



## Kurumsal Organizasyonlardaki Liderlik Tipleri Verimliliklerinin SWARA Yöntemiyle Değerlendirilmesi

### Evaluation of Leadership Types Efficiency in Corporate Organizations by SWARA Method

Mustafa DOĞANER<sup>1\*</sup>

Mustafa Seçkin AYDIN<sup>2</sup>

Cahit İNCİOĞLU<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İİBF İşletme Bölümü, mdoganer@adu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3045-5674>

<sup>2</sup>Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, mseckinaydin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6200-8978>

<sup>3</sup>Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, cahitincioglu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2449-5346>

\*Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 20.01.2021

Makale Kabul/Accepted: 31.03.2021

#### Öz

Günümüz organizasyonlarında çeşitli liderlik türleri uygulanmakta ve her biri çalışanlar üzerinde etki bırakmaktadır. Bu bağlamda verimli olacak bir liderlik türünün belirlenmesi organizasyon ve yönetim açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada liderlik ve motivasyon kavramları ile liderlik türleri teorik olarak açıklanmıştır. Kurumsal organizasyonlarda uygulanan liderlik türlerinin verimliliklerinin tespit edilmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada 11 adet liderlik felsefesi ele alınmış ve kriter olarak belirlenen bu felsefeler 4 şirket sahibi ve 7 yönetici olmak üzere 11 uzman tarafından değerlendirilerek veriler elde edilmiştir. Bu değerlendirme çok kriterli karar verme yöntemlerinden, SWARA metodu kullanılarak yapılmıştır. Kurumsal firmalarda çalışan olarak bulunan kişilerin, demokratik ve esnek yönetim-liderlik biçimlerini tercih ettikleri, şirkette hisse sahibi olan yöneticilerin biraz daha kontrolcü ve geleneksel liderlik şekillerine de önem verdiği bulguları görülmüştür. Araştırma sonucunda demokratik liderlik, organizasyonlarda en verimli görülen liderlik türlerinde ilk sırada yer alırken onu sırasıyla dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik izlemiştir. Ayrıca otokratik liderliğin, en az verimli görülen liderlik türü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik Türleri, Yönetim, Çok Kriterli Karar Verme, SWARA Yöntemi

**JEL kodları:** M1, M14

#### Abstract

Various types of leadership are implemented in today's organizations and each has an impact on employees. In this context, determining a type of leadership that will be efficient is important in terms of organization and management. In this study, the concepts of leadership and motivation and leadership types are explained theoretically. The purpose of the study is to determine the efficiency of the leadership types applied in corporate organizations. In the research, 11 leadership philosophies were discussed and these philosophies, which were determined as criteria, were evaluated by 11 experts, 4 company owners and 7 managers, and data were obtained. This evaluation was made by using SWARA method, which is a multi-criteria decision making method. It has been found that people working in corporate firms prefer democratic and flexible forms of management and leadership, and managers who have shares in the company place more emphasis on controlling and traditional leadership styles. As a result of the research, while democratic leadership ranks first among the most efficient types of leadership in organizations, it was followed by transformational leadership and charismatic leadership, respectively. In addition, it is concluded that autocratic leadership is the least efficient type of leadership.

**Keywords:** Leadership Types, Management, Multi Criteria Decision Making, SWARA Method

**JEL codes:** M1, M14

## 1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze bireylerin tutumlarında yaşanan değişimler, organizasyon kültürlerinde de farklı davranış türlerini beraberinde getirmiştir. Bu değişime bağlı olarak astlar ve üstler arasındaki ilişki de etkilenmiştir. Üstlerin, astlarla olan bu ilişkiyi sağlıklı bir şekilde yönetebilmesinin zorluğu daha da artmıştır. Güncel davranış türlerini görmezden gelerek geleneksel liderlik karakterlerini yansıtan liderler, organizasyonun düşük verimle çalışmasına sebep olabilirler. Dolayısıyla liderlerin, günümüzde farklı tutum ve beklentileri olan astlarını daha iyi tanınması ve onlara karşı hangi liderlik türünün daha etkin ve verimli olacağını da belirlemesi bu sorununun çözümüne yardımcı olacaktır.

Liderlik ve yöneticilik birbirleriyle karıştırılan kavramlar olsa da birçok yönü ile ayrılmaktadır. Her ikisi de bağlı olduğu organizasyonlardaki kişileri veya kitleleri çeşitli hedefleri elde etmek adına yönetmekte veya yönlendirmektedir. Fakat liderliğin daha kapsamlı ve önemli olduğu literatürde birçok çalışmada belirtilmiştir. Hatta bir yöneticinin başarısı, liderlik özelliklerine sahip olmasına bağlıdır (Uğur ve Uğur 2014: 131). Liderliğin, yöneticiliğin önüne geçtiği günümüzde, organizasyonlar için en verimli liderlik türünün belirlenmesi önem arz etmektedir.

Liderlik tiplerinin verimlilikleri ile ilgili birçok araştırma, genellikle çalışan motivasyonları üzerinden değerlendirilmiştir (Cremer, 2006; Caillier, 2020; Fiaz vd.2017; Naile ve Selesho, 2014; Hogg, 2020). Fakat sadece çalışan motivasyonunun yüksek olması doğru liderlik tipinin belirlenmesi için yeterli olmayabilir. Çünkü çalışanlar ile liderler örgütlerin farklı liderlik biçimleriyle yönetildiğini düşünmektedir (Ispas, 2012: 302-303). Aynı zamanda organizasyonlar sadece kültürlerine uygun liderlik tipleri ile daha verimli olabilmektedir (Tsai, 2011: 7-8). Dolayısıyla da bu araştırma, hem farklı organizasyon kültürüne sahip birbirinden bağımsız sektörlerdeki firmalarda hem de bu organizasyonun çalışanlarından ziyade yöneticilerinden seçilmiş örneklem kitlesi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ayrıca liderlik biçimi organizasyonel bazda değil kişilere yönelik olarak da değişmek zorunda kalabilmektedir (Chen vd. 2002: 555). Yöneticilerin tüm liderlik tiplerini kullanmak zorunda kalması göz önünde bulundurulduğunda, firmalarını daha verimli hale getirmeleri için hangi liderlik tipine ne kadar ağırlık verdiklerini ölçmenin daha anlamlı olduğu düşünölmüş ve bu araştırmada gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada literatürde sıklıkla yer alan 11 liderlik türü (otokratik liderlik, demokratik liderlik, laissez-faire liderlik, görev liderliği, durumsal liderlik, amaç-yol liderlik teorisi, vroom-yettan-jogo modeli, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik) ile ilgili bilgi verilecek ve bu liderlik türleri üzerinden 11 yöneticiye anket uygulanarak, verilerin SWARA yöntemi ile analizi ele alınacaktır.

