



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Cihan EROL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Saim KILIÇ

İstanbul, 2023

**LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Cihan EROL

İşletme

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2023

Cihan EROL tarafından hazırlanmış ve 11/08/2023 tarihinde sunulmuş LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA başlıklı tez İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Akademik Ünvan Name SURNAME

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Saim KILIÇ

İşletme Bölümü,

Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül
BAYRAKTAROĞLU GÜNER

İşletme Bölümü,

Altınbaş Üniversitesi

Doç. Dr. İhsan Uğur DELİKANLI

Halkla İlişkiler ve
Reklamcılık Bölümü,

İstanbul Topkapı
Üniversitesi

Bu tezin Yüksek Lisans. tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teslim tarihi: ____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Cihan EROL

İmzası

XXXXXX

TEŞEKKÜR

Araştırmamın anket aşamasında yardımlarını esirgemeyen varlık yönetim şirketlerinde çalışan tüm personel ve yöneticilerine ayrıca tezimin her aşamasında desteğini ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof Dr. Saim KILIÇ'a şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.



ÖZET

LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

EROL, Cihan

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Prof. Dr. Saim KILIÇ

Tarih: Ağustos / 2023

Sayfa: 138

Liderlik, belirli bir amaç ve hedefler doğrultusunda insanları bilinçli ve düzenli bir şekilde etkileme ve yön verme kabiliyeti olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla mükemmel bir lider sadece çalışanlarına başarı elde etme konusunda yol gösterici olan değil; aynı zamanda çalışanlarına güven duygusunu aşılayan, her konuda ikna yeteneğini ortaya koyan ve çoğu zaman çalışanlarını motive eden bir kişi konumundadır. Motivasyon bir çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini fiili iş davranışına ve iş performansına dönüştürdüğü için çalışanları motive etmek örgüt açısından çok önemli bir liderlik görevidir.

Bu çalışmanın amacı liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda 306 varlık yönetimi şirket çalışanı üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda katılımcıların yaşı, cinsiyeti ve şirketteki görevi ile otokratik liderlik anlamlı olarak farklılaşırken, katılımcıların eğitim durumu ile demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider ve dönüşümcü liderlik anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Çalışma sonucunda ayrıca katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, şirketteki görevi, şirketteki çalışma süresi ve gelir düzeyi ile motivasyonun anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Özellikleri, Motivasyon, Çalışan Motivasyonu, Varlık Yönetimi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS ON EMPLOYEE MOTIVATION: A RESEARCH ON ASSET MANAGEMENT COMPANIES

EROL, Cihan

MBA, Business Administration, Altınbaş University

Supervisor: Prof. Dr. Saim KILIÇ

Date: August / 2023

Page:138

Leadership is accepted as the ability to influence and direct people consciously and regularly in line with a specific purpose and objectives. Therefore, an excellent leader is not only the one who guides his employees to achieve success but also who is in the position of a person instilling a sense of trust in his employees, demonstrating his ability to persuade in every subject, and often motivating his employees. Motivation is a very important leadership task for the organization, as it transforms an employee's knowledge, skills and abilities into actual work behavior and work performance.

The aim of this study is to reveal the effects of leadership characteristics on employee motivation. In line with this purpose, as a result of the survey conducted on 306 asset management company employees, it was seen that while the age, gender and position of the participants in the company and autocratic leadership differed significantly, the educational status of the participants and democratic leadership, liberating leader and transformational leadership differed significantly. As a result of the study, it was also concluded that the participants' age, gender, marital status, educational status, position in the company, working time in the company, income level and motivation did not differ significantly.

Keywords: Leadership, Leadership Traits, Motivation, Employee Motivation, Asset Management.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ	2
2.1 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN ORTAYA ÇIKIŞ SÜRECİ.....	2
2.2 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN TÜRKİYE’DEKİ GELİŞİMİ	3
2.3 SORUNLU KREDİ VE VARLIK YÖNETİM ŞİRKETİ TANIMI.....	4
2.4 TAKİPTEKİ KREDİLERİN ORTAYA ÇIKMA SEBEPLERİ VE OLUMSUZ ETKİLERİ	5
2.5 TÜRK VARLIK YÖNETİM SEKTÖRÜNÜN GÜNCEL GÖRÜNÜMÜ	7
2.6 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ.....	8
2.7 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN KURULUŞU ŞARTLARI VE FAALİYET ALANLARI	9
2.8 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN TÜRLERİ	9
2.8.1 Merkezi Varlık Yönetim Şirketleri.....	11
2.8.2 Merkezi Olmayan Varlık Yönetim Şirketleri	11
2.9 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN PİYASAYA GİRİŞİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	13
3. LİDERLİK.....	15
3.1 LİDERLİĞİN TANIMI	15

3.2 LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE YAKLAŞIMLAR	16
3.2.1 Klasik Yaklaşımlar	16
3.2.1.1 Büyük adam teorisi	16
3.2.1.2 Özellikler teorisi	17
3.2.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	17
3.2.2.1 Ohio state üniversitesi liderlik araştırmaları.....	18
3.2.2.2 Michigan üniversitesi çalışmalar	18
3.2.2.3 Blake ve mouton'un yönetim tarzı matrisi	19
3.2.2.4 Douglas mcgregor'un x, y ve z teorisi.....	21
3.2.2.5 Likert'in 4 yaklaşımı.....	23
3.2.2.6 Otokratik liderlik	24
3.2.2.7 Demokratik liderlik.....	25
3.2.2.8 Liberal (serbestlik tanıyan) liderlik	25
3.2.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	26
3.2.3.1 Hersey ve blanchard'ın durumsallık yaklaşımı	26
3.2.3.2 Fiedler'in liderlik yaklaşımı	29
3.2.3.3 Yol – amaç yaklaşımı	30
3.2.4 Post Modern Yaklaşımlar	30
3.2.4.1 Etkileşimci liderlik.....	31
3.2.4.2 Dönüşümcü liderlik	31
3.2.4.3 Karizmatik liderlik.....	33
3.2.4.4 Etik liderlik	34
3.2.4.5 Hizmetkâr liderlik.....	36
3.2.4.6 Hümanist liderlik	37
3.2.4.7 Sorumlu liderlik.....	38

4. MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE	40
4.1 MOTİVASYON KAVRAMI	40
4.2 MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	41
4.3 MOTİVASYONA İLİŞKİN BAZI KAVRAMLAR	42
4.3.1 İhtiyaç	42
4.3.2 Dürtü.....	43
4.3.3 GÜDÜ	43
4.3.4 Motivasyon Süreci.....	44
4.4 MOTİVASYON TÜRLERİ.....	45
4.4.1 İçsel Motivasyon	45
4.4.2 Dışsal Motivasyon.....	47
4.5 MOTİVASYON ARAÇLARI	48
4.5.1 Ekonomik Araçlar	48
4.5.2 Psiko-sosyal Araçlar.....	49
4.5.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	51
4.6 MOTİVASYON TEORİLERİ.....	55
4.6.1 Kapsam Teorileri	55
4.6.1.1 Abraham maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	55
4.6.1.2 Alderfer'in erg teorisi	57
4.6.1.3 Herzberg'in çift faktör teorisi	58
4.6.1.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi	59
4.6.2 Süreç Teorileri.....	59
4.6.2.1 Vroom'un beklenti teorisi	60
4.6.2.2 Lawler ve Porter'ın beklenti teorisi	61
4.6.2.3 Eşitlik teorisi	62

4.7 MOTİVASYON ARTTIRICI YÖNTEMLER	63
4.7.1 Hedef Belirleme	63
4.7.2 İş Tasarımı	65
4.7.3 Takım Çalışması.....	65
4.7.4 Performans Değerlendirme.....	66
4.7.5 Kalite Çemberleri	67
4.8 LİDERLİK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ	67
5. YÖNTEM VE BULGULAR.....	72
5.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	72
5.2 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	73
5.3 VERİ TOPLAMA ARACI	73
5.4 VERİLERİN ANALİZİ	73
5.5 GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ	75
5.6 BULGULAR.....	76
5.6.1 Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme.....	76
5.6.2 Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları.....	80
5.6.3 Fark Testleri	81
5.6.4 Pearson Korelasyon Analizi	89
5.6.5 Regresyon Analizleri	91
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	96
REFERANSLAR.....	100
EK A	125

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Merkezileştirilmiş Kamu Varlık Yönetim Şirketi'nin Avantajları ve Dezavantajları	10
Tablo 2.2: Merkezi Olmayan Varlık Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları	10
Tablo 4.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki Beş İhtiyaç Kategorisi.....	56
Tablo 4.2: Motive Ediciler ve Hijyen Faktörleri	58
Tablo 5.1: Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	74
Tablo 5.2: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	75
Tablo 5.3: Yaş Durumu Dağılımı	76
Tablo 5.4: Cinsiyet Durumu Dağılımı	76
Tablo 5.5: Medeni Durum Dağılımı	77
Tablo 5.6: Eğitim Durumu Dağılımı	77
Tablo 5.7: Şirketteki Görev Dağılımı	78
Tablo 5.8: Şirkette Çalışma Süresi Dağılımı	78
Tablo 5.9: Gelir Düzeyi Dağılımı.....	79
Tablo 5.10: Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları	80
Tablo 5.11: Yaşına Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.....	81
Tablo 5.12: Cinsiyetine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	83
Tablo 5.13: Medeni Durumuna Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	84
Tablo 5.14: Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	85
Tablo 5.15: Şirketteki Görevine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	86

Tablo 5.16: Şirkette Çalışma Süresine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	87
Tablo 5.17: Gelir Düzeyine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	88
Tablo 5.18: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 5.19: Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	92
Tablo 5.20: Yöneticilerin Otokratik Liderliklerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	93
Tablo 6.1: Hipotez Sonuçları.....	99

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Yönetimsel Izgara Modeli	20
Şekil 3.2: Durumsal Liderlik Modeli.....	28
Şekil 4.1: Motivasyon Döngüsü.	45
Şekil 4.2: İçsel Motivasyonun Formları.	46
Şekil 4.3: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.	55
Şekil 4.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması	57
Şekil 4.5: Beklenti Teorisi Modeli.....	60
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli	72
Şekil 5.2: Eğitim Durumu Dağılımı.	77
Şekil 5.3: Şirketteki Görev Durumu Dağılımı.....	78
Şekil 5.4: Şirkette Çalışma Süresi Dağılımı.	79
Şekil 5.5: Gelir Düzeyi Dağılımı.....	80

KISALTMALAR

BCA	:	Boden Credit-Anstalt
BDDK	:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
FDIC	:	Federal Deposit Insurance Corporation
IMF	:	Uluslararası Para Fonu
İMKB	:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
OECD	:	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
RTC	:	Resolution Trust Corporation
SPK	:	Sermaye Piyasası Kurulu
TGA	:	Tahsili Gecikmiş Alacaklar

1. GİRİŞ

Varlık yönetim şirketleri, Türk hukuk sistemine, Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin hem finansal kesimde, hem de reel kesimde yol açtığı büyük sıkıntıların üstesinden gelmek maksadıyla, 30.01.2002 tarih ve 4743 sayılı “Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile dahil edilmiştir.

Varlık yönetim şirketlerinin kuruluş amacı başta bankalar olmak üzere finans sektörünün tahsili gecikmiş alacaklarını alacakların devri yoluyla satın almak ve bu işlem sonucunda kendi bilgi ve teknolojik altyapısını kullanarak söz konusu bu sorunlu varlıkları tahsil etmeye çalışmaktır. Bu kuruluşlar, şirketlerin temerrüde düşmüş alacaklarını bilançolarından temizleyerek, onları nakit, personel ve vakit kaynağı gerektiren operasyonel yüklerden kurtarmaktadır. Varlık yönetim şirketleri gelişmiş ülkelere önemli görevler üstlenerek sistemin ayrılmaz bir parçası olarak gelişmiştir. Ancak, sektör Türkiye’de 2001 krizi neticesinde ortaya çıkan sorunlu kredilere çare olarak düşünülmüş ve 2004-2005 döneminde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu çatısı altındaki bankaların sorunlu kredilerini satın almaya başlamıştır.

Varlık yönetim şirketleri, bankaların sorunlu kredilerin çözülmesine zaman ayırmak yerine asıl faaliyetlerine yoğunlaşmasını sağlaması ve varlık tasfiyesinde ekonomik etkinliği arttırması bakımından önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada liderlik özellikleri ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ve varlık yönetim şirketleri çalışanları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma 6 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü çalışmaya giriş mhiyetinde olup, çalışmanın ikinci bölümünde “Varlık Yönetim Şirketleri”, üçüncü bölümünde “Liderlik”, dördüncü bölümünde ise “Motivasyon” konuları ele alınmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma bulgularına detaylı yer verilmiş olup altıncı bölümde ise sonuç ve öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

2. VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ

2.1 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN ORTAYA ÇIKIŞ SÜRECİ

1930'lardaki mali krizlerden etkilenen ülkelerin birçoğundaki yetkililer mali sektörde istikrarı yeniden sağlamanın en etkili yolunun rekabeti sınırlamak ve bankacılık faaliyetlerinin kapsamını kısıtlamak olduğunu düşünmüşlerdir. 1930'ların bankacılık krizlerine yanıt olarak, birçok ülke faiz ve kambiyo kontrollerini tercih etmiş, borç vermeyi öncelikli sektörlerle yönlendirmiş ve devlet bankacılığını güçlendirmiştir. Rekabeti sınırlamak, istikrarı artırmanın bir yolu olarak görülmüştür. Bazı ülkelerde, bankacılık faaliyetlerinin önüne ulusal ve bölgesel engeller konulmuştur: Örnek olarak, Amerika Birleşik Devletleri'nde vadesiz mevduatlara faiz ödenmesini yasaklayan, tasarruf ve vadeli mevduatlara faiz oranı tavanları belirleyen ve yatırımı ticari bankacılıktan ayıran 1933 tarihli Banka Yasası (Glass-Steagall) ve 1936'da İtalya'nın çıkardığı, bankaların endüstriyel iştiraklere sahip olmasını yasaklayan bankacılık yasası verilebilir (Dziobek, 1998: 5).

Avusturya Credit-Anstalt'ın 1931'de çöküşü, bankanın sorunlu durumdaki ikinci büyük Avusturya bankası Allgemeine Oesterreichische Boden Credit-Anstalt (BCA)'ı devralmasından iki yıl sonra meydana gelmiştir ve aynı zamanda bu bankanın kendisi de batmakta olan çok sayıda küçük ve orta ölçekli bankayı bünyesine katmıştı. BCA'nın 1929'daki çöküşü, kötü yönetim, ihtiyatsız kredi büyümesi, aşırı temettü ödemeleri ve verimsiz bir yönetim yapısının bir kombinasyonundan kaynaklanmıştır. Hem BCA hem de Credit-Anstalt'ın 1918'de Monarşinin dağılmasına uyum sağlamak için operasyonlarını küçültmesi gerekirken, 1919'da (İmparatorluk) devlet bankası olarak ayrıcalıklarının kaldırılması üzerine, BCA operasyonlarını ayarlamayı (ve küçültmeyi) başaramamıştır (Pressburger, 1966: 420).

