonu arttırmak için yönetici çalışanların ihtiyaçlarını iyi

belirlemeli, örgütte rasyonel sonuçları tanımlamalı ve çalışanların amaca ulaşmak için gerekli beceri ve isteğe sahip olmalarını sağlamalıdır (Daft, 2003).

2.2.3.Porter-Lawler Modeli

Bekleyiş Teorisi'nin geliştirilmiş halidir. Porter ve Lawler, Vroom'un çalışanların göstereceği çabanın elde edecekleri sonuçlara verdikleri değere ve gösterdikleri çabanın bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu düşüncesini kabul etmektedir. Ancak, çabanın her zaman performansla sonuçlanamayabileceğini belirterek, değerler ve beklenti ile çaba ve motivasyon arasındaki ilişkilerin daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Porter-Lawler modeli temel olarak ücretin çalışanların motivasyonu üzerindeki rolünü açıklamaya çalışmıştır. Bu model yöneticilere örgütlerde motivasyon ile ilgili durumları anlamak ve analiz etmek üzere temel olması ve örgütlerin ödüllendirme politika ve uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi için yol göstermesi açısından faydalı olmuştur (Porter vd., 2003).

2.2.4.Amaç Teorisi

Locke tarafından geliştirilen motivasyon teorisine göre bireylerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon düzeylerini de belirleyecektir (Koçel, 2010). Bireylerin, kendilerini tatmin eden amaçlara önem verdikleri öne sürülür. Bu anlayışa göre insanlar yemek, para, ikramiye, sevgi vb. elde etmek için davranırlar ve böylelikle ihtiyaçlarını tatmin etmiş olurlar (Cooper ve Sawaf, 2000).

Bu teori amaçlara bağlılık, görev zorluğu ve önemi ile geribildirim gibi olguların bireyin performansı üzerindeki etkisini incelemiştir (Locke, 2004). Buna göre teorinin önermeleri aşağıdaki gibidir:

- Belirli amaçlar, genel amaçlara kıyasla daha yüksek performansa neden olur.
- Amacın zorluğu oranında performansa genellikle artar.
- Amaçların performansını arttırmak için çalışanın amaçları kabul etmesi veya onlara bağlı kalması gerekir.
- Performansı değerlendirmek için kullanıldığında amaçlar daha etkili olacaktır.

Örgütler, spesifik, ilgili ve zorlayıcı amaçlar belirleyip, çalışanların bu amaçlara bağlanmasını başardıkları sürece etkili bir amaç belirlemiş olacaklardır. Fakat bu tek başına yeterli değildir. Geribildirim motivasyonun temel unsuru olduğu için geribildirim de etkili bir amaç belirleme için gerekli bir koşuldur (McShane ve Glinow, 2003). Amaçların belirlenmesi, ancak geribildirim bireye amaca ilişkin bir ilerleme fırsatı verdiği zaman etkili olacaktır (Johns, 2003).

Tüm bu verilere dayanarak araştırmanın ilk hipotezi aşağıda verilmiştir:

- H1. Yol Amaç Liderlik stilleri ile iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki vardır.

2.2.5.Yol-Amaç Teorisi

1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen Yol-Amaç Liderlik Teorisi büyük ölçüde Ohio liderlik araştırmaları ile Vroom'un güdüleme konusundaki Bekleyiş Kuramına dayanmaktadır (Koçel, 2010; Boddy, 2008; Hersey vd., 1996). Temelde Yol-Amaç Teorisi lider davranışlarının, astların motive edilmesi, doyum ve performansı üzerine olan etkilerini açıklamaya çalışır (Keçecioglu, 2003).

Bu kuram insan davranışlarını:

- İnsanın bir davranış aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç, yani bekleyiş ile
- Bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değer etkilediğini belirtmektedir (Bingöl, 1997).

Bu teoriye göre bireyin bir davranış biçimini ortaya koyması, o bireyin ihtiyaçlarına ve bu davranışın ihtiyaçları tatmin edebilme özelliğine dayanmaktadır (Tekarslan vd., 1989). Yol Amaç Teorisi; liderin, astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç arasında nasıl bir yol izleyeceğine odaklanır. Bu kuram liderin, kendisini izleyenleri gösterilen amaca ulaşabilmeleri için belli bir amaca motive etmesini de üçüncü boyut olarak eklemektedir (Eren, 2004). Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Can,2005; Hitt vd., 2005).