## 2. LİDERLİK VE MOTİVASYON

Evrensel olarak herkes tarafından kabul edilen tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Liderlik karmaşık ve geniş bir kavramdır. Günümüzde bile liderlik değişime oldukça açık bir konu olmaya devam etmektedir.

Liderler mevcut sürece liderlik ettiği gibi gelecekteki liderlikten de sorumludurlar. Liderler, gelecekteki liderleri saptamalı, geliştirmeli ve eğitmelidir. Liderler kurumda kalite anlayışı,

kurumun etkilemeye açık ve değişime açık olup olmamasından sorumlu olmaktadır. Etkili liderler, önemli bir canlılık kaynağı olan karşıt görüşleri teşvik etmelidir (DePree, 1998: 6-7).

**Tablo 1.** Liderliğin Gelişimi

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1940'ların sonuna kadar	Sürekli yaklaşım	Liderlik yeteneği doğuştandır.
1940'ların sonu - 1960'ların sonu	Stil (davranışsal) yaklaşımı	Liderliğin etkinliği liderlerin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960'ların sonu ile 1980'lerin başı	Durumsallık (durumsal) yaklaşım	Liderlik birçok Őeye bağlıdır; Etkili liderlik, durumdan etkilenir.
1980'ler ve sonrası	Yeni liderlik yaklaşımı (dönüşümcü ve karizmatik liderlik dahil)	Liderlerin vizyona ihtiyaçı var.

Kaynak: (Boyne, 2012: 28)

Tablo 1' de Bryman tarafından açıklanan, liderlik kavramında yaşanan değişimlere ve odaklanılan ana temalara yer verilmiştir. Liderlerde vizyon özelliğinin bulunması 1980'den günümüze geçerliliğini korumaktadır.

Liderlik alanı yıllar içinde önemli ölçüde gelişmiştir. Farklı teorik perspektifler gelip gitmiş olsa da, etkili liderlik için önemini koruyan ortak temalar ve ilkeler birleştirilmiştir. Bunlardan bazıları; liderlikte dürüstlük ve dürüstlük ihtiyaçı, etkili iletişimin önemi, ekibin işini veya misyonunu sağlam bir Şekilde anlama gereği ve değişen durumsal faktörlere uyum sağlama gereksinimi olarak ifade edilebilir. Çok çeşitli liderlik ve yönetim tartışmalarında dikkat çeken ek bir konu motivasyondur. Liderlik ve motivasyon zorunlu olarak birbirine bağlı olarak görülmektedir. House'un (2004) liderlik tanımı bunu göstermektedir: Liderlik, bir bireyin üyesi oldukları grupların etkililiğine ve başarısına katkıda bulunma, onları motive etme ve sağlama yeteneğidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere motivasyon, liderliğin ana bileşenidir (Schaffer, 2008: 6).

Efklides (2001) motivasyonu, normalde kapasitelerinin ötesine geçmeye hazır olmayan bireylerden daha iyi sonuçlar elde etmeyi amaçlayan bilinçli bir eylem olarak tanımlamıştır (Chukwuebuka, ve Chukwuma, 2007: 14)

Takipçileri motive etmeden, yöneticilerin veya amirlerin (örgütün liderleri) başarılı olma olasılığı düşüktür. Çok basit bir anlamda motivasyon çabadır. Motive olan insanlar, bu çabanın spesifik bireysel ihtiyaçları karşılama yeteneğine bağlı olarak, hedeflere yönelik yüksek düzeyde çaba göstermeye isteklidirler (Schaffer, 2008: 6).

Liderliğin basit bir tanımı, başkalarının bir Şeyler yapmalarını, normal Őartlar altında yapmak isteyip istemediklerini ve daha da önemlisi, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine kesin olarak inanmalarını gerektirdiğini belirtir. Buna ek olarak, astların, bu hedeflere ulaşmalarını kendi kişisel hedeflerine ulaşma ile hizalamak için büyük olasılıkla bir adım daha ileri gideceklerdir. Öte yandan, motivasyon basit ve açık bir Şekilde, o kişiyi belirli bir Şekilde harekete geçmeye zorlayan kişisel dürtüyü uyaran, irade veya içsel bir psikolojik veya fizyolojik kuvvet olarak tanımlanmıştır. Bu iki basit tanımda, yüksek derecede bir ilişkinin çok belirgin olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişki aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir (Nair ve Shilbayeh, 2019: 12):

- Liderlerin motivasyonu benimsemeleri gerekmektedir.
- Astları motive etmek liderin önceliklerinden biri olmalıdır.
- Motivasyon liderlik rolünün başarısı için kritik öneme sahiptir.
- Liderlik stratejisi motivasyon yönlerini içermelidir
- İş hedeflerinin çalışanların hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi önemlidir.

Bhatti vd. (2012), liderlikle ilgili öne çıkan özellikleri şu şekilde belirtmiştir: Liderler, yapılması gereken bir şey görebilen, bunun gerçekleşmesine yardımcı olabileceğini bilen ve başlatan kişilerdir. Bir lider, fırsatı görme ve yakalama kabiliyetine sahiptir. Farklı ve daha iyi olabilecek geleceği görmekte ve başkalarının da bu resmi görmesine yardımcı olmaktadır. Liderler, cesaretlendirici özelliği ile sayesinde bir koç olarak görev üstlenebilmekte ve gelecekte olabilecek faydalı şeyler için bugünden risk almaya isteklidirler. Aynı zamanda liderler, iyi bir iletişimci, koordinatör ve iyi bir dinleyicidirler.

## 2.1. Liderlik Türleri

Günümüzde kullanılan liderlik türleri ile ilgili literatüre bakıldığında başlıca; Otokratik liderlik, demokratik liderlik, laissez-faire liderlik, görev liderliği, durumsal liderlik, amaç-yol liderlik teorisi, vroom-yettan-jogo modeli, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimli liderlik modeli ve karizmatik liderlik modeli karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın devamında bu liderlik türleri ve modelleri ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

### • Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, personel kararlarına izin vermeyen ve liderlerin genellikle personelden çok uzak olduğu bir kavramdır. Bir organizasyona dayatılan liderlik veya bazen de zorlayıcı liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Otokratik liderlikte, liderler kendi fikir ve yargılarına dayanarak seçimler yapmakta, nadiren takipçilerin tavsiyelerini kabul etmekte ve personel üzerinde mutlak, otoriter bir kontrol kullanmaktadır (Chukwusa, 2018: 3).