BCA ile Credit-Anstalt arasındaki birleşme esas olarak siyasi amaçlara yöneliktir, çünkü hükümet BCA'nın yerel endüstriler ve uluslararası yatırımcılarla yakın bağları nedeniyle başarısız olmaması gerektiğine ikna olmuştu (ayrıca BCA'nın hisselerinin yarısı ve diğer borçlarının önemli bir kısmı yabancıların elindeydi). Credit-Anstalt'ın Avusturya'daki toplam banka varlıklarının yarısından fazlasını kontrol etmesiyle, birleşme sistemik boyutta daha da büyük bir banka yaratmıştır (Dziobek, 1998: 6).

Mayıs 1931'de Credit-Anstalt, sermaye tabanının büyüklüğünde bir zarar bildirmiştir. Zararlar başlıca şunlardan kaynaklanmıştır: BCA ile birleşme, menkul kıymetler portföyü ve takipteki krediler (Pressburger, 1966: 430). Kayıpların bir kısmını tahmin etmeye hizmet edebilecek sağgörü bir denetim sistemi mevcut değildi. Credit-Anstalt, hükümetten, Merkez bankasından alınan fonlar ve bankanın sahiplerinden gelen bir miktar yeni Sermaye kullanılarak anında yeniden sermayelendirilmiştir. Ancak önlemler, kamuoyunun güvenini yeniden tesis edememiştir. Credit-Anstalt iki gün içinde toplam yükümlülüklerin yüzde 30'undan fazlasını kaybetmiş ve yerli ve yabancı alacaklılardan para çekme işlemleri haftalarca sürmüştür. Credit-Anstalt'ın kapatılması veya küçültülmesi ciddi olarak düşünülmemiştir, aksine, Credit-Anstalt'ın yükümlülükleri için tam devlet garantisi uygulanmaya konmuştur. Krizin sistemik boyutu nedeniyle, yeniden yapılandırma önlemleri de bankacılık sektörünün geneline yayılmıştır. Böylece Avusturya Merkez Bankası'nın himayesinde ve bir muhasebe firmasıyla işbirliği içinde, yüksek kaliteli varlıklar (varlık yönetim şirketi üzerindeki alacaklar) karşılığında büyük bankaların sorunlu kredilerinin önemli kısımlarını rahatlatmak için bir varlık yönetim şirketi (Revisionsgesellschaft) kurulmuştur. (Dziobek, 1998: 6-7).

2.2 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ

Varlık yönetim şirketleri, Türk hukuk sistemine, Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin hem finansal kesimde, hem de reel kesimde yol açtığı büyük sıkıntıların üstesinden gelmek maksadıyla, 30.01.2002 tarih ve 4743 sayılı “Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile dahil edilmiştir. Gerçekte söz konusu bu model, 1980'lerden başlayarak A.B.D.'de RTC ve FDIC, Meksika'da FOBAPROA, G.Kore'de KAMCO, Çin'de CHAMC, Endonezya'da IBRA, Tayland'da FRA, Malezya'da DANAART, Filipinler'de APT ve Gana'da NPART adlarıyla faaliyetlerine başlayan ve IMF'in Türkiye'ye önermiş olduğu bir modeldir. Varlık yönetim şirketlerinin kurulmasıyla birlikte bankaların alacaklarını tahsili konusunda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Geçmişten günümüze Yönetmelikler ile düzenlenen bu alan günümüzde de 14 Temmuz 2021 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanan “Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları ile Devralınacak Alacaklara İlişkin İşlemler Hakkında Yönetmelik” ve bu Yönetmeliğin dayanağı olan 21.11.2012 tarihli ve 6361 sayılı “Finansal Kiralama, Faktoring, Finansman ve Tasarruf Finansman Şirketleri Kanunu” kapsamında düzenlenmektedir (Lök, 2018: 208).

2.3 SORUNLU KREDİ VE VARLIK YÖNETİM ŞİRKETİ TANIMI

Bankalar, topladıkları fonları kredi olarak ihtiyaç sahibi olanlara vermektedir. Ancak verilen bu kredilerin vaktinde geri ödenmemesi bankalar için önemli bir problem teşkil edecek sorunlu kredilerin (takipteki krediler) ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Artekin ve Soydal, 2019: 363). Sorunlu krediler, “*banka ile borçlu arasındaki geri ödeme anlaşmasının önemli şekilde bozularak tahsilatın gecikmesi ve zarar olasılığının ortaya çıkması*” şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaş, 2000: 15).

Sorunlu krediler veya diğer ismiyle takipteki krediler, borçlusunun bankalara olan yükümlülüklerini zamanında yerine getirmediği kredilerdir. Sorunlu krediler anapara veya faiz ödemeleri 90 günden fazla gecikmiş olan kredilerdir (Mesutoğlu 2001; Ağaoğlu, 2011). Takipteki krediler finansal istikrarsızlık riskleri yaratmakta ve kredi büyümesini kısıtlamaktadır. Ancak önemli olan bu varlıkların yalnızca toplam miktarı değil, aynı zamanda az ya da çok sermayeli bankalar, büyük ve küçük bankalar arasındaki dağılımıdır (Navaretti ve diğerleri, 2017: 9). Takipteki krediler tutarı itibarıyla bankaların bilanço, gelir tablosu, karlılık, likidite, sermaye yeterliliği ve aktif kalitesi oranlarını etkilemesi, bankaların kaynaklarını donuk alacaklara bağlaması, kaynak ve kredi maliyetine etkisi, bankanın bunları tahsil etmesine yönelik faaliyetlerini arttırması, bireysel ve ticari müşterilerin bankalarla daha sonraki ilişkilerini olumsuz etkilemesi bakımından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Selimler, 2015: 170).

Bankacılık sektörü faaliyetlerini yürütürken pek çok riske maruz kalmaktadır. Kredi riski bu risklerin başını çekmektedir. Bankaların temel faaliyet alanları ile doğrudan bağlantısı bulunan kredi riski, en sade ifadeyle, bir banka borçlusunun veya karşı tarafın, üzerinde anlaşmaya varılan şartlara uygun olarak yükümlülüklerini yerine getirememesi potansiyeli şeklinde tanımlanmaktadır (Brown ve Moles, 2014: 1).

Varlık yönetim şirketleri, başta bankalar olmak üzere finans sektörünün tahsili gecikmiş alacaklarını, alacakların devri yoluyla satın almak ve bu işlem sonucunda kendi bilgi ve teknolojik altyapısını kullanarak söz konusu bu sorunlu varlıkları tahsil etmeye çalışmak amacıyla kurulmaktadır. Bu kuruluşlar, şirketlerin temerrüde düşmüş alacaklarını bilançolarından temizleyerek, onları nakit, personel ve vakit kaynağı gerektiren operasyonel yüklerden kurtarmaktadır; böylece bu şirketler temel faaliyet alanlarına odaklanma imkânı

bulmaktadır (Çelik, 2017: 1). Varlık yönetim şirketlerinin birçok tanımı bulunmaktadır. Aşağıda bunlardan bazıları sıralanmıştır:

- a. Varlık yönetim şirketleri, *“finans sektörüne yönelik olarak sektördeki sorunlu varlıkların piyasaca kabul gören ve ticari koşullarda pazarlanabilir finansal ürünlere dönüştürülerek, piyasaların akışkanlık kazanmasına katkıda bulunmak amacıyla kurulan finansal kuruluşlardır”* (İlseven, 2002: 2).
- b. Varlık yönetim şirketleri, *“finans sektörü ile reel sektör arasında, ekonomik krizden etkilenmiş olan firmaların yeniden yapılandırma yolu ile ekonomiye kazandırılmalarına yönelik yaklaşımların oluşturduğu zemin üzerine bankacılık krizi sonrası fon alacaklarının satılmasıyla ilgili Dünya Bankası ve IMF gibi kuruluşların tavsiyesi sonucu ortaya çıkmış kuruluşlardır”* (Oy, 2009: 64).
- c. Varlık yönetim şirketleri, *“başta bankalar olmak üzere diğer finansal kuruluşların da alacakları ile diğer varlıklarının satın alınmasını ve bunların yeniden yapılandırılarak satılmasını ve alacakların tahsil edilmesini sağlayan kuruluşlardır”* (Altay, 2003:2).
- d. Varlık yönetim şirketleri, *“temel olarak bankaların sorunlu aktiflerini devralarak finans kesiminin sorunlu alacaklarının tahsil edilmesi, yapılandırılması veya satılması ile ilgili görevler üstlenen şirketlerdir”* (Babuşcu ve Hazar, 2013: 156).

2.4 TAKİPTEKİ KREDİLERİN ORTAYA ÇIKMA SEBEPLERİ VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Sorunlu krediler, gelir getirmeyen riskli varlıklardır. Krediler, anapara veya faizinin vadesi geldiğinden itibaren 90 gün veya daha uzun bir süre boyunca ödenmemişse genellikle sorunlu olarak kabul edilmektedir. Sorunlu kredi portföyü, toplam portföyün kalitesinin ve nihayetinde bir bankanın kredi verme kararlarının bir göstergesidir. Kredi portföyü kalitesindeki bozulma bir bankanın kredi kültürü ve yönetim tarzından kaynaklanmaktadır (Ugoani, 2016: 304).

Greuning ve Bratanovic'e (2003) göre kredi riski, takipteki kredilerin ve banka başarısızlıklarının en yaygın nedenidir ve neredeyse tüm düzenleyici otoritelerin kredi riski yönetimi için minimum standartlar belirlemesine neden olmaktadır. Yazarlara göre kredi verme faaliyetlerinde var olan potansiyel risklerin tanımlanması sağlam bir kredi riski yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Greuning ve Bratanovic, 2003).

Kredi kullandırma koşullarının doğru belirlenmemesi, müşterilerin kredi değerliliklerinin yeterince analiz edilmemesi, kredilerin hatalı tahsisi, kredilere yeterli teminat alınmaması, kredi takibinin etkin yapılmaması, kredi riski yönetimi konusunda etkin bir organizasyonel yapının ve personelin bulunmayışı (Çan, 2014: 7; Kılınç ve diğerleri, 2018: 117) sorunlu kredilerin meydana gelmesindeki başlıca faktörlerdir. Sorunlu kredilerin bankalar üzerinde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Suadiye 2006; Yücememiş ve Sözer 2010; Alhassan ve diğerleri, 2013):

- a. Sorunlu kredi miktarının yüksek olması, bankaları durgunluk, enflasyon, bütçe açığı, döviz ve faiz kurundaki değişkenlik ve sermaye girişlerindeki istikrarsızlık gibi dış şoklara karşı savunmasız hale getirmektedir.
- b. Sorunlu kredilerin yüksek düzeyde olması bankanın imajını zedelemekte ve bankanın büyümesini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bankaların rekabet gücünü azaltmaktadır
- c. Sorunlu kredi miktarı yüksek olan bankalarda ortaya çıkan düşük getiri ve sınırlı büyüme, çalışanların moral motivasyonunu ve dolayısıyla performansını olumsuz etkilemektedir.
- d. Sorunlu kredilerin çok daha fazla dikkat ve takip gerektirmesi nedeniyle takip ve hukuk masrafları artmakta bu durum ise banka personelinin verimli çalışmasını engellemektedir.
- e. Sorunlu kredi ve karşılıklardaki artış bankaların varlık kalitesini bozmaktadır.
- f. Sorunlu krediler, bankaların risk iştahının azalmasına neden olmaktadır. Bankalar azalan risk iştahı ile birlikte yeni risk almama eğiliminde olmaktadır. Böylece, borçlulara ve piyasalara sağlanacak kredi hacmi azaltılmış/ minimize edilmiş olacaktır.
- g. Sorunlu krediler zararlar neden olmaktadır. Bu zararlar nedeniyle bankaların kârlılıkları, sermaye tutarları ve sermaye yeterlilik oranları da düşecektir. Dolayısıyla sorunlu krediler bankaların performansını olumsuz etkileyecektir.

Sorunlu krediler yalnızca belirli bankalar üzerinde değil, aynı zamanda tüm ülke ekonomisini derinden etkileyen ciddi olumsuzluklara yol açmaktadır. Örneğin, sorunlu kredilerin oranındaki ciddi artışlar, reel sektöre transfer edilecek finansman kaynağını düşüreceğinden reel sektörün kaynak maliyetini artırmakta, bu durum ise yatırım, istihdam ve üretimde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kaya ve Uzay, 2020: 59).

Sorunlu kredi miktarının ciddi seviyelere ulaşması reel ekonomide sorunların artmasına ve bunların kronik hale gelmesine yol açmaktadır. Bu durumda hükümetler hem ekonomide güven kaybının önüne geçmek hem de vergi gelirlerinde meydana gelebilecek olası kaybı

kalıcı hale getirmemek amacıyla teşvik paketlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Takipteki kredilerdeki artış kritik boyutlara ulaşmış ise, hükümetler bankalara kaynak sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu durum bütçe açıklarını ve dolayısıyla reel faizleri de artırmaktadır (Claessens ve diğerleri, 2001: 177).

2.5 TÜRK VARLIK YÖNETİM SEKTÖRÜNÜN GÜNCEL GÖRÜNÜMÜ

Varlık yönetim şirketleri gelişmiş ülkelerde önemli görevler üstlenerek sistemin ayrılmaz bir parçası olarak gelişmiştir. Ancak, sektör Türkiye’de 2001 krizi neticesinde ortaya çıkan sorunlu kredilere çare olarak düşünülmüş ve 2004-2005 döneminde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu çatısı altındaki bankaların sorunlu kredilerini satın almaya başlamıştır. Varlık yönetim sektörü çalışmalar hakkında olumsuz önyargılar ile başlamış olmasına karşın, zamanla gelişerek finans kesiminin önemli bir aktörü haline gelmiştir (Turkrating, 2022).