Yine bu kurama göre, liderlik davranışlarının iş görenlerin güdülenmesi, iş tatmini, çaba ve performansı üzerindeki etkilerinin yanı sıra durumsal faktörlerin iş görenler ile iş çevresi üzerindeki etkilerini de açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2010).

Yol-Amaç Kuramında lider, durumun niteliğine göre dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, düşük düzeyde eğitim almış iş görenlerle çalışan lider emredici davranışa ağırlık verirken; yükseköğrenime sahip iş görenlerle çalışan lider, destekleyici davranışa ağırlık verebilir (Sökmen ve Boylu,2009).

Yol-Amaç Kuramı, astların motivasyonunu etkilenmesini ve davranışlarını anlayabilmek için dört liderlik tipini kullanır: *Yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı* (House ve Dessler, 1974).

Yönlendirici (Emredici) Liderlik - Yapılacak işler lider tarafından belirlenir ve astlara görev dağılımı yapılır. Prensiplerin ve başarı kriterlerinin belirlenmesi liderin sorumluluğundadır. Lider, bu prensip ve kriterlere uyulmasını bekler. (Sökmen ve Boylu, 2009). Yönlendirici liderlik astlar için psikolojik bir yapı sağlama davranışdır yani astlara işin zamanlamasını ve koordinasyonunu yaparak, özel talimat vererek, ilke, kural ve yöntemleri açık bir şekilde anlatarak kendilerinden ne yapmaları beklendiğinin kendilerine bildirilmesidir. Yönlendirici davranış, yol-amacı açıklığa kavuşturan bir davranış şeklidir. Otoriter ve ceza yanlısı olmayan yönlendirici lider davranışı, taslak yol-amaç teorisi makalesinde astların rol

belirsizliğini azalttığı, takipçinin çabalarının başarılı bir performansa (hedefe ulaşma) ulaşmasıyla ve liderin onların performansını fark ederek ödeme yükseltme, iş güvenliği ve benzeri şekillerde ödüllendirmesi ile ilgili algılarını aydınlattığı ileri sürülmüştür (House, 1996).

Bu araştırmanın ikinci hipotezi:

H2. Yönlendirici liderlik ile iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan negatif bir ilişki vardır.

Destekleyici Liderlik - Lider astlarıyla ilgilenir ve onlara arkadaşça davranır. Onların sorunlarıyla ilgilenmek ve onların mutluluğunu sağlamak lider için büyük öneme sahiptir. (Sökmen ve Boylu, 2009). Destekleyici liderlik davranışı, astların rahatı için ilgi gösterme, arkadaşça ve psikolojik olarak destekleyici bir çalışma ortamı sunma gibi astların ihtiyaçları ve tercihlerinin tatminine güdümlü bir davranış biçimidir. Destekleyici lider davranışının astlar için özgüven ve sosyal tatmin sağlayan, stres azaltıcı ve hayal kırıklığını hafifleten bir kaynak olduğu ileri sürülmüştür (House, 1996). Destekleyici lider davranışının, astların hedefe yönelik performansını olumlu derecede etkilediği belirtilmiştir. (House, 1996). Bu yüzden destekleyici lider davranışının bu davranışın hedef güdümlü bir çaba olması durumunda performansı arttırması beklenmektedir (House, 1996).

Katılımcı Liderlik - Katılımcı lider grubun kararına göre karar veren liderdir. Karar vermeden önce astlarını dinleyerek, onları karar sürecine dahil eder (Sökmen ve Boylu, 2009). Katılımcı lider davranışı, astların karar alma ve iş performansı üzerindeki etkilerini teşvik etmeye (karar verirken onlara danışarak, onların öneri ve fikirlerini alarak) yönelik bir davranıştır. Katılımcı liderlik davranışının dört etkisinin olduğu iddia edilmektedir. Birincisi, yol-amaç ilişkisinin çaba ve iş-hedeflere ulaşma ile iş-hedeflere ulaşma ve dışsal ödüller bağlamındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmadır. İkincisi, astların hedefleri ile örgütün hedefleri arasındaki ahengi arttırmadır çünkü katılımcı liderlikte astlar onlara verilen hedeflerde etkisi olduğu için daha fazla değer verdikleri hedefleri seçeceklerdir. Üçüncüsü ise astların bağımsızlığını ve niyetlerini gerçekleştirme kabiliyetlerini arttırma, böylece daha büyük bir çaba ve performansa yol açma, dördüncüsü, astların bağlılığı ve adanmışlığı ile emsallerinin sosyal baskısını arttırarak, örgütsel performans için baskının miktarını arttırmaktır (House, 1996).