Otokratik liderliğin genel olarak, güç ve otoritenin liderde yoğunlaştığı belirli bir liderlik tarzını yansıttığı anlaşılmaktadır. Otoriter liderlik genellikle olumsuz sonuçları olan bir otoriter tarzı olarak görülmektedir. Otokratik liderliğin genel olarak güçlü liderlerin kontrol sağlama isteği ve astların otoriteye uyma arzusundan kaynaklağığı söylenebilir (Harms vd., 2018: 1).

Otokratik liderlik, çok fazla insana danışmadan kararların hızlı bir şekilde alınması gereken durumlarda faydalı olabilmektedir. Bazı çalışmalarda askeri operasyonlar sırasında grup üyelerinin aslında otokratik bir stili tercih edebileceği savunulmuştur. Bu liderlik tarzı, personelin endişelenmeden belirli görevleri yerine getirmeye odaklanmasını sağlamaktadır. Otokratik liderlik tarzı bazen klasik üslup olarak adlandırılmaktadır. Bu üslup, liderin karar verme ve yetki kullanma açısından tüm gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Otokratik liderlikte, personele danışılmamakta, personelin açıklama almadan emir ve talimatlara uyması beklenmektedir. Bunun nedeni, yapılandırılmış bir dizi ödül ve ceza ile motivasyon ortamının yaratılmış olmasıdır (Chukwusa, 2018: 3-4).

Günümüzde hala, Arnavutluk, Çin, Kolombiya, Hindistan, Endonezya, Kazakistan, Fas ve Zambiya gibi ağırlığını tarım nüfusu oluşturan birçok ülkedeki organizasyonlar doğrudan

yönetim sınıfının üyeleri tarafından ve din adamları, tüccarlar veya dolaylı olarak beraber çalışan kişiler tarafından yönetilmektedir. Bu sanayileşen tarım toplumlarındaki organizasyonlarda ast ve üstler, emir verme ve emirlere uyma yapısını ve otokratik liderliği etkili bir liderlik türü olarak benimsemişlerdir (Van de Vliert, 2006: 44).

#### • **Demokratik Liderlik**

Katılımcı liderlik olarak da bilinen demokratik liderlik, grup üyelerinin karar alma sürecinde daha katılımcı bir rol üstlendiği bir tür liderlik biçimidir. Bu liderlik türünde, insanların katkıda bulunmasına, bir plan geliştirmesine ve daha sonra en iyi eylem yoluna oy vermesine izin vermek için bolca zamana sahip olmak da önem arz etmektedir. Demokratik liderlik tarzı, konuşmayı kolaylaştırmak, insanları fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek ve daha sonra mevcut tüm bilgileri mümkün olan en iyi karara sentezlemek olarak tanımlanmaktadır. Grup üyelerinin aynı zamanda projelere daha fazla dahil olması ve projelere kendilerini adanmış hissetmeleri nedeniyle sonuçlara önem verme olasılıkları artmaktadır. Liderlik stilleri üzerine araştırma demokratik liderliğin grup üyeleri arasında daha yüksek üretkenliğe yol açtığını da göstermiştir. Durumların veya şartların sık sık değiştii bir ortamda demokratik liderlik, işleri daha iyi yapma yollarına uyum sağlamak için büyük bir esneklik sunmaktadır. Ancak karar verme sürecinin yavaş olması demokratik liderlik türüne önemli dezavantaj yaratmaktadır (Ray ve Ray, 2012: 3).

Otokratik liderlik türünde emir verilmesi öne çıkan özellik iken, demokratik liderlikte temel özellik kendi grup üyelerine bilgi vermek ya da grup üyelerinin bilgilerini arttırmaktır. Kuczarski ve Kuczarski (1995) demokratik bir liderin özelliklerini; bilgili, etkili ve teşvik edici olmak, işbirliğinden kazanç sağlamak, mantıklı sonuçlar sağlayıcısı olmak, özendirmeye izin vermek, rehberlik etmek, iyi bir dinleyici olmak ve durum merkezli olmak olarak belirtmiştir. Gastil (1994) demokratik liderliğin özelliklerini üyelik arasında sorumluluk dağıtmak, grup üyelerini güçlendirmek ve grubun karar alma sürecine yardımcı olmak olarak tanımlamıştır (Choi, 2007: 247).

#### • **Laissez-Faire Liderlik (Serbest Bırakıcı Liderlik)**

Laissez-faire, etkili liderliğin olmaması şeklinde tanımlanmaktadır. Laissez-faire geniş anlamda, karar vermekten kaçınan, sorunları göz ardı eden, takip etmeyen ve müdahale etmeyi reddeden liderliği tanımlamak için kullanılmaktadır. Laissez-faire türündeki liderler kararsız olmak ile birlikte liderlik sorumluluğunu almaktan kaçınmaktadırlar. Laissez-faire liderleri, grup çalışmalarında pasif bir rol oynamakta ve grup üyeleriyle etkileşim kurma girişimleri bulunmamaktadır. Bu tip liderler yön vermekten veya karar vermekten kaçınmakta ve kendilerini astların gelişimine dahil etmemektedir. Laissez-faire liderleri sorunları ve kendi takipçilerini görmezden gelmekte ve takipçilerinin artmasına ve gelişmesine katkıda bulunmayı tercih etmemektedir (Yahaya ve Ebrahim, 2016: 192).

Laissez-faire liderliği Bass ve Avolio (1990) liderliğin olmaması olarak tanımlarken, Skogstad vd. (2007), sıfır liderlik olarak tanımlamıştır. Laissez-faire liderliğinin verimsizliği, ödül ve ceza koymama da dahil olmak üzere yönetim için sorumluluk almama gibi genel bir başarısızlıktan kaynaklanmaktadır (Yang, 2015: 3).

Yapılan birçok araştırma, faire liderlik türünde görevlerin tamamlanmasına ve verimliliğin sağlanmasına çok az dikkat edildiğini göstermektedir. Mümkün olduğunca sorumluluk

almamak ve katılım sağlamaktan kaçınmak, bu liderlik tarzının tipik bir özelliği olarak ifade edilebilir. Liderdeki sorumluluktan ve katılımdan kaçınma eylemi, takipçilerde hayal kırıklığı ve düşük benlik saygısı yaratmaktadır (Nawaz ve Khan, 2016: 6).

#### • Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik teorileri, Bums'un 1978 yılında siyasi liderlik alanındaki çalışmalarından ortaya çıkmıştır. Bums dönüştürücü liderleri, takipçilerini küçük kaygılardan kurtarabilen ve ortak bir amaç etrafında toplayabilecek bir lider olarak tanımlamıştır (Barbuto, 2005: 1)

Dönüşümcü liderler, takipçileri istenen sonuçları elde etmek için temel güven düzeylerine dayanarak başlangıçta beklenenden fazlasını yapmaya motive eden bireylerdir. Dönüşümcü lider, istenen sonuçların önemi ve değeri hakkında farkındalık düzeyini artırmakta, takipçilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını değiştirmekte veya genişletme ve takipçilerin grup uğruna kendi çıkarlarını aşmalarını sağlamaktadır (Moore ve Rudd, 2006: 7).

#### • Etkileşimci Liderlik Modeli

Yönetimsel liderlik olarak da bilinen etkileşimci liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanmaktadır. Etkileşimci liderlik, liderin takipçilerine hem ödüller hem de cezalar yoluyla uyumu teşvik ettiği bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin aksine, etkileşim yaklaşımı kullanan liderler geleceği değiştirmek yerine süreçleri olduğu gibi sürdürmeye çalışmaktadır. Bu liderler, hataları ve sapmaları bulmak için kendisini izleyenlerin çalışmalarına odaklanmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından değerlendirildiğinde etkileşimci liderler, hiyerarşinin daha düşük düzeylerine odaklandığı temel ihtiyaçların yerine getirilmesi gözetmektedir. Etkileşimci liderler, olumlu sonuçlar için ödüller verirken, olumsuz sonuçlar için astlarını cezalandırabilmektedir (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358).

Etkileşimci liderlik, hem üstlerin hem de astların değer yarattığı, birbirini karşılıklı olarak etkilediği değişimleri temsil etmektedir. En basit ifade ile etkileşimci liderler isteklerine karşılık kendisini izleyenlerin isteklerini karşılamaaktadır. Dolayısıyla, etkili bir etkileşimci liderlik için liderlerin takipçilerinin tepkilerini ve değişen beklentilerini karşılama ve bunlara cevap vermesi gerekmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649).

#### • Karizmatik Liderlik Modeli

Karizma, liderlerin büyük sembolik güç üretme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Weber (1947) karizmatik liderlik kavramını ilk olarak liderin (veya takipçilerin) liderin kendine has beceri veya yeteneklerle donatıldığına dair algılarından kaynaklandığını açıklamıştır. Kökeni dolayısıyla, karizmatik liderlik tüm dünyadaki siyasi liderleri incelemeye odaklanmıştır. Yapılan karizmatik liderlik araştırmalarında, takipçi güveni, çaba ve bağlılık ile karizmatik liderlik arasında çok önemli ilişkiler bulunmuştur (Barbuto, 2005: 28).

Karizmatik liderler, takipçileri harekete geçiren iletişimsel süreçlerde bulunmaktadır. Mevcut dönemi ve geçmişi yorumlamaları bir diğer özelliklerindedir. Tarihte yaşanmış örneklerden bahsederek mevcut davranışları geçmiş olaylarla ilişkilendirmektedirler. Genellikle etiket ve sloganlar kullanarak bir ideolojiyi açıkça ifade etmeyi tercih etmektedirler (Shamir ve Arthur, 1993: 585).

Howell (1992), araştırmasında karizmatik liderlerin sergiledikleri özellikleri; yüksek enerjili, dayanıklı, coşkulu, yaratıcı, yenilikçi, zeki ve ilham verici, özgüvenli olarak tespit etmiştir. Ayrıca karizmatik liderlerin; cesaret verici, iddialı, sosyal açıdan duyarlı ve takipçilerinin ihtiyaçları konusunda düşünceli olduğu ve değişim için yüksek bir istek ve risk alma eğilimi gösterdiği de düşünölmektedir (Gibson vd., 1999: 13).

#### • Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük şirketlerde yönetim biliminde muhtemel liderleri araştırmak, geliştirmek ve eğitmek için kariyerin büyük bölümünü harcayan araştırmacı Robert K. Greenleaf tarafından geliştirilmiştir. Bu yeni liderlik türünde, liderlerin çalışanlar, müşteriler ve toplum dâhil olmak üzere başkalarına hizmet etmeyi bir numaralı öncelik olarak görmesi gerekmektedir.

Pek çok kişi ve kuruluşlar hizmetkâr liderliği yol gösterici bir felsefe olarak benimsemektedir. Hizmetkâr liderliğin önemli özelliklerinden birisi, insanları hem başkalarına hizmet etmek hem de önderlik etmek için aktif olarak fırsatlar aramaya teşvik etmesi sebebiyle, toplum genelinde yaşam kalitesini yükseltmek için potansiyel oluşturmasıdır (Spears ve Lawrence, 2016: 4).

#### • Görev Liderliği

Odak noktası görevi yerine getirmek olan görev odaklı liderlik, liderlerin takipçilerinin ve kendi rollerini tanımlama ve düzenleme derecesini ifade etmektedir. Bununla beraber liderlik tipinde, çalışanlardan veya takipçilerden beklenen roller, hedefler, performanslar ve görevler bir zaman dilimiyle sınırlandırılarak bu zaman çerçevesinde gerçekleştirilmesi istenmektedir. Görev odaklı liderlik, diğer tüm liderlik türleri tarafından da gerçekleştirilen temel, rutin davranışları içermektedir (Ju vd., 2019: 83).

#### • Durumsal Liderlik

Durumsal liderlik teorisi, etkili liderliğin, büyük sayıda takipçisi olan karizmatik bir liderden ziyade, durumun akılcı bir şekilde anlaşılmasını ve bu duruma uygun bir tepki gerektirdiğini önermektedir. Durumsal liderlik genel olarak görev odaklı ve insan odaklı liderlik sürekliliğinden gelişmiştir. Buradaki süreklilik kavramı, liderin yapılması gereken görevlere veya takipçileriyle iletişimine odaklanma düzeyini ifade etmektedir (McCleskey, 2014: 118-119).

Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından 1982 yılında geliştirilen bir model olan durumsal liderlik, çalışanlara yetkinlik, sadakat, serbestlik, değer ve saygı görme sağlarken, yöneticilere açık iletişim kurma konusunda yardımcı olmaktadır. Bu model sahadaki çalışanların ve uzaktan çalışanların yönetilmesinde etkili olarak görölmektedir (Farmer, 2005: 483-484).