Finansal Kurumlar Birliği bünyesine dâhil edilen sektörün Haziran 2022 itibarıyla 7,3 milyar TL’lik aktifi, 3,9 milyar TL’lik özkaynağı ve 1,4 milyar TL’lik kredi borcu bulunmaktadır. Ekim 2022 itibarıyla sektörde 23 varlık yönetim şirketi çalışmalarına devam etmektedir. Sektör tamamıyla bankacılık kesiminin sorunlu kredi satışına bağlı olarak şekillenmektedir. Bankalar aracılığıyla gerçekleştirilen sorunlu kredi satışları yıllara göre değişkenlik göstermektedir. Bankacılık kesiminin kredi hacmi 2021 yılı sonunda 4,9 trilyon TL iken, Ağustos 2022 itibarıyla %35,9 artarak 6,7 trilyon TL’ye yükselmiştir. Ağustos 2022 itibarıyla bankacılık kesiminin sorunlu kredi tutarı, 2021 yılsonuna kıyasla yalnızca %2 artarak 163 milyar TL’ye çıkmıştır. Sorunlu kredi oranı kredi hacminin büyümesiyle %2,4’e gerilemiş olsa da, önümüzdeki dönemde kredilerdeki artış dikkate alındığında, nominal olarak sorunlu kredilerin de artması öngörülmektedir. Bankacılık kesimi 2021 senesinde ilgili kesime 5,7 milyar TL’lik sorunlu kredi satışı yapmıştır. 2022 senesinin ilk yarısında ise 4,4 milyar TL’lik satış gerçekleştirilmiştir. Sektör temsilcilerinin 2022 yılı için satış beklentisi 10 ile 15 milyar TL arasında değişmektedir. Varlık yönetim şirketleri, olumsuz ekonomik şartlara rağmen, hükümetin genişleyici para politikası sayesinde yüksek tahsilatlar gerçekleştirmiştir. Verilere göre Haziran 2022 itibarıyla varlık yönetim şirketleri kesimi 12,8 milyar TL’lik bir tahsilat gerçekleştirmiştir. Aynı dönem itibarıyla kesimin tahsil etmeye çalıştığı kalan anapara büyüklüğü 63,5 milyar TL’dir. Ağırlıklı olarak bireysel borçluların dosyalarına sahip olan sektör, toplamda 5,6 milyon müşterinin 10,4 milyon borç dosyasını, 2289 personel istihdam ederek yönetmektedir (Turkrating, 2022).

2.6 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ

Sorunlu krediler (takipteki krediler), finansal kurumlar için hayatın doğal bir parçasıdır. Normal zamanlarda, finansal kurumlar bu tür varlıkları yönetebilirler: müşterilerini ve geri ödeme kapasitelerini bilirler, bu nedenle en iyi şekilde yeniden yapılandırmaya ve takipteki alacakları tahsil etmeye hazırdırlar. Ancak, sistem genelinde sorunlu varlıkların seviyesinin yüksek olması ve finansal sistemin istikrarını tehdit etmesi varlık yönetim şirketlerinin müdahalesini gerekli kılmaktadır (Cerruti ve Neyens, 2016: 5). Çünkü sorunlu kredilerdeki artış yalnızca bankacılık sektörünü olumsuz etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda tüm ülke ekonomisi üzerinde olumsuz etkilere de neden olmaktadır (maliyet enflasyonunun yükselmesi, vergi gelirlerinde azalma, üretim, istihdam ve yatırımların azalması vd) (Kaya, 2020: 194).

Varlık yönetim şirketleri bankaların sorunlu kredilerinin çözülmesine zaman ayırmak yerine asıl faaliyetlerine yoğunlaşmasını sağlamakta, varlık tasfiyesinde ekonomik etkinliği artırmakta ve ayrıca sorunlu kredilerin uzmanlaşmış olan kuruluşlar vasıtasıyla tahsil edilmesini sağlamaktadır (Oy, 2009).

Varlık yönetim şirketlerine kredi satışı, bankaların sorunlu kredilerden kurtulması için önemli bir seçenektir. Varlık yönetim şirketlerine kredi satışı bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar bu şirketlerin önemini her geçen gün artırmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Çan, 2014):

- a. Varlık yönetim şirketlerine satış yapıldıktan sonra toplam aktiflerdeki sorunlu kredi tutarı azalacaktır.
- b. Bankaların yasal sermaye gereksinimleri azalacak ve dolayısıyla bankaların sermaye yeterlilik oranları yükselecektir.
- c. Bankalar, büyük ölçekli sorunlu kredilerin varlık yönetim şirketlerine ne kadar satıldığına bağlı olarak likit fon elde edeceklerdir.
- d. Sorunlu kredilerin varlık yönetim şirketlerine satılması bankaların aktif kârlılık oranlarını olumlu yönde etkileyecektir.

2.7 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN KURULUŞU ŞARTLARI VE FAALİYET ALANLARI

Bankalardan, finansal kiralama, faktoring ve finansman şirketlerinden, iskontolu olarak devrıldıkları kurumsal ve bireysel kredilerdeki tahsili gecikmiş alacakların tahsilatı ve yeniden yapılandırılması bu kuruluşların ana faaliyetlerini oluşturmakta olup, kuruluş şartları Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları ile Devralınacak Alacaklara İlişkin İşlemler Hakkında Yönetmeliğinin 4. maddesinde belirtilmiştir. Buna göre: (1) Varlık yönetim şirketlerinin kuruluşlarına Kurulca (BDDK) izin verilmektedir. (2) Varlık yönetim şirketlerinin; a) Anonim şirket şeklinde kurulması, b) Nakden ve her türlü muvazaadan ari olarak ödenmiş sermayesinin elli milyon Türk Lirasından az olmaması, c) Hisse senetlerinin tamamının nama yazılı ve nakit karşılığı çıkarılması, ç) Ticaret unvanında "Varlık Yönetim Şirketi" ibaresinin bulunması, d) Ana sözleşmesinin 6102 sayılı Kanun, bu Yönetmelik ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine uygun olması, e) Kurucularının 5 inci maddede sayılan şartları taşıması, şarttır (Varlık Yönetim Şirketlerinin..., 2021).

2.8 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN TÜRLERİ

Dünya genelinde sorunlu varlıkların yönetimi için merkezi varlık yönetim şirketleri ve merkezi olmayan varlık yönetim şirketleri olmak üzere iki tür yaklaşım bulunmaktadır (Artekin ve Soydal, 2019: 365). Merkezi olmayan bir yaklaşımda, takipteki alacaklar bireysel bankaya bırakılırken, merkezi yaklaşımda takipteki krediler merkezi olarak yönetilen bir varlık yönetim şirketine aktarılmaktadır. Her seçimin kendine özgü avantajları ve dezavantajları vardır (Ingves ve diğerleri, 2004: 9).

Tablo 2.1: Merkezileştirilmiş Kamu Varlık Yönetim Şirketi'nin Avantajları ve Dezavantajları
[Ingves ve diğerleri, 2004: 9].

Avantajlar	
i.	Tek tip değerlendirme kriterlerine bağlı olarak sorunlu bankalardan takipteki kredileri almak için bir araç görevi görürler.
ii.	Hükümetin, bankanın yeniden yapılandırılması açısından takipteki kredilerin satın alınmasına koşullar eklemesine izin vermektedir.
iii.	Kıt insan kaynaklarını (yerli ve yabancı) merkezileştirmektedir.
iv.	Teminatın sahipliğini merkezileştirmekte, böylece borçlular üzerinde daha fazla baskı gücü ve daha etkin yönetim sağlamaktadır.
v.	Sorunlu bankaların operasyonel yeniden yapılandırılmasını daha iyi şekilde zorlamaktadır.
vi.	Kredi tahsilatını ve banka yeniden yapılandırılmasını hızlandırmak için özel yasal yetkiler verilebilmektedir.
Dezavantajları	
i.	Yönetim genellikle özel yapılardan daha zayıftır ve bu operasyonlarının verimliliğini ve etkinliğini azaltmaktadır.
ii.	Bu tür kurumlar genellikle siyasi baskıya maruz kalmaktadır.
iii.	Edinilen varlıkların değerleri, bir bankacılık yapısının dışında olduklarında daha hızlı aşmaktadır.
iv.	Takipteki krediler ve teminatlar genellikle tasfiye edilmeden bir varlık yönetim şirketinde uzun vadeli olarak bekletilmektedir.
v.	Aktif olarak yönetilmediği takdirde, kamuya açık varlık yönetim şirketinin varlığı finansal sistemdeki kredi disiplininin genel olarak bozulmasına yol açabilmektedir.
vi.	Bir merkezi varlık yönetim şirketi çalıştırmanın maliyeti, özel bir düzenlemeden daha yüksek olabilmektedir.
vii.	Özel bankalarla iş yapılması durumunda transfer fiyatlarını belirlemek zordur.

Aşağıdaki tabloda ise merkezi olmayan varlık yönetiminin avantajları ve dezavantajları verilmiştir.

Tablo 2.2: Merkezi Olmayan Varlık Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları
[Ingves ve diğerleri, 2004: 10].

	Bankalar içerisinde	Özel varlık yönetim şirketlerinde
Avantajlar	Borçlunun bilgisi borcun yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırır. Şube ağı aracılığıyla borçluya erişim.	Özel beceri karışımı. Yeniden yapılandırma işlevine odaklanma. Ön kayıp tanıma. Banka defterlerinin temizlenmesi.
Dezavantajları	Sorunlu kredinin yeniden yapılandırılması, şirketlerin operasyonları, borç/öz sermaye takasları vb. için beceri eksikliği. Özellikle takipteki krediler portföyü büyükse, "normal" bankacılık işlevlerini (borç verme faaliyetleri) engeller. Daha az ön kayıp tanıma. Bankanın defterlerini temizlemez. Yönetim sorunlarının yanı sıra ana banka ile çıkar çatışması sorunları yaşanabilir.	Borçlu hakkında bilgi eksikliği. Banka, bir varlık yönetim şirketine satışla ilişkili ön zararları muhasebeleştirmek için yeterli sermayeye sahip olmayabilir.

2.8.1 Merkezi Varlık Yönetim Şirketleri

Merkezi yaklaşım, borç yeniden yapılandırmasında becerilerin ve kaynakların birleştirilmesine, çalışma becerilerinin ve bilgi teknolojisinin merkezileştirilmesine tek bir kurum içinde izin vermektedir, bu nedenle mümkün olan maksimum değeri geri kazanmada daha verimli olabilirler (Klingebiel, 2000: 5).

Bir merkezi varlık yönetim şirketi sıkıntılı borçlardan gelen riskleri bir havuzda toplama potansiyeline sahiptir ve bu nedenle yönetimi daha etkin ve verimli hale getirmektedir. Aynı zamanda, kıt insan kaynaklarını ve uzmanlığı merkezileştirebilir ve bu nedenle sorunlu kredileri, zayıf yönetim ve zayıf kredi politikalarından muzdarip olabilecek güç durumdaki bankalardan daha iyi idare edebilmekte ve çözebilmektedir (European Commission, 2018: 23). Böylece, sorunlu krediler bankalardan hızlı ve eksiksiz bir şekilde kaldırılmaktadır, bu da bankaların günlük faaliyetlerine odaklanmalarını sağlamaktadır. Merkezileştirilmiş kurumlar ayrıca bankalar ve şirketler arasındaki bağları koparma avantajına da sahiptir, bu nedenle bağlantılı krediler üzerinde daha iyi tahsilat yapabilmektedirler (Klingebiel, 2000: 5).

Genel olarak, merkezi varlık yönetim şirketlerin'den yeterli fayda ve verimlilik elde etmek için bir dizi koşulun karşılanması gerekmektedir. Öncelikle çıkar çatışmaları ve siyasi baskıyla ilgili riskleri azaltmak için sağlam denetim standartları gerekmektedir. Yöneticiler kesin olarak tanımlanmış uygun gereklilikleri yerine getirmelidir. Ayrıca çıkar çatışmaları yakından takip edilmeli ve siyasi yapılardan bağımsızlık sağlanmalıdır (European Commission, 2018: 5). Bunlarla birlikte varlık yönetim şirketlerinin kamu desteğine sahip olup olmadığına bakılmaksızın, bir devlet kurumu olarak değil, bağımsız bir tüzel kişilik olarak çalışmalıdır. Tam bütçe bağımsızlığına sahip olmalı ve siyasi müdahalelerden korunmalıdır. Varlık yönetim şirketi görevini yerine getirmek yüksek düzeyde uzmanlık gerektirdiğinden, bu şirketlerdeki idari atamalar liyakate dayalı olmalı ve siyasi kontrolün dışında kalmalıdır. Güçlü siyasi irade ve destekleyici bir yasal çerçeve de bir varlık yönetim şirketi'nin başarısında büyük rol oynamaktadır (European Commission, 2018: 11).

2.8.2 Merkezi Olmayan Varlık Yönetim Şirketleri

Banka bazında (Merkezi Olmayan Varlık Yönetim Şirketleri) kurulan varlık yönetimi kuruluşlarının tüm bankalara hizmet veren merkezi bir yapıya göre daha başarılı olduğu

iddia edilmektedir. Bankaların kendi açtıkları krediler konusunda bilgi avantajına sahip olmaları, siyasi müdahalelerden daha uzak olmaları, kredi kararlarında ve takibinde ve TGA'ların (tahsili gecikmiş alacakların) en etkin şekilde (hızlı ve yüksek getiri ile) tasfiyesi konularında bankalara teşvik sağlaması banka bazında varlık yönetimi şirketlerinin olumlu yönleri olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, banka bazında TGA tasfiyesi yapılması yeniden yapılandırma planları uygulanırken borçlu firmalara yeni krediler açılmasına da imkân tanımaktadır. Merkezi olmayan varlık yönetim şirketleri örgütlenme konusunda üçe ayrılmaktadır (Mesutoğlu, 2001: 5-7):

- a. Bankanın iştiraki olduğu bir varlık yönetim şirketi: Bankaların sadece sorunlu varlıklarının yönetimiyle görevli bir birim oluşturulması ya da bankanın iştiraki olduğu özel bir varlık yönetim şirketi kurulması şeklinde kurulan varlık yönetim şirketleridir. Dünyada bu varlık yönetim şirketleri örnekleri Finlandiya, İsveç, Meksika, Tayland ve Çin'de görülmektedir.
- b. Bankanın tahsilatçı bir banka olarak yapılandırılması şeklinde faaliyet gösteren varlık yönetim şirketi: Örgütlenme konusunda bir diğer yöntem de "tahsilatçı banka" yöntemidir. Bu yöntemde söz konusu banka "iyi banka" ve "kötü banka" şeklinde ikiye ayrılarak bunlardan ikincisi (tahsilatçı banka) yalnızca düşük kaliteli aktiflerin yönetimi ve tasfiyesi ile görevlendirilmektedir.
- c. Yapılandırma ve tasfiye işlemlerini birlikte yürüten varlık yönetim şirketi: Bir diğer yöntem de varlık yönetimi ve tasfiyesi faaliyetlerinin bankaların rehabilitasyonu veya tasfiyesi ile birlikte yürütülmesidir. Bu yöntemde kamu otoritesinin kontrolüne geçmiş olan sorunlu bankanın varlıkları bu amaçla kurulmuş birimce yönetilmekte ve tasfiye edilmektedir. Örnek olarak ABD'de ticari bankaların kapatılması ve tasfiyesinden sorumlu olan FDIC bu bankaların TGA'lar da dâhil varlıklarını yönetmekle görevli bulunmaktadır. 1980'lerin sonlarında tasarruf ve kredi kuruluşlarının yaşadığı kriz sırasında kurulan RTC (Resolution Trust Corporation) benzer işlevleri yerine getirerek 1989-1995 döneminde yaklaşık 400 milyar dolar tutarında varlığı başarıyla tasfiye etmiştir.