Bu çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H3. Destekleyici ve katılımcı liderlik ile iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki vardır.

Başarı Odaklı Liderlik - Bu liderlik stilinde lider, astlarının amaçları önündeki engelleri ortadan kaldırır ve çalışanlara güven verir. Lider mükemmelliği vurgulayarak ve yüksek standartlar belirleyerek astlarının performanslarını arttırmalarını sağlar. Böylece bu yüksek standartlarını astlarına da kazandırır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Başarı odaklı davranış, mükemmellik yönelimli performans teşvik eden bir davranış biçimidir. Mükemmellik yönelimli performans davranışı ise iddialı hedefler belirleme, gelişim arayışları, performansta mükemmelliği vurgulama ve astların yüksek performans standartlarına ulaşacağı güveni göstermeyi içerir. Başarı odaklı liderlik davranışının, astların daha yüksek

standartta performans için çabalarını ve iddialı hedefleri başarmada daha fazla güvene sahip olmalarını teşvik edeceği ileri sürülmektedir (House, 1996).

Yol-Amaç Liderlik Teorisi ve Çalışma Performansı - Yol-Amaç Liderlik Teorisi, iş grubunun etkinliğine yönelik sorumluluğu liderlerin davranışlarının onların çalışma grubunu etkilediği varsayımına dayalı olarak grubun liderlerine yükler. Yol-Amaç liderlik stillerini benimseyen bireyler iş grubu etkinliğini geliştirmede başarılı olma eğilimlidirler. Çünkü bu stiller liderlerin birçok iş grubu şartlarında ihtiyaçları belirlemesini ve hedeflere açıklık getirmesini sağlar (Ogbonna and Harris, 2000). Yol-Amaç liderlik stillerinin esnekliği muhtelif iş grubu üyelerinin çalışma koşulları ile tatmini arttırabilir ve böylece işte kalma oranlarını yükseltir (Duemer vd., 2004). Bu bulgulara dayanarak bu çalışmanın diğer hipotezleri aşağıda verilmiştir:

H4. İstatistiksel olarak Yol-Amaç liderlik stilleri grup çeşitliliği ve iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Yol Amaç liderlik stilleri çalışma grubu etkinliğini etkiler.

3. VERİ VE YÖNTEM

Anketler İstanbul'da kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren çeşitli firmalara gönderilmiş ve 135 geri dönüş olmuştur. Verilerin analizi için tanımlayıcı istatistik, faktör analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Anketlerin yüz yüze doldurulması sağlanmış, anonimlik garanti edilmiş ve ankete üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere 135 geri dönüş olmuştur. Katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir düzeyleri ile çalışma sürelerine ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo-1'de katılımcıların;%76'sının erkek,%24'nün kadın olduğu görülmektedir. Sektörün özelliği itibari ile dağılımın normal olduğu söylenebilir.

TABLO 1: Cinsiyete Göre Dağılım

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Kadın | 31 | 23,0 | 24,0 | 24,0 |
| Erkek | 98 | 72,6 | 76,0 | 100,0 |
| Toplam | 129 | 95,6 | 100,0 | |
| Kayıp | 6 | 4,4 | | |
| Genel Toplam | 135 | 100,0 | | |

Tablo-2'de katılımcıların %50'sinin 21-30 yaş grubunda yer aldığı, 10-20 yaş arasında yer alan grubun %14.8'lik yüzdesi dikkat çekici bulunmuştur. Aile mesleği olarak bu sektöre erken yaşta girenler olduğu gibi genç çalışanların mesleğe ilgisini göstermesi açısından da değerlendirilebilir.