#### • Amaç-Yol Liderlik Teorisi

Robert House tarafından geliştirilen amaç-yol teorisi, liderliğe en etkili durumsal olasılık yaklaşımdır. Bu teori, liderin temel amacının astların organizasyon hedeflerinin yanı sıra kendi hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmaları için gerekli rehberlik, destek ve yardım sağlamak olduğunu göstermektedir. Teori iki durumsal olasılık içermektedir. Bunlardan ilki, grup üyesinin bireysel özellikleri, ikincisi ise çalışma ortamıdır. Bu teori kapsamında

katılımcı, destekleyici, yönlendirici ve başarı odaklı liderlik tarzları olmak üzere dört farklı liderlik tarzı önerilmektedir. İyi bir liderin hangi tarzın ne zaman uygulanacağını bilmesi gerekmektedir. Yönlendirici lider, altındaki bireylere kendilerinden ne beklendiğini açıklamakta, rehberlik etmekte, prosedür ve kuralların uygulanmasını sağlamaktadır. Destekleyici lider, astların ihtiyaçlarına ve refahına büyük önem vermektedir. Katılımcı lider ise, astın karar verme sürecine katılımını teşvik ederken, başarı odaklı lider performansı artırmaya çalışmakta, standartları tanımlamakta ve astların bu standartlara ulaşmasını sağlamaktadır (Alanazi vd., 2013: 49-50).

#### • Vroam-Yettan-Jogo Modeli

Vroam ve Yettan tarafından 1973 yılında ortaya çıkan bu model Jogo'nun katkıları ile kapsamını genişletmiştir. Vroam-Yettan-Jogo modelinin önemli amaçlarından biri, kararların astlar içerisinde benimsenmesinin sağlanması ve bunun sonucunda da daha iyi kazanımların elde edilmesidir. Bu modelde karar verme sürecine dâhil edilen astların katılım düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Modelin ortaya çıkışı, bütün durumlar için standart bir karar verilememesine dayanmaktadır. Dolayısıyla farklı durumlar için farklı kararlar verilmesi konusunda lider, astlarına sorumluluk vermekte ve astlarının kararları benimsemesini sağlamakta sonuçta da kendi verimliliğini ve etkisini arttırmaktadır (Terlemez, 2019: 416).

### 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Karar süreci, birden fazla seçenek içerisinde sadece bir tanesini belirlemektir. Bu süreçte farklı kriterler mevcut olacaktır. Bu sebepten dolayı da benzer türde karar verme türleri, çok kriterli karar verme (ÇKKV) olarak bilinmektedir. ÇKKV sorularında amaç birden fazla bakış açısının değerlendirilerek belirli bir kritere ulaşabilmektir. Çünkü karar verilecek olan farklı alternatifler karar vericiyi dolayısıyla da karar vermeyi yönlendiren faktörlerdendir. ÇKKV hem akademik problemlerin çözümünde hem de iş dünyasında kullanılmaktadır. Çünkü ÇKKV yöntemleri karar aşamasını sayısal biçime dönüştürerek problemlerin çözümüne daha net ulaşmada kullanılabilir. ÇKKV yöntemlerinin bir diğer iyi yönü ise karambolde olan olasılıkların sonucunda oluşan problemleri belirleyebilmesidir (Zavadskas & Turskis, 2010). Bu araştırmadaki karar süreci ve kriterlerin belirlenmesinde, ÇKKV yöntemlerinden biri olan SWARA yöntemi tercih edilmiştir.

#### • SWARA Method (Step-wise Weight Assessment Ratio Analysis-Kademeli Ağırlık Değerlendirme Oran Analizi)

Sosyal bilimler akademisyenlerinin ya da bu dalda çalışan kişilerin seçim esnasında en uygun kriter üzerine karar verebilmesi için, karar vericilerin birden çok faktörü ele alması ve kriterleri bir başka kriterler ile karşılaştırarak ağırlıklandırması gerekir. Bir başka deyişle karar verici olarak belirlenen uzmanların birden çok kriteri değerlendirirken ÇKKV yöntemlerinden birini kullanması daha doğru bir karar olarak görülmektedir (Şimşek vd., 2015). SWARA yöntemi, kriterleri en mükemmelden kötüye doğru sıralayan ve tüm kriterleri daha önemli ya da daha önemsiz olan kriter ile karşılaştırabilen ÇKKV yöntemlerinden birisidir (Çakır, 2017).

SWARA yöntemi süreci aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Kersulienė ve Turskis, 2011; Zolfani ve Sapauskas, 2013; Zolfani ve Banhashemi, 2014; Işık ve Adalı, 2017):



**Adım 1:** İlk olarak belirlenen probleme ait kriterler ve seçim aşamasına katılması gereken uzman bireyler belirlenmektedir. Problemden  $n$  adet kriterin ( $C_j, j=1,2,\dots,n$ ) ve karar grubunda  $k$  tane karar vericinin ( $KV_k, k=1,2,\dots,K$ ) seçildiği varsayılmaktadır.

**Adım 2:** Bu süreçte seçim aşamasına katılacak her karar verici (KV) kendi bilgilerine ve deneyimlerine bağlı olarak kriterleri değerlendirmelidir. Bu değerlendirme sonrası karar vericilerden kriterlerin en önemli ya da en iyiden en önemsiz ya da en kötüye doğru sıralaması ve bütünleştirilmiş ortak bir sıralama oluşturmaları talep edilmektedir. Bu sıralama  $C_1$  ve  $C_n$  en iyi ve en kötü kriteri göstermektedir.

**Adım 3:** Bütünleştirilmiş bu sıralamalar dikkate alındığında her karar verici, ardından gelen kriterden itibaren karşılaştırmalı ağırlığını da bulmaktadır. Bu süreçte karar vericiler en önemli kritere 1,00 puanını vermekte ve başka kriterlere verilen puanlar ise en önemli kritere göre belirlenmektedir. Tüm puanlar 0 ile 1 arasında 5'in katları olacak şekilde belirlenmektedir. Ardından karar verici tarafından yapılan seçimlerin karşılaştırmalı ağırlık ortalamaları ( $s_j$ ) hesaplanır. Örneğin  $s_1$  en önemli kriter ile 2. kriter arasındaki karşılaştırmalı ağırlığın ortalama değerini belirtmektedir.