2.9 VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNİN PİYASAYA GİRİŞİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Takipteki krediler hemen hemen her ülkede sorun teşkil etmektedir. Ancak bunların etkili bir şekilde çözümlenebilmesi belirli önkoşullara bağlıdır. Yatırımcılar yeni bir pazara girmeyi düşündüklerinde, bu ön koşulların bir kısmını tespit ederek analiz etmektedirler; en önemlileri piyasanın büyüklüğü, makroekonomik ortam, yasal ve düzenleyici çerçeve, bilgi kalitesi ile hizmet kapasitesi ve yatırımcı tabanı'dır (Julia ve diğerleri, 2019: 46-48).

Piyasanın büyüklüğü: Potansiyel geri kazanılabilir değer açısından takipteki alacaklar havuzunun boyutu, sorunlu varlıkların çözümlenmesi konusunda bilgi ve uzmanlığa sahip kurumları sektöre çekmek açısından çok önemlidir.

Makroekonomik ortam: Herhangi bir ekonominin makroekonomik ortamı, yatırımcıları sorunlu varlıklar alanına çekmek için kritik öneme sahiptir. Şirketler, ülkedeki ekonomik büyüme görünümünü, mevcut ve beklenen makroekonomik politikaların (mali ve parasal) yanında diğer küresel güçleri ve yatırım durumunu etkileyebilecek her türlü siyasi zorluğu göz önünde bulunduracaktır. Örneğin, başlamakta olan bir ekonomik toparlanma, yatırım getirileri için daha iyi beklentiler sunacaktır,

Yasal ve düzenleyici çerçeve: Sorunlu kredilerin etkili çözümü, iyi tasarlanmış bir yasal ve düzenleyici çerçevenin desteğini gerektirmektedir. Böyle bir çerçeve şunları ele almalıdır: (a) kolaylaştırıcı ortam, (b) makroihtiyati düzenleme, (c) denetleyici rehberlik ve eylem ve (d) doğrudan müdahale.

Bilgi kalitesi: Ülkenin uluslararası en iyi uygulamaları benimsemesi ve uygulaması açısından muhasebe standartları, bankaların ve diğer borç veren kurumların bilançolarındaki sorunlu (ve potansiyel olarak sorunlu) varlıkların erken tespiti için gereklidir. Kredi veren kurumlar ayrıca, kredi sınıflandırması için tutarlı ve bağlayıcı kuralların yanı sıra, kredi sınıflandırması için açık ve karşılaştırılabilir sistemlere de sahip olmalıdır. Bu bilgilerin toplanması ve raporlanması genellikle ilgili düzenleyici kurumlar tarafından yürütülmektedir.

Hizmet kapasitesi ve yatırımcı tabanı: Sorunlu kredilerin satışını kolaylaştırmada iki faktör önemli bir rol oynamaktadır. İlk olarak, hizmet sağlayıcılar, fiyatlandırma amacıyla yatırımcılar için değerli olan bilgileri tutar ve takipteki alacakları yönetmek için gerekli

uzmanlığa ve gerekli yerel bilgiye sahiptir. Yeni sorunlu kredi portföylerinin satın alınması sırasında, geçmiş tahsilatlarla ilgili önceki verilerin mevcudiyeti, ilgili yatırımcıların bu varlıkları doğru bir şekilde fiyatlandırması için kritik bir bileşendir. Takipteki alacaklar alındıktan sonra, yatırımcıların bu varlıkları yönetmesi ve tahmini geri kazanımlardan para kazanması için uygun bir hizmet altyapısı gerekmektedir. Bu nedenle, kurulu hizmet altyapısı ne kadar geniş olursa, yatırımcıların o pazardaki işlemleri dikkate alması o kadar kolay olmaktadır. İkinci olarak, herhangi bir endüstride olduğu gibi, sorunlu krediler piyasasının çekiciliğini değerlendirirken rekabet düzeyi önemli bir husustur. Yukarıda açıklanan ön koşullar doğru yönde geliştikçe de, yatırımcılar sermayeyi dağıtma konusunda kendilerini daha rahat hissedeceklerdir. Zor durumdaki bir varlık piyasasının gelişiminin ilk aşamalarında, gerekli bazı ön koşullar ortaya çıktığında, yalnızca bir avuç yatırımcı bu piyasaya girmeyi düşünecektir. Bunlar genellikle daha yüksek getiri karşılığında daha yüksek düzeyde risk almaya istekli uzman yatırımcılar olacaktır. Ancak piyasa olgunlaştıkça, rekabet artacak ve zamanla bu uzman yatırımcıların yerini daha istikrarlı ve gelişmiş sorunlu varlık piyasaları arayan ve genellikle daha düşük getiri gereksinimleri olan kurumsal ve stratejik yatırımcılar alacaktır.

Yukarıda da belirtildiği üzere günümüzde küreselleşen dünya koşulları ile birlikte, pazarda rekabetçi bir yapıya ulaşmak, varlık yönetim şirketlerinin temel hedefi haline gelmiştir. Bu nedenle şirketler bu hedefe ulaşmak için fiziksel koşullarını iyileştirmek yanında, insan faktörünü de ön planda tutmaya başlamışlardır. Rekabete bağlı olarak portföy alım maliyetlerinin artması (Piyasadan derlenen ihale bilgilerine göre 2017 yılında 364.916.000 iken 2023 'de 1.600.437.555'e yükselmiştir.) maliyetlerin artmasına bağlı olarak da dosya kapama rasyolarının yükselmesi (Piyasadan derlenen ihale bilgilerine göre 2017' de %5,6 iken bu oran 2023 yılında %30,6' a yükselmiştir.), personel üzerindeki baskının daha da artmasına neden olmuştur. Çalışan motivasyonu, uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasında önemli faktörlerden birisidir. Çalışan motivasyonu hem çalışanı hem de sektörü olumlu yönde etkileyecektir. Bu noktada personel motivasyonunu arttırmak için ödül, teşvik ve terfiler daha da etkili olacaktır.

3. LİDERLİK

Bu bölümde liderliğin tanımı, tarihsel gelişimi ve kavramla ilgili yaklaşımlar ele alınmıştır.

3.1 LİDERLİĞİN TANIMI

Lider, bir grubu, kuruluşu veya ülkeyi yöneten kişiye denmektedir. Liderliği tanımlamanın birçok yolu vardır, ancak en önemlisi vizyonu gerçeğe dönüştürme kapasitesidir. Böyle bir tanım, net bir vizyon oluşturmak ve bunu takip edecekleri şekilde başkalarıyla paylaşmak, vizyonu gerçekleştirmek için bilgi sağlamak ve ilgili herkesin çatışan çıkarlarını koordine etmek ve dengelemek gibi liderliğin karakteristiği olan belirli niteliklere atıfta bulunmaktadır (Have ve Neves, 2021: 673).

Yönetimin aksine, liderlik öğretilemez. İyi liderler, açıklık (ne istediklerini ve bunu nasıl yapacaklarını bilirler), kararlılık (sürekli olarak vizyonlarının peşinden gitme), cesaret, tutku ve alçakgönüllülük (iyi liderlerin bir özelliği) gibi onları başarılı kılan belirli niteliklere sahiptir. Hatalı olduklarında bunu kabul ederler ve eleştiriye bir gelişme fırsatı olarak görürler. Bununla birlikte, alçakgönüllülük liderlerin ihtiyaç duyduğu bir nitelik olmasına rağmen, liderlik etiği hakkında son zamanlarda ortaya çıkan soruların doğruladığı gibi, ne yazık ki nadirdir. Vatandaşlar liderlerin etik olmasını beklerler ancak aralarında etik bütünlük eksikliği olduğunu hissederler. Liderlik, davranış ve inançları değiştirmek için kasıtlı olarak başkalarını etkilemeyi amaçladığından, altında yatan değerleri ve ilkeleri netleştirmek önemlidir. Lider, dürüstlük, doğruluk, özen ve açıklık gibi değerleri sergileyen ve başkalarına etiğin önemini vurgulamak için iletişim ve disiplin gibi liderlik araçlarını kullanan etik bir kişi olarak algılanmalıdır. Liderlik, diğer insanlara karşı adil davranmayı içermektedir ve bir organizasyonun veya topluluğun etik kültürüyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Liderler yetkin, zeki ve çalışkan olsalar da, etik nitelikler olmadan etkisizdirler. Bununla birlikte, tam tersi de geçerlidir, çünkü biri ne kadar etikse, o da o kadar savunmasızdır. Diktatörlüklerin gösterdiği gibi, ahlaklı insanların erişemeyeceği güç stratejileri, etik olmayan insanlar tarafından kısıtlama olmaksızın kullanılmaktadır (Have ve Neves, 2021: 673).

3.2 LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE YAKLAŞIMLAR

Bu bölüm, liderliğin gelişiminin ana hatlarını özetlemekle birlikte, liderlik gelişiminin içinden geçtiği aşamaların haritasını çıkarmaktadır. 1927’de “Büyük Adam Teorisi” ile başlamakta ve 2020’de “Sorumlu liderliğe” kadar ilerlemektedir.

3.2.1 Klasik Yaklaşımlar

Bu bölümde klasik liderlik teorilerinden “Büyük Adam Teorisi” ve “Özellikler Teorisi” ile ilgili detaylı bilgiler sunulmuştur.

3.2.1.1 Büyük adam teorisi

Geçen yüzyılın başında liderlikle ilgili fikirlere, İskoç filozof Thomas Carlyle(1795-1881)’ın büyük liderlerin doğduğu, yapılmadığı veya eğitilmediği fikrini takip eden “Büyük Adam Teorisi” hâkimdi. Bunu özellikler teorisi izlemiştir ve 1927’de Bingham bu görüşü ilk formüle edenlerden biri olmuştur. Özellikle, liderliğin belirli özellikleri içerdiğini savunmuştur, örneğin kararlı, güvenilir, zeki, iletişimsel ve motive edici olma (House 2006). Buna göre, örgütlerin liderleri, kendilerine miras kalmamışsa, genellikle bu örgütlerin kurucularıydı ve John D. Rockefeller (1839-1937), J.P. Morgan (1837-1913) ve Henry Ford (1863-1947) gibi kişiler tarafından temsil ediliyorlardı.

Liderlerin doğduğu varsayımına dayanarak, bugün bizim liderlik gelişimi olarak anladığımız şeye yer yoktu - buna gerek yoktu. Bununla birlikte, bu dönemin liderlerine bakıldığında, çoğunun, önceki yüzyıllarda olduğu gibi, çocuklarının eğitime yatırım yapan varlıklı ailelerden geldiği ve neyin ne olduğuna dair eleştirel bir düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Buna paralel olarak, var olan birkaç MBA (Master of Business Administration - İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı) programı (örneğin, Harvard resmen 1908’de MBA eğitime başlamıştır) muhasebe, finans ve strateji gibi yönetsel ve zor becerilere odaklanmıştır. Açık bir liderlik gelişimi sunulmamış ve MBA programı bile kritik olarak görülmemiştir çünkü çoğu işletme uzmanı tıp veya mühendislik derecesine kıyasla başarılı olmak için işletme eğitimi almanın gerekli olmadığını düşünmekteydi. Bunun yerine, iyi liderler işi öğrenirler düşüncesi egemendi (Hieker ve Pringle, 2021: 11).

Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından önerilen bu teorinin arkasındaki varsayım, “büyük ihtiyaç olduğunda büyük liderlerin ortaya çıkacağı”dır. Teori ayrıca bir liderin normal bir

insan olamayacağını zekâ, azim ve hırs gibi kişilik özellikleri açısından ortalama bir insandan farklı olduklarını varsaymaktadır (eGyanKosh, 2017).

3.2.1.2 Özellikler teorisi

1940'larda, ana akım inanç hala bireylerin belirli özellikleri ve tercihleri nedeniyle lider olacaklarıydı, bu da diğerlerinin doğal olarak iyi lider olmak için daha az donanımlı olduğu anlamına gelmekteydi. Ancak, liderlik özelliklerini tanımlamanın ve bir liderin zeki, kendine güvenen, güvenilir ve vizyon sahibi olması gerektiğinin iddia edilmesinin bir sonucu olarak (Northouse, 2016), dikkatler en iyi lideri bulmak için teşhis geliştirmeye yönelmiştir. Bu, geleceğin liderlerinin mali ve sosyal geçmişinin daha az önemli hale geldiği anlamına geliyordu. Myers Briggs Type Diagnostics gibi teşhisler, insanların tercihlerini ve liderlik potansiyelini teşhis etme eğilimini başlatmıştır. O zamandan beri, teşhis biliminin kullanımı adım adım büyüyerek liderlik gelişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yukarıdakileri özetlersek, yirminci yüzyılın ilk yarısında bir şirketin lider olmak için doğru kişiyi bulması gerektiğine dair inancın olduğu söylenebilir - aksine çoğu insan lider olma potansiyeline sahiptir ve destekle bu liderlik özelliklerini geliştirebilir. Bu, davranışsal liderlik teorilerinin geliştirilmesiyle değişmiştir ve buna paralel olarak liderlik gelişiminin tabiatı da değişmiştir. (Hieker ve Pringle, 2021: 12).

Tarihteki liderlerden bazıları, sergiledikleri niteliklere göre her zaman güçlü liderler olarak tanımlanmıştır. Mahatma Gandhi (1869-1948), Indira Gandhi (1917-1984), Margaret Thatcher (1925-2013), Nelson Mandela (1918-2013), Infosys'den Narayana Murthy, Apple'ın Kurucu Ortağı Steve Jobs (1955-2011), Napolyon (1769-1821), Winston Churchill (1874-1965), Franklin D. Roosevelt (1882-1945), Ronald Reagan (1911-2004) gibi liderler sergiledikleri özelliklere göre belirlenmiştir. Bu nedenle, liderlik özellikleri teorileri, liderleri lider olmayanlardan ayıran kişisel nitelikleri dikkate almaktadır. Liderleri lider olmayanlardan ayıran kişilik, sosyal, fiziksel veya entelektüel niteliklerin araştırılması, liderlik araştırmalarının ilk aşamalarına kadar uzanmaktadır. (Robbins ve Judge, 2013: 369).