TABLO 2: Yaş Gruplarına Göre Dağılım

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| "10-20" | 17 | 12,6 | 14,8 | 14,8 |
| "21-30" | 58 | 43,0 | 50,4 | 65,2 |
| "31-40" | 32 | 23,7 | 27,8 | 93,0 |
| "41-50" | 7 | 5,2 | 6,1 | 99,1 |
| "51-60" | 1 | ,7 | ,9 | 100,0 |
| Toplam | 115 | 85,2 | 100,0 | |
| Kayıp | 20 | 14,8 | | |
| Genel Toplam | 135 | 100,0 | | |

Tablo-3'te sektörde %44'e yakın bir yüzde ile en çok lise mezunlarının çalıştığı görülmektedir. Ülkemizde lise mezunları arasında yüksek olan işsizlik oranına karşılık bu sektörde lise mezun oranının yüksek çıkmasında Kuyumculuk Meslek Liselerinin açılmasının önemli bir etkisi olduğu düşünülebilir. Lisans mezunlarının %20 gibi bir orana sahip olması, özellikle mağaza yönetimi ve pazarlama konusunda eğitim almış kişilerin tercih edilmeleri ile açıklanabilir.

TABLO 3: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

| Eğitim Düzeyleri | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| İlköğretim | 42 | 31,1 | 32,8 | 32,8 |
| Lise | 56 | 41,5 | 43,8 | 76,6 |
| Lisans | 26 | 19,3 | 20,3 | 96,9 |
| Yüksek Lisans | 4 | 3,0 | 3,1 | 100,0 |
| Toplam | 128 | 94,8 | 100,0 | |
| Kayıp | 7 | 5,2 | | |
| Genel Toplam | 135 | 100,0 | | |

Tablo-4'te,gelir düzeyleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Sektörde genel olarak gelir seviyesinin düşük olduğu değerlendirilmesinde bulunulabilir.1000 TL ve altında gelir seviyesine sahip olanların %44 gibi bir orana yani asgari ücret seviyesine yakın ücret almaları sektörün özelliği ile bağdaşmadığı görülmektedir. Nispeten yüksek ücretlerin mağaza yöneticileri ile tasarımcılara verildiği anket uygulamaları sırasında belirtilmiştir.

TABLO 4: Gelir Düzeylerine Göre Dağılım

| Gelir Düzeyleri | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------------|------------|--------------|---------------|-----------------|
| "0-1000" | 42 | 31,1 | 44,2 | 44,2 |
| "1001-2000" | 34 | 25,2 | 35,8 | 80,0 |
| "2001-3000" | 14 | 10,4 | 14,7 | 94,7 |
| "3001-4000" | 3 | 2,2 | 3,2 | 97,9 |
| "4001 ve üzeri" | 2 | 1,5 | 2,1 | 100,0 |
| Toplam | 95 | 70,4 | 100,0 | |
| Kayıp | 40 | 29,6 | | |
| Genel Toplam | 135 | 100,0 | | |

Tablo-5'te, yer alan çalışma süreleri bilgisine göre %17'lik dilim hariç, genel olarak iş tecrübesinin yüksekliğinden söz edilebilir. 10-20 yaş grubunda çalışanların %14'lük oranı ile 0-1 yıl çalışma sürelerine sahip olanların %20'lik oranları arasında bir ilişki söz edilebilir.

TABLO 5: Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

| Çalışma Süreleri | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------------|------------|--------------|---------------|-----------------|
| "0-1" | 23 | 17,0 | 19,5 | 19,5 |
| "2-10" | 53 | 39,3 | 44,9 | 64,4 |
| "11-20" | 35 | 25,9 | 29,7 | 94,1 |
| "21-30" | 5 | 3,7 | 4,2 | 98,3 |
| "31-40" | 2 | 1,5 | 1,7 | 100,0 |
| Toplam | 118 | 87,4 | 100,0 | |
| Kayıp | 17 | 12,6 | | |
| Genel Toplam | 135 | 100,0 | | |

Sorular Likert ölçeği kullanılarak (1) 'kesinlikle katılmıyorum'dan, (5) kesinlikle katılıyorum'a kadar sıralanmıştır. Verilere faktör analizi yapılmıştır (varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi). Güvenilirlik testi için Cronbach's alpha katsayısı kullanılmıştır.