**Adım 4:** Her kriter belirlenmesi için ayrı ayrı Eşitlik (1)'de verilen bir katsayı ( $k_j$ ) hesaplanmaktadır. Seçilen kriterlerin ortak sıralamasında ise en önemli kriterin  $k_j$  katsayısı, 1 olarak atanmaktadır.

$$k_j = \begin{cases} 1 & \text{eğer } j = 1 \\ s_j + 1 & \text{eğer } j > 1 \end{cases} \quad (1)$$

**Adım 5:** Her bir kriter için ağırlık ( $w_j$ ), Eşitlik (2) yardımıyla hesaplanmaktadır. Tıpkı bir önceki adımdaki gibi kriterlerin ortak sıralamasında en önemli kriterin  $w_j$  katsayısı, 1'dir.

$$w_j = \begin{cases} 1 & \text{eğer } j = 1 \\ \frac{w_{j-1}}{k_j} & \text{eğer } j > 1 \end{cases} \quad (2)$$

**Adım 6:** Son olarak ise bir önceki adımda hesaplanan kriter ağırlıkları ( $w_j$ ), kriter ağırlıkları toplamına bölünerek her bir kriterin nihai ağırlıkları ( $q_j$ ) bulunmaktadır.

$$q_j = \frac{w_j}{\sum w_j} \quad (3)$$

#### 4. UYGULAMA

Bu çalışmada kurumsal firmalardaki yöneticilerin yönetim ile ilgili literatürlerde geçen liderlik tiplerinin önem seviyelerinin SWARA yöntemi ile belirlenmesi amaçlanmıştır. Söz

konusu liderlik tipleri belirlenirken farklı il ve farklı sektördeki kurumsal şirketlerde yöneticilik yapan uzman kişilerden faydalanılmıştır.

**Tablo 2.** Karar Vericilerin Demografik Bilgileri

Karar Verici Kodu	Çalıştığınız İl	Çalıştığınız Sektör
KV1	İstanbul	Elektronik
KV2	İstanbul	Otomotiv
KV3	Gaziantep	Ambalaj
KV4	İstanbul	İçecek
KV5	Gaziantep	Tekstil
KV6	Aydın	Sağlık
KV7	İstanbul	Otomotiv
KV8	İzmir	Sigorta
KV9	İstanbul	Reklamcılık
KV10	Gaziantep	Hayvancılık
KV11	Gaziantep	Mobilya

Karar vericilerden toplanan uzman yorumları ve literatür bilgisi sonuçlarında Tablo 2'de belirtilen 11 adet kriter ortaya çıkmıştır. En verimli liderlik tipine ulaşmak için kullanılan kriterlerin belirlenmesinde ise hem yönetim ile ilgili deneyim sahibi kişilerden hem de literatür bilgilerinden faydalanılmıştır. Belirlenen kriterlerin kodları ve kriterler Tablo 3'te kısa bir biçimde sunulmuştur.

**Tablo 3.** Kriterlerin ve Alt Kriterlerin Uygulama Kodları

Kriter Kodu	Yatırım-Harcama Dirençleri
C1	Otokratik Liderlik
C2	Demokratik Liderlik
C3	Laissez-Faire Liderlik
C4	Görev Liderliği
C5	Durumsal Liderlik
C6	Amaç-Yol Liderlik Teorisi
C7	Vroam-Yettan-Jogo Modeli
C8	Hizmetkâr Liderlik
C9	Dönüşümcü Liderlik
C10	Etkileşimci Liderlik Modeli
C11	Karizmatik Liderlik

Belirlenen bu kriterlerin önem derecelerinin ortaya çıkabilmesi için ÇÇKV yöntemlerinden birisi olan SWARA yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Karar vericiler ile yapılan görüşmeler ve anketler sonucunda ulaşılan bilgiler ise Microsoft Office Excel 2016 yazılımı ile analiz edilmiş ve karar verici tercihlerine ulaşılmıştır.

• **Kriter Ağırlıklarının SWARA Yöntemi İle Belirlenmesi**

Araştırmada kullanılan SWARA yönteminin birinci aşamasında Tablo 2’de belirtilen karar vericilere anket uygulanarak Tablo 3’te belirtilen kriterlerin, en iyiden en kötüye doğru sıralanması, ardından da bu kriterler arasındaki önem oranının yüzdesel olarak derecelendirilmesi istenmiştir. Tablo 4’te Karar Verici 1’in en optimum liderlik için yapılan kriter belirleme sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 4.** KV1’e ait En Verimli Liderlik Tipleri İle İlgili Kriter Değerlendirmeleri

Sıralanmış Kriterler		$s_j$	$k_j$	$q_j$	$w_j$	Kriterler		$w_{j1}$
C2	Demokratik Liderlik		1,00	1,00	0,20	C1	Otokratik Liderlik	0,038
C6	Amaç-Yol Liderlik Teorisi	0,30	1,30	0,76	0,15	C2	Demokratik Liderler	0,200
C9	Dönüşümcü Liderlik	0,20	1,20	0,64	0,12	C3	Laissez-Faire Liderlik	0,044
C10	Etkileşimci Liderlik Modeli	0,15	1,15	0,55	0,11	C4	Görev Liderliği	0,069
C11	Karizmatik Liderlik	0,15	1,15	0,48	0,09	C5	Durumsal Liderlik	0,063
C4	Görev Liderliği	0,40	1,40	0,34	0,06	C6	Amaç-Yol Teorisi	0,154
C5	Durumsal Liderlik	0,10	1,10	0,31	0,06	C7	V-Y-J Modeli	0,048
C7	Vroam-Yettan-Jogo Modeli	0,30	1,30	0,24	0,04	C8	Hizmetkâr Liderlik	0,046
C8	Hizmetkâr Liderlik	0,05	1,05	0,23	0,04	C9	Dönüşümcü Liderlik	0,128
C3	Laissez-Faire Liderlik	0,05	1,05	0,22	0,04	C1	Etkileşimci Liderlik	0,111
C1	Otokratik Liderlik	0,15	1,15	0,19	0,03	C11	Karizmatik Liderlik	0,097

Tablo 4’e göre liderlik tipleri arasındaki önemin yüzdesel farkları ( $s_j$ ) belirlenmiştir. Eşitlik (1)’den itibaren Eşitlik (11)’e kadar olan tüm yüzdelere dikkate alınarak doğrusal programlama modeli kurulmuş ve çözümlenmiştir. Bu çözümlenmeye göre KV1’e ait kriter ağırlıkları C1=0,038; C2=0,200; C3=0,044; C4=0,069; C5=0,063; C6=0,154; C7=0,048; C8=0,046; C9=0,128; C10=0,111; C11=0,097 olarak hesaplanmıştır.