3.2.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

1960'larda liderlerin belirli davranışlar sergilediklerinde başarılı oldukları fikri benimsenmeye başlanmıştır. Sonuç olarak, ilk kez liderlik gelişimi daha geniş ilgi görmüştür (Hieker ve Pringle, 2021: 12). Birçok araştırma çalışması davranışsal yaklaşım başlığı

altında kategorize edilmesine rağmen, Ohio State çalışmaları, Michigan çalışmaları ve Blake ve Mouton (1964, 1978, 1985) tarafından yapılan çalışmalar bu yaklaşımdaki fikirleri güçlü bir şekilde temsil etmektedir (Northouse, 2016: 72).

3.2.2.1 Ohio state üniversitesi liderlik araştırmaları

Davranış teorileri üzerine yapılan en önemli çalışmalardan biri 1945 yılında Ohio State Üniversitesinde E.A. Fleishman (1927-2021), Edwin F. Harris ve Harold E. Burt (1890-1991) tarafından yapılmıştır (eGyanKosh, 2017). Araştırmacılar, liderliği bir kişilik özelliği olarak ele almanın sonuçlarının verimsiz olacağına inanmışlar ve kişilerin bir gruba veya bir örgüte liderlik yaparken nasıl davrandıklarını analiz etmeye karar vermişlerdir. Araştırmacılar, ankete katılanların yanıtlarının iki genel lider davranış türü etrafında kümelendiğini belirlemiştir: yapının başlatılması ve önem verme (Stogdill, 1974). Başlatıcı yapı davranışları, işi organize etme, rol sorumluluklarını tanımlama ve iş etkinliklerini programlama gibi eylemler de dâhil olmak üzere esasen görev davranışlarıdır. İş, iş ilişkilerini ve hedefleri düzenlemeye çalışan davranışları içermektedir. Önem verme davranışları esasen ilişki davranışlarıdır ve liderler ile takipçiler arasında dostluk, saygı, güven ve sevmeyi içermektedir. LBDQ-XII (The Leader Behavior Description Questionnaire - Lider Davranış Tanımlama Anketi) tarafından tanımlanan iki tür davranış, davranışsal yaklaşımın özünü temsil etmektedir ve liderlerin yaptıklarının merkezinde yer almaktadır: Liderler, takipçiler için yapı sağlar ve onları besler. Ohio State çalışmaları, bu iki davranış farklı ve bağımsız olarak görmüştür. (Northouse, 2016: 72). Örneğin, bir lider, görev davranışında yüksek veya düşük olabilir. Benzer şekilde, bir lider, ilişki davranışında düşük veya yüksek olabilir. Bir liderin bir davranış sergileme derecesi, diğer davranış sergileme derecesi ile ilgili değildir.

3.2.2.2 Michigan üniversitesi çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer şekilde, Michigan Üniversitesi Araştırma merkezleri tarafından 1946 yılında Rensis Likert (1903-1981) ve arkadaşları tarafından liderlik çalışmaları üzerine araştırmalar yapılmıştır. Araştırma, liderlik davranışları ile örgütsel performanslar arasındaki ilişkinin bir analizini yapmıştır. Michigan Çalışmaları ayrıca iki faktörlü bir bileşen tanımlamıştır; “çalışan odaklı lider” ve “üretim odaklı lider” (Likert, 1961, 1967).

İşgören odaklılık, astlarına güçlü bir insan ilişkileri vurgusu ile yaklaşan liderlerin davranışdır. İşgörene insan olarak ilgi duyarlar, şahsiyetlerine önem verirler ve bireysel gereksinimlerine de özel önem verirler. İşgören yönelimi, Ohio State araştırmalarında “önem verme” davranış kümesine çok benzemektedir. Üretim odaklılık ise, bir işin teknik ve üretim yönlerini vurgulayan liderlik davranışlarından oluşmaktadır. Burada, işçiler işi başarmak için bir araç olarak görülmektedir. Üretim yönelimi, Ohio Eyaleti araştırmalarındaki “başlatıcı yapı davranışları” kümesiyle paralellik göstermektedir (Bowers ve Seashore, 1966). Ohio State araştırmacılarının aksine, Michigan araştırmacıları, ilk çalışmalarında, çalışan ve üretim yönelimlerini tek bir sürecin zıt uçları olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu, üretime yönelik liderlerin çalışanlara daha az odaklandığını ve çalışan odaklı olan liderlerin de üretime daha az odaklandığını göstermektedir (Northouse, 2016: 74).

Ayrıca, daha fazla çalışma tamamlandıkça, araştırmacılar Ohio State araştırmalarında olduğu gibi iki yapıyı iki bağımsız liderlik yönelimi olarak yeniden kavramsallaştırmışlardır (Kahn, 1956). Bu liderlerin aynı anda hem üretime hem de çalışanlara yönelebilecekleri anlamına gelmektedir.

3.2.2.3 Blake ve mouton’un yönetim tarzı matrisi

Belki de en iyi bilinen yönetsel davranış modeli, ilk olarak 1960’ların başında ortaya çıkan ve birkaç kez gözden geçirilmiş olan “Yönetsel Izgara Modeli”dir (Blake ve McCanse, 1991; Blake ve Mouton, 1964, 1978, 1985). Örgütsel eğitim ve geliştirmede yaygın olarak kullanılan bir modeldir. Liderlik Izgarası olarak da adlandırılan Yönetim Izgarası, liderlerin kuruluşların amaçlarına ulaşmasına iki faktör aracılığıyla nasıl yardımcı olduğunu açıklamak için tasarlanmıştır: üretime yönelik endişe ve insanlara yönelik endişe. Üretime yönelik endişe, bir liderin örgütsel görevlerin başarılmalarıyla nasıl ilgilendiğini ifade etmektedir. Politika kararlarına, yeni ürün geliştirmeye, süreç sorunlarına, iş yüküne ve satış hacmine dikkat dâhil olmak üzere çok çeşitli faaliyetleri içermektedir. Bir organizasyonun ürettiği ürün veya hizmetle sınırlı olmayan üretim kaygısı, organizasyonun başarmak istediği her şeye atıfta bulunmaktadır. İnsanlara yönelik endişe, bir liderin kuruluştaki hedeflerine ulaşmaya çalışan insanlarla nasıl ilgilendiğini ifade etmektedir. Bu ilgi, örgütsel bağlılık ve güven inşa etmeyi, takipçilerin kişisel değerlerini teşvik etmeyi, iyi çalışma koşulları sağlamayı, adil bir maaş yapısını korumayı ve iyi sosyal ilişkileri geliştirmeyi içermektedir (Blake ve Mouton, 1964).

Liderlik (Yönetim) Tablosu, kesişen iki eksenli olan bir modelde üretime yönelik endişe ile insana yönelik endişeyi birleştirmektedir (Şekil 3.1). Yatay eksen, liderin sonuçlara (üretime) yönelik endişesini ve dikey eksen, liderin insanlara yönelik endişesini göstermektedir. Tablo, 81 farklı liderlik tarzını özetleyen dokuz dokuzluk bir matristir. İzgara, liderin tarzının düşebileceği 81 farklı konum oluşturan her eksen boyunca 9 olası konuma sahiptir. Model aracılığıyla, aşağıdakileri içeren 5 çeşit Liderlik Tarzı belirlenmiştir (eGyanKosh, 2017):

- Yoksul Yönetimde (Impoverished Management) ne ürün ne de sonuçlar dikkate alınmamaktadır. (1,1)
- Otoriter Yönetimde (Authority-Compliance Management) ise ürün ve sonuç odaklı yaklaşım yüksek, ancak insan değeri düşüktür. (9,1)
- İnsan Merkezli Yönetimde (Country Club Management) insan değeri yüksek, ürün ve sonuç odaklı yaklaşım düşüktür. (1,9)
- Takım Yönetiminde (Team Management) ise kişiler arası karşılıklı güven yüksek ve organizasyondaki herkes ortak bir amaç ve saygı üzerine kurulu bir ilişki içerisinde. (9,9).
- Orta Yol Yönetimde (Middle Of The Road Management) ürün/sonuç odaklı ve insan odaklı iki boyut dengeli olduğu ama orta seviyede tutulduğu bir yönetim şeklidir. Bu yönetimde daha çok orta bir yol izlenerek, hem işin gerekleri yerine getirilmekte hem de insanların morali tatmin edilebilir seviyede tutulmaktadır. (5,5)

İnsana Yönelik Endişe	Yüksek 9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	Düşük 1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Düşük				Üretime Yönelik Endişe				Yüksek

Şekil 3.1 Yönetimsel İzgara Modeli [Blake ve McCauley, 1991].

Bununla birlikte, birbiriyle çelişen hedeflerle başa çıkma zorluğu günümüzde bir liderin temel yetkinliği olarak kabul edilirken, Robert Blake ve Jane Mouton (1930-1987) öğretilerebilecek ve böylece lideri başarılı kılacak tek bir "doğru" stil olduğuna kuvvetle inanıyordu. Liderlik eğitiminin bu aşamasında, hala tek bir doğru çözüm olduğuna dair naif bir inanç vardı - eğer lider uygun şekilde eğitilmişse, uygulamayı öğrenecek ve başarılı olacaktır (Hieker ve Pringle, 2021: 13).

3.2.2.4 Douglas mcgregor'un x, y ve z teorisi

McGregor (1906-1964), yöneticilerin temel inançlarının örgütlerin yönetilme şekli üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğuna inanıyordu. Yöneticilerin insanların davranışlarıyla ilgili varsayımları bunun merkezinde yer almaktadır. McGregor (1906-1964), bu varsayımların iki geniş kategoriye ayrıldığını savunmuştur - Teori X ve Teori Y. Bu bulgular, ilk olarak 1960'da yayınlanan "The Human Side of Enterprise"da detaylandırılmıştır. Teori X ve Teori Y, işteki iki insan görünümünü ve iki karşıt yönetim tarzını tanımlamak için kullanılmaktadır. Teori X şu varsayımlara dayanmaktadır (McGregor, 1960):

- a. Ortalama bir insan, doğası gereği işten hoşlanmaz ve mümkünse bundan kaçınacaktır.
- b. Bu nedenle, çoğu insan, örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli çabayı göstermelerini sağlamak adına zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve ceza ile tehdit edilmelidir.
- c. Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih etmektedir ve sorumluluktan kaçmak istemektedir, ayrıca nispeten az hırsı vardır ve her şeyden önce güvenlik istemektedir.

Bu nedenle, Teori X yönetim tarzı, motive edici faktörler olarak açıkça belirlenmiş görevler ve ceza tehdidi veya daha yüksek ücret vaadi ile yakın, sıkı bir denetim gerektirmektedir. Bu varsayımlar altında çalışan bir yönetici, astlarında güvensizliğe ve kızgınlığa yol açabilecek otokratik kontroller kullanacaktır (McGregor, 1960).

Y Teorisi ise şu varsayımlara dayanmaktadır (McGregor, 1960):

- a. İşyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcamak, oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır. Ortalama bir insan doğası gereği çalışmayı sevmez. Denetlenebilir şartlara bağlı olarak, iş bir tatmin kaynağı ya da bir ceza kaynağı olabilir.

- b. Dış kontrol ve ceza tehdidi, örgütsel hedeflere yönelik çaba göstermenin tek yolu değildir. İnsanlar, kendilerini adadıkları amaçlara hizmet etmek için öz-yönetim ve öz-denetim kullanacaklardır.
- c. Hedeflere bağlılık, başarılarıyla ilişkili ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en önemlisi, örneğin ego tatmini ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, örgütsel hedeflere yönelik çabaların doğrudan ürünleri olabilir.
- d. Sıradan bir insan, uygun koşullar altında, yalnızca sorumluluğu kabul etmeyi değil, sorumluluk aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs eksikliği ve güvenliğe verilen önem, genellikle doğuştan gelen insan özelliklerinin değil, deneyimin sonuçlarıdır.
- e. Örgütsel problemlerin çözümünde nispeten yüksek derecede hayal gücü, marifet ve yaratıcılık kullanma kapasitesi nüfus içinde dar değil, geniş bir alana dağılmıştır.
- f. Modern endüstriyel yaşamın koşulları altında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyellerinden yalnızca kısmen yararlanılmaktadır.

Teori Y varsayımları, yöneticiler ve çalışanlar arasında daha fazla işbirliğine dayalı ilişkilere yol açabilir. Y Teorisi yönetim tarzı, bireylerin kişisel ihtiyaçlarının ve hedeflerinin kuruluşun hedefleriyle ilişkilendirilebileceği ve bunlarla uyumlu olabileceği bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır (McGregor, 1960).

Ölmeden önce McGregor (1906-1964), X ve Y teorilerinin karşılıklı olarak uyumsuz oldukları yönündeki eleştirileri ele alan başka bir teori geliştirmeye başlamıştır. Bu teorinin bir parçası olarak önerdiği fikirler arasında hayat boyu istihdam, çalışanlar için endişe (çalışma ortamının içinde ve dışında), fikir birliği ile karar verme ve kaliteye bağlılık vardı. McGregor (1906-1964), bunu geçici olarak Teori Z olarak adlandırmıştır. Geniş çapta yayınlanmadan önce McGregor (1906-1964) öldü ve fikirleride soldu. Ancak McGregor (1906-1964)'un Z Teorisi üzerinde başlattığı çalışmalar tamamen unutulmadı. 1970'lerde William Ouchi, ilkelerini Japon (Tip J) ve Amerikan (Tip A) organizasyonlarını karşılaştırarak açıklamaya başladı. A Tipi kuruluşlar, kısa süreli istihdam, uzmanlaşmış kariyerler (hızlı terfi ile) ve bireysel karar verme ve sorumluluk sunma eğilimindeydi. J tipi firmalar ise Japon toplumunun ahlakını yansıtıyordu - bireysellikten ziyade kolektivizm ve istikrar. J Tipi özellikleri paylaşan (ve aslında J Tipi kuruluşlarla daha çok ortak noktası olan) Amerikan firmaları Z Tipi olarak tanımlandı (örneğin, Hewlett-Packard ve Procter &

Gamble). Sonuç olarak Z Teorisi, işçilere büyük miktarda özgürlük ve güven veren Y teorisinin en iyi niteliklerinin ve modern Japon yönetim ilkelerinin bir kombinasyonunu savunmaktadır ve işçilerin ekip çalışmasına ve organizasyona güçlü bir sadakat ve ilgiye sahip olduğunu varsaymaktadır (Chartered Management Institute, 2015).