Yol Amaç Liderlik Teorisi'nin Türk örneğinde geçerliliğinin test edilmesi ve çalışma performansına etkisinin ortaya konması amacıyla House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen Liderlik Davranışını Tanımlama Anketi (LBDQ-XII) kullanılmıştır. Anket ekte yer almaktadır. Bu ankette yer alan 21 soru ile literatürde daha sık karşılaşılan "yönlendirici", "katılımcı" ve "destekleyici" liderlik boyutlarının ölçülmesi hedeflenmiş, "başarı odaklı" liderlik boyutu ise göz ardı edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ($\alpha: 0.88$) açıklanan varyans % 72.713'tür.

İnsanlar farklı olarak algıladıkları bireylerle etkileşimde bulunurken, hem kendilerini hem de bu insanları sosyal kategoriler altında sınıflandırma eğilimi gösterirler (Cox ve Nkomo, 1990). Bir iş grubunun ilk zamanlarında grup üyeleri cinsiyet, etnik köken ve yaş gibi görünür farklılıklara odaklanır. Grup üyeleri etkileşimde bulundukça dikkatlerini diğer grup üyelerinin kişiliği, eğitimi, uzmanlık derecesi, değerleri ve iletişim stilleri gibi görünmeyen özelliklerine verirler (Cunningham ve Sagas, 2004; Hobman vd., 2004; Salomon ve Schork, 2003; Richard vd., 2002; Caudron, 1994). Liderlerine yönelik daha fazla algılanan değer/enformasyonel farklılığa sahip çalışanlar, liderlerinden memnun olmama eğilimine ve yüksek algılanan benzerliğe sahip olanlara kıyasla daha zayıf örgütsel bağlılığa sahiptir (Lankau vd., 2007)

Bu çalışmada “Görünür farklılığı” (katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, iş durumu ve görev süresi hakkında bilgi) “değer/informal farklılığı” (katılımcının değerleri, iş prensipleri ve fonksiyonel tecrübesi hakkında bilgi) ölçmek amacıyla Algılanan Farklılık Ölçeği (Hobman vd.,2004) kullanılmıştır.Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ($\alpha: 0.89$) açıklanan varyans % 88.458’dir. Ayrıca katılımcıların çalışma grup performansı ve iş tatminini de içeren iş grubu etkinliğini ölçmek amacıyla 17 soruluk DEOCS (Defense Equal Opportunity Management Institute’s Occupational Survey, 2007) Çalışma Grubu Etkinlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma performansı için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ($\alpha: 0.83$) açıklanan varyans % 64.630’dur. İş tatmini anketinin ise ($\alpha: 0.75$) açıklanan varyansı % 82.649’dur.

4. AMPİRİK BULGULAR

Liderlik stilleri ile çalışma performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla iki değişkenli analiz yapılmıştır. Yapılan iki değişkenli analize göre elde edilen sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında, yönlendirici liderlik ile iş grubu etkinliği arasında pozitif yönde orta kuvvette bir korelasyon olduğu görülmektedir. Katılımcı liderlik ile destekleyici liderlik arasında da yine orta seviyede ve pozitif yönde korelasyon olduğu, diğer değişkenler arasında ise %1 seviyesinde anlamlı ancak zayıf bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu analize göre Yol-Amaç liderlik stilleri ile iş grubu etkinliği arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki bulunmuştur. Bu liderlik tiplerinden yönlendirici liderlik ile iş grubu etkinliği arasında negatif bir ilişki bulunamamıştır.