Anket uygulanan her bir karar vericiden elde edilen sonuçlar ile SWARA adımlarının tamamı uygulanmış ve doğrusal programlara modeli ile çözümlenmiştir. Tüm karar verici ve kriterlere ait ağırlıklar Tablo 5’teki gibi elde edilmiştir.

**Tablo 5.** Tüm Karar Vericilere Ait Kriter Ağırlıkları, Tutarlılık Oranları ve Nihai Ağırlıkları

Kriterler	KV1	KV2	KV3	KV4	KV5	KV6	KV7	KV8	KV9	KV10	KV11	Geometrik Ortalama	Nihai Ortalama
C1	0,04	0,06	0,05	0,03	0,03	0,03	0,04	0,02	0,03	0,10	0,03	0,04	0,04
C2	0,20	0,15	0,17	0,06	0,19	0,14	0,17	0,13	0,17	0,12	0,15	0,14	<u>0,15</u>
C3	0,04	0,06	0,04	0,13	0,09	0,09	0,08	0,03	0,14	0,05	0,04	0,06	0,07
C4	0,07	0,06	0,04	0,05	0,04	0,10	0,05	0,04	0,04	0,06	0,11	0,06	0,06
C5	0,06	0,11	0,14	0,08	0,14	0,07	0,08	0,13	0,05	0,06	0,08	0,08	0,09
C6	0,15	0,09	0,11	0,21	0,06	0,05	0,09	0,14	0,08	0,12	0,10	0,10	0,11
C7	0,05	0,05	0,08	0,17	0,05	0,09	0,07	0,12	0,08	0,05	0,05	0,07	0,08
C8	0,05	0,06	0,05	0,10	0,07	0,04	0,06	0,07	0,07	0,05	0,07	0,06	0,06
C9	0,13	0,10	0,12	0,11	0,10	0,08	0,11	0,12	0,10	0,17	0,11	0,11	<u>0,12</u>
C10	0,11	0,12	0,04	0,04	0,12	0,12	0,14	0,11	0,11	0,14	0,12	0,10	0,10
C11	0,10	0,14	0,15	0,03	0,10	0,17	0,12	0,09	0,14	0,08	0,14	0,11	<u>0,11</u>
												0,94	1,00

Karar vericilere uygulanan anketler ile Excel programında belirtilen ortalamalar sonucunda en önemli – en önemsiz kriterler ağırlıklarına göre analiz edilmiş ve ortaya Tablo 6'daki sıralama sonuçları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 6.** Ağırlıklarına Göre En Verimli Liderlik Tipleri Kriter Sıralaması

	<b>Kriterler</b>	<b>Kriter Ağırlıkları</b>	<b>Sıralama</b>
C1	Otokratik Liderlik	0,0420	11
C2	<b>Demokratik Liderlik</b>	<b>0,1536</b>	<b>1</b>
C3	Laissez-Faire Liderlik	0,0669	8
C4	Görev Liderliği	0,0600	10
C5	Durumsal Liderlik	0,0903	6
C6	Amaç-Yol Liderlik Teorisi	0,1098	4
C7	Vroam-Yettan-Jogo Modeli	0,0783	7
C8	Hizmetkar Liderlik	0,0635	9
C9	<b><u>Dönüşümcü Liderlik</u></b>	<b><u>0,1191</u></b>	<b><u>2</u></b>
C10	Etkileşimci Liderlik Modeli	0,1046	5
C11	<b><u>Karizmatik Liderlik</u></b>	<b><u>0,1120</u></b>	<b><u>3</u></b>

Tablo 5'te gösterilen sıralamaya göre araştırmadaki en önemli kriter "C2-Demokratik Liderlik" ve en önemsiz kriter ise "C1-Otokratik Liderlik" kriteridir.

## 5. SONUÇ

Bu araştırma literatürdeki genel trendin aksine, liderlik tiplerinin verimliliklerini çalışan örnekleme üzerinden değil de yönetici kitlesi yardımıyla ölçen nadir araştırmalardan biri olarak öne çıkmaktadır. Çünkü liderler ile astların verimlilik anlayışları farklı olabilmektedir. Yöneticilere yapılabilecek Likert ölçekli çalışmalarda ise çoğunlukla yöneticinin hali hazırda kullandığı liderlik biçimini ne kadar verimli bulduğu ortaya konabilmektedir. Fakat SWARA yöntemi sayesinde yöneticilerin hangi liderlik tipini en önemli gördüğu ve diğer liderlik tiplerini de ne kadar verimli bulduğu değerlendirilebilmiştir. Dolayısıyla da bu çalışmanın, farklı sektördeki yöneticilerin farklı liderlik tiplerini de kullanmak zorunda kalabileceğini de ortaya koyması açısından önem arz ettiği söylenebilir.

Kurumsal firma yönetimlerinde yöneticiler ya da liderler birçok türde liderlik felsefesini kullanmaktadır. Çünkü üstler, astlarını gerek motive etmek gerekse de örgüt amaçlarına yönelik hareket etmelerini kolaylaştırmak için bir takım stratejik liderlik felsefelerini benimsemek ve bunları kullanmak durumundalardır. Bu araştırma sonucunda toplam 11 adet olmak üzere liderlik felsefesi ortaya çıkmış ve kriter olarak belirlenen bu felsefeler 4 şirket sahibi ve 7 yönetici olmak üzere 11 uzman tarafından değerlendirilmiştir. Anketlere göre kurumsal firmalarda çalışan olarak bulunan kişiler daha ziyade demokratik ve esnek yönetim ve liderlik biçimlerini ele alsalar da şirkette hisse sahibi olan yöneticilerin biraz daha kontrolcü ve geleneksel liderlik şekillerine de önem verdiği gözükmektedir.

En verimli liderlik tipi olarak belirlenen demokratik liderlik türü sonuçlarda 1. kriter, diğer bir deyişle en önemli kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle de neredeyse tüm karar vericiler tarafından en verimli liderlik türü olarak seçilen bu liderlik türüne bakıldığında son kararların astlara da sorularak alınması, yöneticinin tek başına karar vermemesi ve ast ya da

üst herkesin kararının son seçimlerde oldukça değerli olduğu gözükmetedir. Dönüşümcü liderlik ise araştırmada öne çıkan en önemli ikinci kriterdir. Bu sonuca göre çalışanların performansının motive edilerek artırılması, liderlerin tıpkı karizmatik liderlikteki gibi rol model olması ve astların itaat etmesi yerine sorgulayıcı yapıya sahip olmasını beklemek liderlik verimini arttıracak 2. en önemli liderlik tipidir. Karizmatik liderlik türü ise 3. en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Karizmatik liderlik modeli son karar ile ilgili bir davranış biçimi sunmasa bile araştırmaya göre liderler tarafından sergilenen özgüven, bilgi ve imaj gibi mental etkileşimlerin, astları kontrol ve motive etmede oldukça verimliliği olduğu söylenebilir.