3.2.2.5 Likert'in 4 yaklaşımı

Amerikalı bir sosyal bilimci ve psikolog olan Rensis Likert (1903-1981), tutumları ölçen ölçekler geliştirerek psikoloji alanına büyük katkıda bulunmuştur. Ayrıca örgütsel psikoloji alanında yönetim tarzları için 4'lü bir sistem tanıtmıştır: Sistem 1, İstismarcı- Otokratik Tarz, Sistem 2, Yardımsever- Otokratik Tarz, Sistem 3 Danışmacı Tarz ve Sistem 4 Katılımcı Tarz. Bu yönetim tarzları teorisi başlangıçta iş sektörüne uygulanmış, ancak daha sonra örgütsel yönetim davranışını ölçmek amacıyla eğitim kurumlarına genişletilmiştir. Likert'in 4 yönetim sistemi teorisi, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven ve iletişim gibi yönetimdeki temel alanların ölçülmesine yardımcı olmuştur (Dininni, 2011).

- a. Sistem 1 İstismarcı- Otokratik Tarz: Bu tür bir yönetim tarzını kullanan lider, astlarına güven duymaz. İletişim ve kararlar her zaman yukarıdan aşağıya komutlar şeklinde gelmektedir. Lider, astlarının görüşlerini kararlara dahil etmekle ilgilenmez. Çalışanlar korku, tehdit ve ceza yoluyla çalışmaya motive edilmektedir. Bu yönetim tarzı, çalışanların insani yönlerini dikkate almaz (Fisk ve diğerleri, 2012; Gonos ve Gallo, 2013).
- b. Sistem 2 Yardımsever- Otokratik Tarz: Yardımsever tarzda yönetici, çalışanların asgari katılımına izin vermektedir, ancak son kararları yine o vermektedir. Otoriterlik hala bu sistemde mevcuttur. Yönetim sıkı kontrol uygulasa da, ödüller motivasyonu teşvik edecek şekilde kullanılmaktadır (Gonos ve Gallo, 2013). Sistem 2'nin Sistem 1'den daha fazla yardımseverlik unsuruna sahip olduğuna inanılmaktadır. Likert (1903-1981), Sistem 2'yi kullanan kuruluşlarda üretimde artışlar olduğunu bildirmiş olsa da, üst yönetim insan bileşenini bir varlık olarak görmemektedir (Fisk ve diğerleri, 2012).
- c. Sistem 3 Danışmacı Tarz: Bu tarzı kullanan yöneticiler, bir ölçüde astlarına güvenirlir. Fikirleri ve görüşleri kabul ederler ancak genel politika ve kararların tam kontrolünü ellerinde tutarlar (Gonos ve Gallo, 2013). Sistem, çalışanların performansı için olumlu motivasyonlar sağlamaktadır, ayrıca özgür iletişime de izin verilmektedir, ancak bazen cezalar da uygulanmaktadır. Bu sistem personel ve yönetim arasında etkileşime izin

vermektedir, ancak kararlar yönetimin personel katılımından neyi kabul etmeye istekli olduğuna bağlıdır (Amzat ve diğerleri, 2020: 1627).

- d. Sistem 4 Katılımcı Tarz: Likert (1903-1981), kurumların bu yönetim tarzını kullanmasını şiddetle tavsiye etmektedir. Personel maksimum katılım ve özgürlüğe sahiptir ve yönetim tarafından tamamen güvenilmektedir. Kararların uygulanmasında çalışanlar yönetimle eşittir (Jalilzadeh ve diğerleri, 2013). Likert (1903-1981)'e göre Sistem 4 ortamı "katılımcıdır" ve personele yüksek özerklik ve karar vermede yüksek düzeyde katılım sağlamaktadır. Likert (1903-1981), 4. sistemi kullanan yöneticilerin en başarılı olanlar olduğu ve bu sistemi uygulayan kuruluşların ise yüksek verimlilik elde ettiği sonucuna varmıştır (Antošová, 2011).

3.2.2.6 Otokratik liderlik

Tipik olarak otokratik liderler, kendi fikir ve yargıları doğrultusunda seçimler yapar ve takipçilerinden nadir olarak tavsiye alırlar. Otokratik liderler, personel üzerinde mutlak, otoriter kontrol kullanır. Bu tarz liderlikte kararları daima liderler vermektedir. Grup üyelerine kararlarda veya önemli görevlerde nadiren güvenilir (Chukwusa, 2018: 2).

Gonos ve Gallo'ya (2013) göre otokratik liderlik tarzı, karar alma sürecine katılmayan personel ile karakterize edilmektedir; tüm kararlar personelin onayı olmadan alınır ve liderler de personeli "katı yönetim" ile kontrol ederler. Ayrıca uzlaşmazdırlar ve çoğu zaman davranışlarını açıklamayı reddederler. Liderler genellikle personelle önceden yapılmış anlaşmayı göz ardı eder. Görevleri ve yöntemleri yeniden tanımlarlar ve personelin kararlarını ve inisiyatifini umursamazlar (Gonos ve Gallo, 2013).

Bununla birlikte, otokratik liderliğin tamamen olumsuz yönleri anlatılmamalıdır. Otokratik liderler, astlarına ne yapacakları ve nasıl yapacakları konusunda açık ve kısa talimatlar verirler. Bu, özellikle zamanın kritik bir faktör olduğu durumlarda, görevleri etkin bir şekilde gerçekleştirmeye, tanımlanan sorunları çözmeye ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olmaktadır (Sauer, 2011; Cunningham ve diğerleri, 2015: 34). Sonuç olarak kısa vadede performans artabilmektedir (İnandi ve diğerleri, 2016: 194).

3.2.2.7 Demokratik liderlik

Katılımcı liderlik olarak da adlandırılan demokratik liderlik; grup üyelerinin karar verme sürecinde daha aktif olduğu bir liderlik tarzıdır (Jony ve diğerleri, 2019: 29). Nitekim demokratik liderler fikir birliği arar, kararları astlarına danışır (Cellar ve diğerleri 2001: 63; Maloş, 2012: 421). Demokratik liderler ayrıca astlarına rehberlik sağlar, astların yetkinliklerini ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaları için onları güçlendirir ve grup çalışmasının sosyal yönlerine öncelik verir (Maloş, 2012: 421-423). Ayrıca çalışanları bağlılıkları için ödüllendirirler ve hataları cezalandırmak yerine problemler üzerinde çalışmayı tercih ederler. Böylece güçlendirilmiş çalışanlar, hedeflere ulaşma konusunda kendilerini daha sorumlu hissederler (İnandi ve diğerleri, 2016: 194).

Demokratik liderler, çalışanları iş beklentileri konusundaki tartışmalara ve ortaya çıkan sorunlara ilişkin istişarelere dâhil ederler. Böylece, çalışanlar kendilerine duyulan güvenin bir sonucu olarak işlerine daha bağlı ve yaratıcılıklarını serbest bırakmaya daha istekli olurlar. Demokratik yaklaşım aynı zamanda kaliteyi garanti eden davranışları da teşvik etmektedir (Cunningham ve diğerleri, 2015: 34). Bu liderlik tarzının en önemli eksikliği ise zaman kaybının yaşanmasıdır. Önemli önemsiz alınan tüm kararlarda sistem yavaş işlediğinden, kriz dönemlerinde ya da acil durumlarda demokratik liderlik tarzı başarılı olamamaktadır.

3.2.2.8 Liberal (serbestlik tanıyan) liderlik

Yöneticilerin Liberal (Serbestlik Tanıyan) liderliği, genellikle karar almaktan kaçınma ve gerektiğinde hazır bulunmama ile karakterize edilmektedir (Skogstad ve diğerleri, 2007). Liberal (Serbestlik Tanıyan) liderler karar vermekten kaçınır, sorumluluklarından feragat eder, eylemleri erteler ve rolleriyle ilişkili yetkiyi kullanmaktan kaçınır (Bass ve Bass, 2008). Ayrıca astlarına geri bildirim ve tanınma sağlamada başarısız olurlar (Hinkin ve Schriesheim, 2008b) ve işle ilgili sorunlarla ilgilenmedikleri için takipçilerin ihtiyaçlarını görmezden gelme eğilimindedirler (Yukl, 2010).

Bir kişinin lider olarak sorumluluklarını ihmal etmesi hem organizasyona hem de astlara zarar verecektir (Hinkin ve Schriesheim, 2008a; Skogstad ve diğerleri, 2007). Liberal (Serbestlik Tanıyan) liderlik sadece etkisiz değil aynı zamanda yıkıcıdır da (Aasland ve

diğerleri, 2010; Einarsen ve diğerleri, 2007; Skogstad ve diğerleri, 2014a; Skogstad ve diğerleri, 2014b).

Ampirik olarak, Liberal (Serbestlik Tanıyan) liderliğinin, astların çabalarının azalması (Bass ve Stogdill, 1990), performans (Yammarino ve diğerleri, 1993), iş tatmini, algılanan lider etkinliği ve liderden duyulan memnuniyet (Judge ve Piccolo, 2004) ile ilişkili olduğu bulunmuştur; artan stres ve kişilerarası çatışmalar (Skogstad ve diğerleri, 2007); ve daha çok rol belirsizliği ve rol çatışması (Skogstad ve diğerleri, 2007; Skogstad ve diğerleri, 2014b).

Örgütsel yeniden yapılanma sırasında yöneticilerin genellikle üzerine düşen en önemli görev, çalışanların yeni rollere ve iş görevlerine geçişlerini kolaylaştırmaktır (Saksvik ve diğerleri, 2007). Tersine, Liberal (Serbestlik Tanıyan) liderlik tarzını gerçekleştiren yöneticiler, çalışanlara yardım etmekten ve onları yönlendirmekten kaçınır, bu da rol netliğini kolaylaştırmadıklarını göstermektedir (Skogstad ve diğerleri, 2014a). Başka bir deyişle, çalışanlar Liberal (Serbestlik Tanıyan) tarzda hareket eden yöneticilerden ihtiyaç duydukları kaynağı elde edemeyebilirler (Vullinghs ve diğerleri, 2018). Nitekim bir yönetici, geri çekilme, sorunların çözümüne yardımcı olmama, geri bildirim vermeme vb. nedenlerle çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı ettiğinde çalışan rol deneyimi olumsuz etkilenebilir (Skogstad ve diğerleri, 2007).

3.2.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Yapılan araştırmalar sonucunda davranışsal teoriden farklı olarak durumsal teoriler ortaya çıkmıştır. İlk kez, durumsal bağlamın yanı sıra ekip üyelerinin olgunluk ve statüsü de dâhil edilerek liderin öneminin ötesindeki faktörler kabul edilmiştir Durumsal liderlik modelleri arasında en yaygın olarak bilinen model, Ken Blanchard ve Paul Hersey (1931-2012) tarafından geliştirilen modeldir (Hieker ve Pringle, 2021: 14).

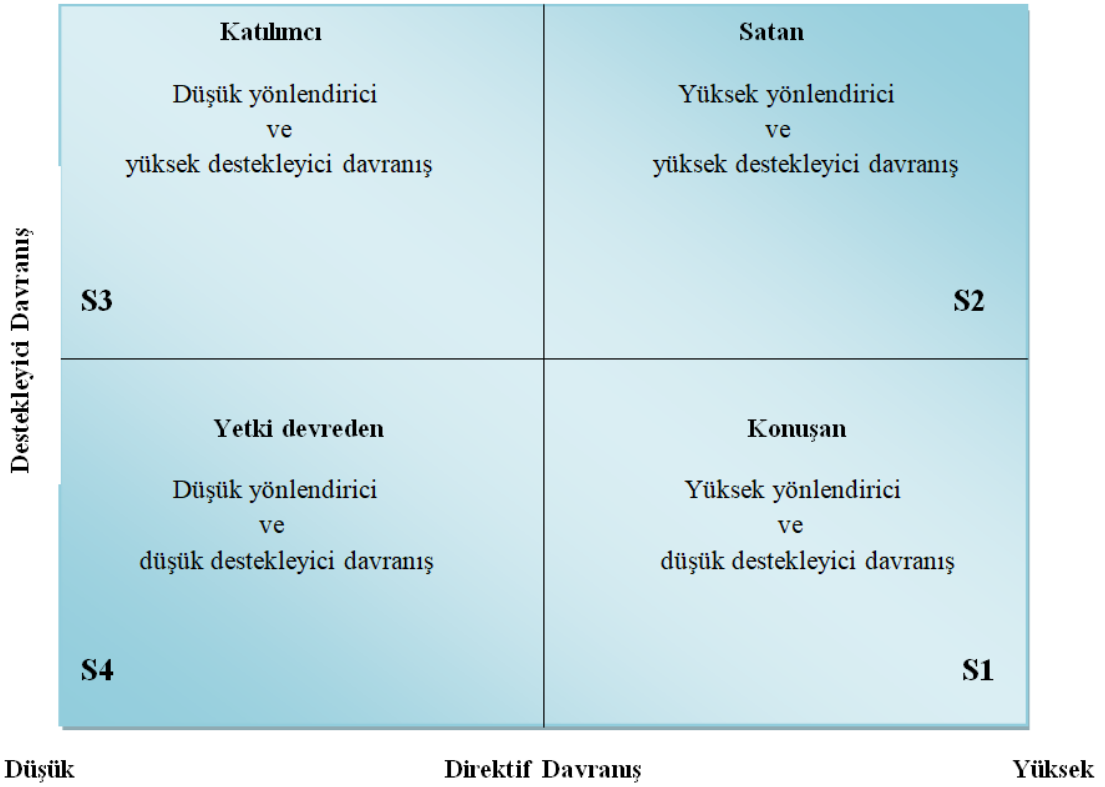
3.2.3.1 Hersey ve blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Liderliğin tarihsel gelişiminin bir sonraki önemli adımı, “Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi” olmuştur. 1969'da Ken Blanchard ve Paul Hersey (1931-2012), “Management of Organizational Behavior - Örgütsel Davranışın Yönetimi” adlı kitaplarında durumsal liderlik teorisini geliştirmişlerdir. Söz konusu teori en başta “yaşam döngüsü liderliği teorisi” şeklinde isimlendirilmiştir. 1970'lerin ortalarında, durumsal liderlik teorisi olarak tekrardan isimlendirilmiştir. Bu teori bir liderin liderlik tarzını astlarının gelişim

aşamasına (takipçi gelişim düzeyi) göre uyarlaması gerektiğini ileri sürmektedir. Yeterlilik ve motivasyon ihtiyacı da dahil olmak üzere, astların bir görevi yerine getirmeye ne ölçüde hazır olduklarına dayanmaktadır. Durumsal liderlik teorisinin temeli, en iyi liderlik tarzının olmamasıdır. Teorileri iki kavram üzerine kuruludur: liderliğin kendisi ve takipçinin gelişim düzeyi. Blanchard ve Hersey dört liderlik tarzından oluşan bir matris geliştirmiştir (Hâkim ve diğerleri, 2021: 139):

- a. Konuşan liderler = S1 (belirli rehberlik ve yakın denetim): Bu liderler kararlar alır ve bunları başkalarına iletir. Roller ve hedefleri yaratırlar ve başkalarının onları kabul etmesini beklerler. İletişim genellikle tek yönlüdür. Bu tarz, bir felakette veya tekrarlayan sonuçların gerekli olduğu durumlarda en etkilidir.
- b. Satan liderler = S2 (açıklama ve ikna etme): Bu liderler başkaları için roller ve hedefler oluşturabilir, ancak aynı zamanda öneri ve görüşlere de açıktırlar. İşbirliği kazanmak için fikirlerini başkalarına “satarlar”.
- c. Katılımcı liderler = S3 (paylaşma ve kolaylaştırma): Bu liderler kararları takipçilerine bırakır. Karar alma sürecine katılırlar da, nihai seçim çalışanlara bırakılmıştır.
- d. Yetki devreden liderler = S4 (başkalarının yapmasına izin verme): Bu liderler ekiplerinden sorumludur, ancak işçilere asgari rehberlik sağlarlar veya sorunların çözülmesine yardımcı olurlar. Zaman zaman karar vermede yardımcı olmaları istenebilir.