TABLO 6: İki Değişkenli Analizin Sonuçları

| Korelasyonlar** | | | | | | |
|------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | YLID | KLID | DLID | BENZ | ETKİN |
| Yönlendirici Liderlik (YLID) | Pearson Korelasyonu | 1 | ,340** | ,399** | -0,193 | ,545** |
| | Sig. (2-tailed) | | 0,005 | 0,001 | 0,117 | 0 |
| | N | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |
| Katılımcı Liderlik (KLID) | Pearson Korelasyonu | ,340** | 1 | ,698** | -0,086 | ,409** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,005 | | 0 | 0,489 | 0,001 |
| | N | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |
| Destekleyici Liderlik (DLID) | Pearson Korelasyonu | ,399** | ,698** | 1 | 0,042 | ,468** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,001 | 0 | | 0,736 | 0 |
| | N | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |
| BENZ | Pearson Korelasyonu | -0,193 | -0,086 | 0,042 | 1 | 0,088 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,117 | 0,489 | 0,736 | | 0,479 |
| | N | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |
| İş Grubu Etkinliği (ETKİN) | Pearson Korelasyonu | ,545** | ,409** | ,468** | 0,088 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0,001 | 0 | 0,479 | |
| | N | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |

**Korelasyon %1 seviyesinde anlamlıdır.

Yol-Amaç Liderlik stillerinin iş grubu etkinliğini etkilediği hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 7). Bağımlı değişken olarak çalışma performansı, bağımsız değişken olarak yönlendirici liderlik ile destekleyici liderlik seçilmiştir. Yönlendirici liderliğin sig. değeri $0.005 < 0.05$ olduğu için çalışma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Daha sonra sırasıyla katılımcı ve destekleyici liderlik değişkenleri de girilmiştir. Katılımcı liderliğinde sig. değeri $0.012 < 0.05$ olduğu için çalışma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Katılımcı liderlik herhangi bir etki yaratmadığı için kaldırılmıştır.

TABLO 7: Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

| Katsayılar ^a | | | | | | |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------|--------------------------------|-------|-------|
| Model | | Standartlaştırılmamış Katsayılar | | Standartlaştırılmış Katsayılar | t | Sig. |
| | | B | Std. Hata(Error) | Beta | | |
| 1 | Sabit(Constant) | 2,433 | 0,336 | | 7,233 | 0 |
| | Yönlendirici Liderlik (YLID) | 0,374 | 0,091 | 0,456 | 4,135 | 0 |
| 2 | Sabit(Constant) | 1,892 | 0,385 | | 4,913 | 0 |
| | Yönlendirici Liderlik (YLID) | 0,277 | 0,095 | 0,338 | 2,924 | 0,005 |
| | Destekleyici Liderlik (DLID) | 0,268 | 0,104 | 0,297 | 2,575 | 0,012 |

| Model | R | R Kare (Square) | Düzeltilmiş R Kare (Adjusted Square) | Tahminin Standart Hata Oranı (Std. Error of the Estimate) | Değişken İstatistikler(Change Statistics) | | | | |
|-------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|---|---|---------------------|-----|-----|--------------------------|
| | | | | | R Kare Değişimi (Square Change) | F Değişimi (Change) | df1 | df2 | Sig. F Değişimi (Change) |
| 1 | ,456 ^a | 0,208 | 0,196 | 0,64318 | 0,208 | 17,097 | 1 | 65 | 0 |
| 2 | ,532 ^b | 0,283 | 0,26 | 0,61701 | 0,074 | 6,63 | 1 | 64 | 0,012 |

6. SONUÇ

Bu çalışma Yol-Amaç Liderlik Teorisi'ni Motivasyon Süreç Yaklaşımları içerisinde ele alarak, bu teori kapsamında uygulanan liderlik stillerinin kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren iş gruplarının üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Motive edilmiş davranış, amaca yöneliktir. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine kıyasla daha organize ve yönlendirilmiş bir şekilde oluşur. Bu tür davranışların yapılışında gösterilen canlılık, harcanan enerji, değişim, dağılmaya karşı direnç ve devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir. Bu sebeple motivasyon, genellikle hedefe yönelik bir eylemler dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve son veren bir süreç zinciri olarak düşünülmektedir. Motivasyon ile performans arasında çok yakın bir ilişki vardır. Motive olmayan personelin iyi bir performans göstermesi beklenemez. Ayrıca motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar da göz önünde tutulmalıdır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişeceği için hangi motivasyon araçlarının daha etkili olacağı belirlenmelidir. Bu teoride yer alan liderlik stillerinin hepsinde motivasyon önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Anketler hazırlanırken motivasyona yönelik sorulara daha fazla yer verilmiş ve çalışma performansını asıl etkileyen unsurun motivasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilere göre çalışanların destekleyici ve katılımcı liderlerin yanı sıra yönlendirici (emredici) liderlik özelliklerine sahip liderlerden de hoşlandığı söylenebilir. Yönlendirici ve destekleyici liderlik türlerinin çalışma performansını etkilediği saptanmıştır. Katılımcı liderlik stili ise etkisiz kalmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda katılımcı liderlik boyutuna daha fazla yer verilmesi, sonuçların genellenebilirliği açısından önemlidir.