Araştırmada belirlenen en kötü 3 kriter ise Otokratik Liderlik, Görev Liderliği ve Hizmetkar Liderliktir. Bu sonuçlara göre liderlerin son kararları sadece kendi fikirlerine göre vermesi ve hiyerarşi gözeterek astlara yapılması gerekenleri emretmesi, liderlik verimliliği için pek uygun olmayabilir. Ayrıca sonuçlarda görev liderliği unsuruna binaen, kişiler yerine sadece üretime önem verilmesi de verimliliği düşüren bir diğer güdü olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketlerin ve yöneticilerin tek amacı üretimi verimli hale getirmek olmamalı aynı zamanda çalışanların ya da astların da verimliliği göz önünde bulundurulmalıdır. Fakat sadece çalışanların kazançları düşünülerek yönetilen organizasyonlarda da verimliliğin yüksek olduğunu söyleyemeyebiliriz. Çünkü araştırmamızın en kötü 3. Kriteri hizmetkâr liderliğe göre astlar üstlere ya da organizasyona değil lider ya da örgüt tamamen çalışanlara hizmet etmektedir. Karar vericilerin seçimleri bu yöntemin de verimli olmadığını göstermektedir.

Liderlik konusunda başarılı olmak isteyen ya da örgüt yöneticiliğinde organizasyondan verim almak isteyen kişi ve kurumların bu kriterleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Eğer daha geleneksel eski liderlik yöntemleri izliyorlarsa araştırmada görülen liderlik tiplerini uygulamalı ve örgüt kültürüne de bu liderlik türlerini yansıtmalıdır. Sadece özel sektör olması ve karar verici sayısının az olması araştırmamızın kısıtlarındandır. Araştırmada kullanılan SWARA yöntemi az sayıda kişiye uygulanan anketlerdeki subjektif sonuçların istatistiki yöntemler yardımıyla nicel veriye dönüştürülmesi ile elde edilebilen bir yöntemdir. Dolayısıyla da konuya ilişkin benzer araştırmalar yapacak uzmanlara, hem daha fazla karar vericiye ulaşmaları hem de kamu organizasyonlarında da anket uygulamaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adalı, E. A., ve Işık, A. T. (2017). Bir Tedarikçi Seçim Problemi İçin SWARA ve WASPAS Yöntemlerine Dayanan Karar Verme Yaklaşımı. *International Review of Economics and Management*, 5(4), 56-77.
- Alanazi, T. R., Alharthey, B. K., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Sains Humanika*, 64(2).
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.

- Boyne, S. (2012). Leadership and motivation in hospitality (Doctoral dissertation, Bournemouth University, School of Tourism.).
- Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918-941.
- Chen, J. C., Lin, T. L., & Kuo, M. H. (2002). Artificial worlds modeling of human resource management systems. *IEEE transactions on evolutionary computation*, 6(6), 542-556.
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Chukwuebuka, O. Y. L., & Chukwuma, K. (2007). Evaluation of leadership and organizational performance in small scale industries in Nigeria: a case of selected small scale industries in Aba, Abia state, Nigeria.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.
- Çakır, E. (2017). Kriter ağırlıklarının SWARA–Copeland yöntemi ile belirlenmesi: Bir üretim işletmesinde uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 42-56.
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- DePree, M. (1998). What is leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 130-132.
- Farmer, L. A. (2005). Situational leadership: A model for leading telecommuters. *Journal of Nursing Management*, 13(6), 483-489.
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Gibson, J. W., Hannon, J. C., & Blackwell, C. W. (1999). Charismatic leadership: The hidden controversy. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 11-28.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Hogg, M. A. (2020). Uncertain Self in a Changing World: A Foundation for Radicalisation, Populism, and Autocratic Leadership. *European Review of Social Psychology*, 1-34.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Ispas, A. (2012). The Perceived Leadership Style and Employee Performance in Hotel Industry—a Dual Approach. *Revista de Management Comparat Internațional*, 13(2), 294-304.

- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.
- Keršulienė, V., & Turskis, Z. (2011). Integrated fuzzy multiple criteria decision making model for architect selection. *Technological and Economic Development of Economy*, 17(4), 645-666.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Moore, L. L., & Rudd, R. D. (2006). Leadership styles of current extension leaders. *Journal of Agricultural Education*, 47(1), 6.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175.
- Nair, K., James, W., & Shilbayeh, S. S. (2019). An Analysis of the Role of Motivation in Leadership Styles Utilized by Today's Leaders in the "SMART" Organizations in the United Arab Emirates. *American Journal of Business and Management*, 8(1), 11-17.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan\_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Ray, S., & Ray, I. A. (2012). Understanding democratic leadership: some key issues and perception with reference to india's freedom movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1), 1-26.
- Schaffer, B. (2008). Leadership and motivation. *Supervision*, 69(2), 6.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2016). *Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. John Wiley & Sons.
- Şimşek, A., Çatır, O. ve Ömürbek, N. (2015) TOPSIS ve MOORA Yöntemleri ile Tedarikçi Seçimi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 18(33): 133-161.
- Terlemez, M. (2019). Liderliğin spora yansıması. *İmgelem*, 3(5), 413-422.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 1-9.

- Uğur, S. S., & Uğur, U. Ğ. U. R. (2014). Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Van de Vliert, E. (2006). Autocratic leadership around the globe: Do climate and wealth drive leadership culture?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 42-59.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*. 35 (2), 190-216.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34, 1246-1261
- Zavadskas, E. K. & Turskis Z. (2010). A New Additive Ratio Assessment (ARAS) Method in Multicriteria Decision-Making. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(2): 159-172.
- Zolfani, S. H., & Banihashemi, S. S. A. (2014). Personnel selection based on a novel model of game theory and MCDM approaches. *Proc. of 8th International Scientific Conference" Business and Management* (pp. 15-16).
- Zolfani, S. H., & Saparauskas, J. (2013). New application of SWARA method in prioritizing sustainability assessment indicators of energy system. *Engineering Economics*, 24(5), 408-414.