Yüksek



Şekil 3.2 Durumsal Liderlik Modeli [Williams ve Shaw, 2019: 4].

Hersey ve Blanchard (1977), hem liderin hem de takipçilerinin davranış ve kişisel özelliklerinden etkilenen bir dizi faktörün liderlik tarzını belirlediğini savunmaktadır. Ayrıca durumun kendisinin de belirleyici olduğunu ve dolayısıyla “liderlik tarzının” da buna bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Durumsal liderlikle ilgili olarak, “olgunluk” kavramı ise, bir dizi faktöre bağlı olan, denetlenen kişinin hazır bulunuşluk veya bağımsızlık düzeyi ile ilgilidir. Birincisi, deneyim, işlerini bağımsız olarak yapıp yapamayacağını ve (tam) sorumluluk alıp alamayacaklarını belirleyen önemli bir göstergedir. İkinci olarak, görevlerini bağımsız olarak tamamlamak için yeterli bilgi ve beceriye ve kendilerini yönetmeye yetecek motivasyona sahip olmaları gerekir. Örneğin, yıllardır aynı pozisyonda olan biri yetenekli ve deneyimli olabilir, ancak kariyer fırsatlarının olmaması nedeniyle motivasyonla mücadele ediyor olabilir. Böyle bir durumda, o kişi “olgunluk ölçeğinde” daha motive olan bir meslektaşından daha düşük puan alacaktır (Hersey ve Blanchard, 1977).

Modele göre, başarılı liderlik, takipçilerin ne kadar hazır olduğuna veya belirli bir görevi başarabileceklerine ne kadar istekli olduğuna bağlı olarak doğru liderlik tarzını seçmeye bağlıdır. Bir lider, takipçinin hazır oluşuna bağlı olarak dört davranıştan birini seçmelidir.

Takipçiler bir görevi yapmaktan aciz ve isteksizseler, liderin net ve belirli talimatlar vermesi gerekmektedir. Eğer takipçiler aciz ve isteklilerse, lider, takipçilerinin yetenek eksikliğini telafi etmek için yüksek görev yönelimi ve isteklerini takipçilerine benimsetmek için de yüksek ilişki yönelimi sergilemesi gerekmektedir. Takipçiler yetenekli ve isteksizse, liderin destekleyici ve katılımcı bir tarz kullanması gerekmektedir; eğer hem yetenekliler hem de isteklilerse, bu durumda liderin fazla bir şey yapmasına gerek yoktur. Sonuç olarak Durumsal Liderlik Modeli, takipçilerin önemini kabul etmekte ve liderlerin sınırlı yetenek ve motivasyonları telafi edebileceği mantığı üzerine kuruludur (Robbins ve Judge, 2013: 376).

3.2.3.2 Fiedler'in liderlik yaklaşımı

Fred Fiedler (1922-2017)'in 1967'de tanıttığı acil durum modeli, durumun liderler üzerindeki etkisini vurgulayan ilk büyük yaklaşımlardan biridir, etkinliği öngörmektedir. Bu ayrıca, ilk durumsal liderlik modellerinden biridir (Fiedler, 1964). Fred Fiedler (1922-2017)'in temel varsayımı, bir yöneticinin kendilerini başarılı kılan yönetim tarzını değiştirmesinin oldukça zor olduğudur. Aslında Fred Fiedler (1922-2017), çoğu yöneticinin esnek olmadığına ve yöneticinin tarzını öngörülemeyen veya değişken durumlara uyacak şekilde değiştirmeye çalışmanın verimsiz veya yararsız olduğuna inanmaktaydı. Tarzlar görece esnek olmadığından ve her duruma uygun bir tarz olmadığından, etkili grup performansı ancak durumu yöneticiye uyacak şekilde değiştirerek elde edilebilir.

Fred Fiedler (1922-2017), teorisinde bir liderin belirli bir durumdaki davranışını araştırmış ve etkili liderliğin liderlik tarzına daha az bağlı olduğu ve daha çok bu üç faktöre, yani görevin doğasına, lider ekip ilişkisine ve liderin ödüllendirme yeteneğine bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Bu teoriden en iyi şekilde yararlanmak için bir liderin hangi tarza sahip olduğunu bulmak önemlidir. Bu, En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ölçek liderin iş odaklı ya da ilişki odaklı olma eğilimini ölçmektedir. Ölçek, bir liderin en çok ne tür bir çalışanla çalışmak istediğini bulmak için tasarlanmış bir soru listesidir ve birlikte çalışmaktan en az keyif aldıkları kişiyi 16 zıt sıfat kümesinin her biri için 1 ila 8 arasında bir puan vererek tanımlamaları istenmektedir (keyifli-sıkıcı, destekleyici-düşmanca, verimli-verimsiz gibi). Yüksek LPC Puanı – iyi kişisel becerilere sahip lider ve görevleri yerine getirmek için başkalarıyla ilişkilere güvenmektedir;

ilişki odaklı. Düşük LPC Puanı – göreve ve konumsal güce odaklanarak hedefleri gerçekleştiren lider; iş odaklı (Robbins ve Judge, 2013: 373).

3.2.3.3 Yol – amaç yaklaşımı

Amaç Yol teorisi, liderlik davranışlarının takipçilerin iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla 1971’de Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol-Amaç Teorisi, liderin hedefleri ve onlara ulaşma yolunu açıkça belirlediği bir liderlik yaklaşımıdır. Lider, çalışana ve çevresel faktörlere bağlı olarak, motive etmek, rehberlik etmek ve engelleri kaldırmak için yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik davranışlarını kullanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 319):

- a. Yönlendirici Lider: Takipçilerinin beklentilerini bilen ve vazifelerini nasıl yapacakları hususunda onlara yol gösteren liderlik tarzıdır.
- b. Destekleyici Lider: Takipçilerine dostça davranarak kendilerini iyi hissetmesini sağlayan liderlik tarzıdır.
- c. Katılımcı Lider: Takipçilerinin fikrini alarak karar veren ve onların isteklerini önemseyen liderlik tarzıdır.
- d. Başarıya Yönelik Lider: Takipçilerinden yüksek performans sergilemesini isteyen ve bunun için onlara yardımcı olan liderlik tarzıdır.

Yol-amaç teorisi kapsamında yukarıda bahsedilen liderlik tarzları, çalışanların özellikleri ve çevresel faktörler olmak üzere iki faktöre bağlıdır. Çevresel faktörler, görev yapısı, resmi yetki sistemi, çalışma grubu vb. gibi unsurları içerirken, çalışan özellikleri, kontrol odağı, deneyim, algılanan yetenek vb. gibi hususları içermektedir (eGyanKosh, 2017).

3.2.4 Post Modern Yaklaşımlar

Çalışmanın bu bölümünde post modern yaklaşımlar olarak etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, hizmetkâr liderlik, hümanist liderlik ve sorumlu liderlik türlerine yer verilmiştir.

3.2.4.1 Etkileşimci liderlik

James McGregor Burns (1978) dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik terimlerini ufuk açıcı “Liderlik” adlı kitabında tanıtmıştır. Burns'e (1978) göre, etkileşimci liderliğin özünde, bir lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı alışveriş vardır. Bu, daha geniş örgütsel hedeflere ulaşmanın bir yolu olarak takipçilerin çalışmaları ve sadakati için kaynak alışverişini içermektedir (Burns, 1978). Etkileşimsel teorinin altında yatan birkaç varsayım vardır ve bunlar aşağıdaki gibidir (eGyanKosh, 2017):

- a. Emir-komuta zinciri belirli ve net olduğunda insanlar ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.
- b. Çalışanlar ödül ve cezalarla motive edilir.
- c. Liderin talimat ve emirlerine uymak, takipçilerin birincil amacıdır.
- d. Beklentilerin karşılandığından emin olmak için astların dikkatle izlenmesi gerekir.

Etkileşimsel liderlik teorisi altında liderler, rol ve görev gereksinimlerini netleştirerek takipçilerini belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirir veya motive eder. İşlemsel liderlerin sergilediği karakteristik özellikler şunlardır (Robbins ve Judge, 2013: 383):

- a. Koşullu Ödül: Lider, organizasyonun hedeflerini ödüllere bağlar ve bunu açıkça belirtir ve beklentiler, gerekli kaynakları sağlar ve astlar için SMART (belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanında) hedefler belirler.
- b. İstisnalarla Yönetim (Aktif): Lider, astların performansını aktif olarak izler, kurallar ve standartlardan sapmaları arar ve hataları önlemek için düzeltici eylemlerde bulunur.
- c. İstisnalarla Yönetim (Pasif): Pasif yönetim açısından, bir lider ancak standartlar karşılanmadığında müdahale eder ve hatta kötü performanslar için cezalar kullanır ve
- d. Bırakınız Yapsınlar (Laissez-Faire): Bunun için lider, astlarına karar alabilecekleri bir ortam sağlar.

3.2.4.2 Dönüşümcü liderlik

Bir dizi araştırma, dönüşümcü liderleri etkileşimsel liderlerden ayırmaya odaklanmıştır (örneğin bakınız, Bass ve diğerleri, 2003; Judge ve Piccolo, 2004). Ohio State çalışmaları, Fiedler'in modeli ve yol-amaç teorisi, rol ve görev gereksinimlerini netleştirerek takipçilerini belirlenmiş hedeflere doğru yönlendiren etkileşimsel liderleri tanımlamaktadır.

Dönüşümcü liderler, takipçilerine örgütün iyiliği için kişisel çıkarlarını aşmaları için ilham verirler ve takipçileri üzerinde olağanüstü bir etkiye sahip olabilirler. Avon'dan Andrea Jung, Virgin Group'tan Richard Branson ve Boeing'den Jim McNerney, dönüşümcü liderlerdir. Bireysel takipçilerin endişelerine ve ihtiyaçlarına dikkat ederler; takipçilerin eski sorunlara yeni yollarla bakmalarına yardımcı olarak, onların sorunlar ile ilgili farkındalıklarını değiştirirler ve grup hedeflerine ulaşmak için ekstra çaba göstermeleri için takipçileri heyecanlandırıp onlara ilham verirler. Dönüşümcü liderlerin sergilediği karakteristik özellikler şunlardır (Robbins ve Judge, 2013: 382-383):

- a. İdealleştirilmiş Etki: Vizyon ve misyon duygusu sağlarlar, gurur verir, saygı ve güven kazanırlar.
- b. İlham Veren Motivasyon: Yüksek beklentileri iletirler, çabalara odaklanmak için semboller kullanırlar, önemli amaçları basit yollarla ifade ederler.
- c. Entelektüel Uyarım: Zekâyı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik ederler.
- d. Bireyselleştirilmiş Düşünce: Kişisel ilgi gösterirler, her çalışana ayrı ayrı davranırlar, onlara koçluk yapıp, tavsiyelerde bulunurlar.

Dönüşümcü liderliğin tüm yönleriyle - liderler, takipçilerini beklentilerin üzerinde performans göstermeye ve organizasyon uğruna kişisel çıkarlarını aşmaya motive edebilir. Bireyselleştirilmiş düşünce, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve idealize edilmiş etki, çalışanların ekstra çaba göstermesi, daha yüksek üretkenlik, daha yüksek moral ve memnuniyet, daha yüksek örgütsel etkinlik, daha düşük işten ayrılma, daha düşük devamsızlık ve daha fazla örgütsel uyum yeteneği ile sonuçlanmaktadır. Bu modele dayanarak, liderler genellikle dört dönüşümsel davranışın her birini düzenli olarak kullandıklarında en etkili olurlar (Robbins ve Judge, 2013: 383).

İşlemsel ve dönüşümcü liderlik birbirini tamamlar. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik üzerine kuruludur ve tek başına etkileşimci liderliğin yapabileceğinin ötesinde takipçi çabası ve performansı üretmektedir (Bass, 1985; Seltzer ve Bass, 1990). Dönüşümcü liderler daha yaratıcı oldukları için daha etkilidir, aynı zamanda onları takip edenleri de yaratıcı olmaya teşvik ettikleri için (Shin ve Zhou, 2003; García-Morales ve diğerleri, 2008; Eisenbeiss ve diğerleri, 2008).

3.2.4.3 Karizmatik liderlik

Bir sosyolog olan Max Weber (1864-1920), bir asırdan fazla bir süre önce karizmayı (Yunanca'dan "hediye" anlamına gelir) “bireyleri sıradan insanlardan ayıran, onların doğüstü ve insanüstü güçler veya erdemlerle donatılmış olarak muamele görmesini sağlayan kişiliğin belirli bir niteliği” olarak tanımlamıştır. Bunlar sıradan insan tarafından erişilebilir değildir ve ilahi kökenli veya örnek olarak kabul edilmektedir ve bunlara dayanarak ilgili kişiye bir lider olarak muamele edilmektedir (Weber, 1947). Dönüşümcü liderlerin sergilediği karakteristik özellikler şunlardır (Conger ve Kanungo, 1998: 94):

- a. Vizyon ve artikülasyon. Statükodan daha iyi bir gelecek öneren idealleştirilmiş bir hedef olarak ifade edilen bir vizyona sahiptir ve vizyonun önemini başkaları tarafından anlaşılabilir terimlerle açıklayabilir.
- b. Kişisel risk. Vizyona ulaşmak için yüksek kişisel risk almaya, yüksek maliyetlere maruz kalmaya ve özveride bulunmaya isteklidir.
- c. Takipçi ihtiyaçlarına duyarlılık. Başkalarının yeteneklerini algılayan ve onların ihtiyaç ve duygularına duyarlıdır.
- d. Geleneksel olmayan davranış. Yeni ve normlara aykırı olarak algılanan davranışlarda bulunur.