Literatürde daha önce yapılan bir çalışmada grup çeşitliliği ile iş grubu etkinliği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada ise yaş, cinsiyet, görev süresi, iş prensipleri vb. unsurları içeren görünür farklılık ve değer farklılığının oluşturduğu grup çeşitliliği ile iş grubu etkinliği arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni çalışanların büyük kısmının işlerinden ve çalışma ortamlarından memnun olması olabilir. Çalışma ortamının olumlu olarak algılanması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla burada çalışanların işlerini icra ederken odaklandıkları nokta, grup üyelerinin kendilerinden ne kadar farklı olduğundan daha çok, işlerinin ve iş ortamlarının olumlu yönleri olabilir.

KAYNAKLAR

- Abelson, M. A., D. J. Wredenburg ve J. E. Sheridan, (1984). Contextual Model of Leadership Influence In Hospital. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 57-68.
- Adair, J. (2003): Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Adams, S. J. (1965): Inequity In Social Exchange In L. Berkowitz (Ed.) *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol.2 (267-299), New York: Academic Press.
- Arikanli, A., Ulubaş B. (2001): Yönetim, Tmo Ders Notları, Ankara.
- Avan N. R. And Noureen G., (2011). "Locus Of Control As Moderator Of Relationship Between Leadership Behaviors Of Principals And Their Faculty Outcomes: A Path Goal Approach", Cambridge Business&Economics Conference, June 27-28.
- Berzek, M. N. (1998): Human Resources Management, Private Marmara Contemporary Sciences, İstanbul.
- Bingöl, D. (1997): Personel Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Boddy, D. (2008): Management: An Introduction, Fourth Edition, Spain, Prentice Hall.
- Campbell, C. And C. Swift (2006): "Attributional Comparisons Across Biases And Leader-Member Exchange." *Journal Of Managerial Issues* 18 (3): 393-410.
- Can, H., A. Akgün Ve Ş. Kavuncubaşı (1998): Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil (2005): Organizasyon Ve Yönetim, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Caudron, S.(1994): "Diversity Ignites Effective Work Teams." *Personnel Journal*, 73: 54-63.
- Ceylan, A, Keskin, H., Eren, Ş. (2005): "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütseş Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, C:16, S.51, S.35-42.

Cherrington, D. J.(1994): *Organizational Behavior: The Management Of Individual And Organizational Performance* (2nd Edition). Boston, Ma: Allyn & Bacon.

Cohen, S. G. And Bailey, D. E. (1997): "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor To The Executive Suite." *Journal Of Management* 23, 239-264.

Cooper, Robert K. Ve Sawaf Ayman (2000): *Liderlikte Duygusal Zeka, Yönetimde Ve Organizasyonda Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, İstanbul.*

Cox, T. Ve Nkomo, S. (1990): "Invisible Men And Women: A Status Report On Race As A Variable In Organizatio Behavior Research", *Journal Of Organizational Behaviour*, 11 (6), 419-431.

Cunningham, G. B. And Sagas M. (2004): "The Effect Of Group Diversity On Organizational Commitment." *International Sports Journal* 8 (1), 124-131.

Daft, R. L (2003): *Management*, 6. Bası, South-Western, Canada.

Dixton, L. M; Hart, K. L. (2010): *The Impact Of Path Goal Leadership Styles On Work Group Effectiveness And Turnover Intention*, *Journal Of Managerial Issues*, Vol Xxii, No: 1, Spring.

Duemer, L. S., Christopher, M., Hardin, F., Olibas, L. (2004). "Case Study Of Characteristics Of Effective Leadership In Graduate Student Collaborative Work." *Education Chula Vista* 124, 721-726.

Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.*

Eroğlu, Feyzullah (2004): *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul..

Gil, F., Rico, Alcover, C., Barrasa, A.(2005): "Change-Oriented Leadership, Satisfaction And Performance In Work Groups: Effects Of Team Climate And Group Potency." *Journal Of Managerial Psychology* 20 (3/4), 312-328.

Harris, P. (1996). "Diversity in The Global World Culture." *Equal Opportunities International* 15 (2): 36-51.

Harrison, D. A., Price, K. H., Bell, M.(1998): "Beyond Relational Demography: Time and The Effects of Surface and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion." *Academy of Management* 41 (1), 96-108.

Hitt, M. A.; J. S. Black and L. W. Porter (2005): *Management*, New Jersey: Pearson Education Ltd.

Hobman, E. V., Bordia, P., Gallois, C.(2004): "Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement: The Moderating Effects of Group Openness to Diversity." *Group & Organizational Management* 29, 560-567.

House, R. J., Dessler, G. (1974): *Path Goal Theory Of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests*. In *Contingency Approaches to Leadership*, Jg Hunt and L.L. Larson (Eds.), Carbondale, Il: Southern Illinois University.

House, R. J. (1996): "Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quartely*, 7 (3), 323-352.

Keçecioglu, T.(2003): *Lider ve Liderlik, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.*

Kochan, T., Bezrukova, Ely, K. R., Jackson, S., Joshi, A. Jehn, K.(2003): "The Effects of Diversity on Business Performance." *Society of Human Resource Management* 42, 3-33.

Koçel, T., (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Bası. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.

Kretnner, R. Ve Kinickı A.(2004): *Organizational Behavior*, 6. Bası, Mcgraw-Hill, Boston.

Lankau, M. J., Ward, A., Amason, A., T. Ng, Sonnenfeld, J. A., Agle B. R. (2007): "Examining The Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams." *Journal of Managerial Issues* 19 (1), 11-34.

Locke E. A.(2004), Latham, Gary P.: Goal Setting: A Motivational Technique That Works, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Mcshane, S. L. and Glinow Mary Ann Von (2003): Organizational Behavior, Emerging Realities Fort He Workplace Revolution, Mcgraw-Hill, Boston.

Odtü-Sem (1998): İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Semineri Ders Notu, ODTÜ, Ankara.

Ogbonna, E. and Harris, L. C. (2000): "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies." *International Journal Of Human Resource Management* 11 (4), 766-788.

Özden, Mehmet Cemil: Movitasyon Bilmececi, www.Peryon.Org.Tr (20.01.2012).

Öztürk, Z., DüNDAR, H.(2003): Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.4, S.2.

Porter, L. W.; Bigley, G. A. ve Steers, R. M. Ve (Eds) (2003): Motivation and Work Behaviour (Seventh Edition), New York, Mcgraw-Hill.

Richard, O., T. Kochan, and A. Mcmillan-Capehart (2002): "The Impact of Visible Diversity on Organizational Effectiveness: Disclosing The Contents In Pandora's Black Box." *Journal of Business and Management* 8 (3), 265-291.

Semerci, S. Ali (2005): İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Haziran.

Salomon, M. F. ve J. M. Schork. J. M. (2003) : "Turn Diversity to Your Advantage." *Research Technology Management* 46 (4), 37-51.

Sökmen A. ve Boylu Y. (2009): Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Journal of Yasar University, 4(15), 2381-2402.

Steers, R. M; Mowday R. T. and Shapiro, D.L.(2004): The Future of Work Motivation Theory, Academy of Management Review, Vol. 29, No:3, 379-387.

Şimşek, M. Şerif; Akgemci, Tahir; Çelik, Adnan (2001): Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2. Bası, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tekarslan, E.,Şencan, H., Kılınc, T., Baysal, A. C. (1989): Sosyal Psikoloji, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Tevrüz, S.; Artan, İ.; Bozkurt, T. (1999): Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Tutar, H., Altınöz, M. (2010): Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2.

Uzun E. Ve Dirlik S. (2007):. Kobi Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik Ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:6 Sayı:11 Bahar, S.133-148.

Vroom, Victor H. (1964): Work and Motivation, John Willey/Sons Inc., New York.