"Devrimci" karizmadan bahseden Weber'in aksine, sonraki teorisyenler karizmayı "barışçıl" bir şekilde tanımlamışlardır. Conger ve Kanungo (1998)'na göre karizmatik liderler, sayısız özellikleri sayesinde takipçileri tarafından idealleştirilmektedir: ilham verme, motive etme, duygularını göstererek takipçilerin ihtiyaçlarına saygı duymak ve anlamak; vizyona ulaşmada taahhüt; devlet statükosunu değiştirme cesareti; etik standartların ve sosyal sorumluluğun uygulanması ve kullanılması (Conger ve Kanungo, 1998).

Karizma, duygusal ifade, özsaygı, güven, kararlılık, içsel istikrar, entelektüel uyarım, tutku ve kendi vizyonuna bağlılık anlamına gelmektedir. Karizmatik liderler kim olduklarını ve neye inandıklarını bilirler ve takipçilerine kendi vizyonlarına olan güveni aktarma gücüne sahiptirler. Karizmatik liderler bir değişim atmosferi yaratırlar ve daha iyi bir gelecek için idealleştirilmiş bir vizyon ifade ederler. Karmaşık fikirleri ve hedefleri açık ve ikna edici yollarla iletme yeteneğine sahiptirler, böylece insanlar onların mesajlarını anlar ve onlarla özdeşleşirler. Karizmatik liderler ayrıca geleneksel olmayan şekillerde hareket ederler ve statükoyu aşmak ve değişim yaratmak için alışılmadık yöntemler kullanırlar. Karizmatik

liderler resmi otorite pozisyonlarında olsalar da, karizmatik liderlik resmi organizasyonel pozisyonu aşar çünkü liderin etkisi, organizasyon tarafından verilen güç ve otoriteden ziyade kişisel niteliklere dayanmaktadır (Nikoloski, 2015: 24).

3.2.4.4 Etik liderlik

Batı dünyasında etiğin tanımı Platon ve Aristoteles'e kadar uzanmaktadır. Etik, karakter, davranış ve/veya gelenekler anlamına gelen Yunanca bir kelime olan ethos'tan gelmektedir. Toplumun üyeleri ve bireylerin kendileri tarafından hangi töre ve değerlerin uygun görüldüğü ile ilgilidir. Etik, herhangi bir durumda neyin doğru neyin iyi neyin yanlış ve kötü olduğuna karar vermemize yardımcı olur. Liderlikle ilgili olarak, etik liderlerin kim olduğu, karakterleri ve ne yaptıkları, eylemleri ve davranışları ile ilgilidir (Rowe ve Guerrero, 2012: 490).

Etik, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin doğası gereği liderliğin merkezindedir. Liderler takipçilerini etkiler - bu, takipçilerin hayatlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkiledikleri anlamına gelmektedir (Yukl, 2012). Etkinin doğası, liderin karakterine ve davranışına (özellikle davranışların doğası ve sonucuna) bağlıdır. Liderler daha fazla güce - kişiler arası ve/veya resmi hiyerarşik güce- sahiptir ve bu nedenle takipçileri üzerindeki etkileri konusunda daha büyük bir sorumluluğa sahiptir. Liderler, ortak hedeflerin peşinde ve bunlara ulaşılmasında takipçileri etkiler. İşte bu durumlarda liderlerin takipçilerine saygı duyması ve onlara haysiyetle davranması gerekmektedir. Başka bir deyişle, liderlerin takipçilerine farklı kimliklere sahip bireyler olarak davranması gerekmektedir. Ayrıca, liderler örgütsel değerleri geliştirmede ve oluşturmada da etkilidir. Dolayısıyla kendi kişisel değerleri, kuruluşlarında nasıl bir etik iklimin gelişeceğini belirlemektedir (Rowe ve Guerrero, 2012: 491). Aşağıda etik liderliğin gelişmesine yol açtığına inanılan beş ilke sıralanmıştır (DuBrin, 2010; Northouse, 2013):

- a. Başkalarına saygı;
- b. Başkalarına hizmet;
- c. Başkaları için adalet;
- d. Başkalarına karşı dürüstlük ve
- e. Başkalarıyla topluluk oluşturma'dır.

Etik liderlik, daha yeni ve daha pozitif liderlik teorilerinden biridir; etik ve ahlaki vurgulayan diğerleri otantik ve hizmetkâr liderliktir (Hoch ve diğerleri, 2018). Etik liderlik terimi, "kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışın iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılması" olarak tanımlanabilir (Brown ve diğerleri, 2005: 120).

Bu kavramın tanımı, etik liderliği, pozitif ahlaki davranışa güçlü bir vurgu yapan diğer liderlik teorilerinden ayırmaktadır. Etik liderliğin tek odak noktası ahlaktır. Etik bir bileşeni olan dönüşümcü liderlik gibi diğer liderlik teorileri etikten etkilense de, ahlak etik liderliğin temel kavramıdır (Mayer ve diğerleri, 2012).

Etik liderliğin diğer liderlik teorilerinden farklı olmasının bir başka nedeni de, sadece kişilik özelliklerine odaklanmaması, aynı zamanda Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme teorisinden yararlanmasıdır (Mayer ve diğerleri, 2009). Bu, liderlerin sosyal bir öğrenme ve değişim süreci yoluyla takipçilerini etkilediğini göstermektedir. Bireyler, başkalarının çekici özelliklerini öğrenir, model alır ve onları taklit etme eğilimindedir. Süreç boyunca, ahlaki ipuçlarının iletişimi, liderlerin mesajlarını takipçilerine iletmede kritik bir rol oynamaktadır (van Gills ve diğerleri, 2015). Ayrıca, liderler, taklit edilmeleri ve takip edilmeleri için meşruiyete sahip olmalı, başkalarının gözünde güvenilir ve çekici olmalıdır. Etik liderler, yardımsever ve sempatik yapıları nedeniyle, sosyal değişim ve karşılıklılık normları yoluyla takipçileriyle ilişkiler kurabilirler (Treviño ve diğerleri, 2006). Etik liderler iyi etik rol modelleri olabilirler: güvenilirlikleri ve çekicilikleri nedeniyle çalışanlardan daha fazla ilgi görürler (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderlik, verimli çalışma koşulları ve örgüt kültürünün oluşturulmasında da önemlidir. Ayrıca, bir organizasyon içindeki tüm seviyelerdeki yöneticiler, etik bir fikir birliğinin şekillenmesinde ve yaratılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır (Demirtaş ve Akdoğan, 2015).

Sonuç olarak etik liderler uygulama sorumluluğuna sahiptir. Etik davranışları belirler ve çalışanların buna uymasını sağlarlar. Sadece resmi gücü kullanmakla kalmaz, aynı zamanda gayri resmi yollarla da çalışırlar. Çalışanlarla sık sık iletişim kurarlar ve belirlenmiş bir etik çerçeveye göre onları ödüllendirir veya cezalandırırlar (Mayer ve diğerleri, 2010). Etik liderler tarafından yürütülen iletişim, yalnızca başkalarının onları dinlemesini beklemekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların görüş ve düşüncelerine değer vermeleri açısından iki yönlüdür (Mayer ve diğerleri, 2012). Böylece çalışanlar etik çerçeveyi açıkça anlayarak,

neyin doğru neyin yanlış olduğundan emin olurlar ve etik ikilemlere karşı beklenen tutumların farkında olurlar. Ayrıca bu tür liderler, uygun davranışlarla çalışanlarına örnek teşkil ederler (Kurtulmuş, 2019: 54).

3.2.4.5 Hizmetkâr liderlik

Lider olarak hizmetkâr fikri, kısmen Robert K. Greenleaf (1904–1990)’in büyük kurumları şekillendirmeye yönelik yarım asırlık deneyiminden gelmiştir. Ancak Robert K. Greenleaf (1904–1990)’in düşüncesini billurlaştıran olay, 1960’larda Hermann Hesse’nin kısa romanı “Journey to the East - Doğu Yolculuğu”nu okuduğunda gerçekleşmiştir; bu, bir grup insanın ruhsal bir arayış içindeki efsanevi yolculuğunu anlatmaktadır. Robert K. Greenleaf (1904–1990), bu hikâyeyi okuduktan sonra, ana anlamının, büyük liderlerin önce diğerlerinin hizmetkârı olması gerektiği ve bu basit gerçeğin, liderin büyüklüğünün merkezinde yer aldığı sonucuna varmıştır. Gerçek liderlik, birincil motivasyonu başkalarına yardım etmek için derin bir istek duyanlardan ortaya çıkmaktadır. Robert K. Greenleaf (1904–1990) çalışmalarında, çalışanlar, müşteriler ve toplum dâhil olmak üzere başkalarına hizmet etmeyi bir numaralı öncelik olarak belirleyen daha iyi bir liderlik yaklaşımına duyulan ihtiyacı ele almıştır. Hizmetkâr liderlik, başkalarına daha fazla hizmet etmeyi, işe bütüncül bir yaklaşımı, bir topluluk duygusunu teşvik etmeyi ve karar vermede güç paylaşımını vurgulamaktadır. Özünde, hizmetkâr liderlik, toplum genelinde olumlu değişim yaratma potansiyeline sahip, yaşam ve işe yönelik uzun vadeli, dönüştürücü bir yaklaşım - bir varoluş biçimidir. Robert K. Greenleaf (1904–1990)’a göre hizmetkâr liderlerin gelişiminde merkezi öneme sahip bir dizi özellik bulunmaktadır (Spears, 2014: 7-9):

- a. Dinleme: Hizmetkâr lider, bir grubun iradesini belirlemeye çalışır ve bu iradeyi netleştirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca söylenenleri anlayışla dinlemeye çalışmaktadır.
- b. Empati: Hizmetkar lider, başkalarını anlamaya ve empati kurmaya çalışır. İş arkadaşlarının iyi niyetlerini varsayar ve davranışlarını veya performanslarını kabul etmeyi reddetmeyi gerekli bulsa bile onları insan olarak reddetmez.
- c. İyileştirme: Hizmetkâr liderliğin en güçlü yönlerinden biri, kişinin kendini ve başkalarını iyileştirme potansiyelidir.
- d. Farkındalık: Umumi farkındalık ve bilhassa öz farkındalık hizmetkâr lideri güçlendirmektedir. Farkındalık aynı zamanda etik ve değerleri ihtiva eden hususları

kavramada kişiye yardımcı olmaktadır. Birçok duruma daha bütünleşik, bütünsel bir konumdan bakabilmeyi sağlamaktadır.

- e. İkna: Hizmetkâr liderlerin bir diğer özelliği, bir organizasyon içinde karar alırken konumsal otoriteden ziyade iknaya birincil derecede güvenmektir. Hizmetkâr lider, itaati zorlamak yerine başkalarını ikna etmeye çalışmaktadır. Hizmetkâr lider, gruplar içinde fikir birliği oluşturmada etkilidir.
- f. Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, “büyük hayaller kurma” kabiliyetlerini geliştirmeye çabalarlar. Bir soruna veya bir örgüte kavramsallaştırma bakış açısından bakma kabiliyeti, bireyin günlük gerçeklerin ötesine kafa yorması gerektiği manasına gelmektedir.
- g. Öngörü: Öngörü, hizmetkâr liderin geçmişten alınan dersleri, bugünün gerçeklerini ve gelecek için bir kararın olası sonucunu anlamasını sağlayan bir özelliktir.
- h. Vekilharçlık: Hizmetkâr liderlik, vekilharçlık gibi, her şeyden evvel diğer insanların ihtiyaçlarına hizmet etme taahhüdünü kabul etmektedir. Bununla birlikte kontrolden ziyade açıklık ve ikna kullanımını vurgulamaktadır.
- i. İnsanların gelişmesine bağlılık: Hizmetkâr liderler, insanların bir çalışan olarak somut katkılarının ötesinde içsel bir değere sahip olduklarına inanırlar. Hizmetkâr lider, çalışanların gelişimini beslemek için mümkün olan her şeyi yapmak konusunda çok büyük bir sorumluluğun farkındadır.
- j. Topluluk oluşturma: Hizmetkâr liderlik, örgütlerde işgörenler arasında gerçek bir topluluk oluşturulabileceğini iddia etmektedir.

3.2.4.6 Hümanist liderlik

Hümanist olmak, insanı bir bütün olarak görmek ve insan doğasını kabul etmek demektir. Hümanist yönetim, maddi çıkarların peşinde koşmanın amaç olduğu geleneksel paradigmanın aksine, yeni bir işletme yönetimi paradigması olarak önerilmiştir (Pirson ve von Kimakowitz, 2014). Şaşırtıcı bir şekilde, bu kavram, birçok farklı kültür ve toplumda yer almasına rağmen, mevcut liderlik teorilerine nadiren dâhil edilmektedir. Bir öncü olarak Konfüçyüs (MÖ 551 - MÖ 479) bu konuya çok erken bir aşamada değinmiştir. Konfüçyüs'ün felsefeleri ve öğretileri doğrudan insanlığın özüyle ilgilidir (Louie, 2002).

Konfüçyüs'e göre ideal insanın önceliği, kişisel kazanç sağlamak değil, toplumun tamamına hizmet etmektir. Konfüçyüs ayrıca insanların ahlaki erdemlere sahip olduğuna ve

başkalarına iyilik etmenin toplumda refah getireceğine inanıyordu. Konfüçyüsçülük, insan doğasının önemini vurgulamaktadır, aynı zamanda insanlara bütüncül insan olarak saygı duyar ve kişisel çıkarlar elde etmek yerine ortak iyiye hizmet etmektedir. Son araştırmalar, iş dünyasında Konfüçyüsçü uygulamaların uygulanmasının bir şirkete başarı getirebileceğini doğrulamıştır (Ruangkanjanases ve diğerleri, 2014).

Üç lider (A,B ve C) ve şirketleri arasında gözlemlenen ortak özelliklere ve uygulamalara ve bu gözlemlerin Konfüçyüsçülükteki temel kavramlarla bir sentezine dayanarak, Konfüçyüsçü hümanist liderlik için beş temel özelliği içeren kavramsal bir model geliştirilmiştir (Fu ve diğerleri, 2020: 538-539): (1) Tui ji ji ren (kendini başkalarının yerine koyarak başkalarını anlamak); (2) Yi yi wei li (doğru olanı yaparak kâr etmek); (3) Xiu ji da ren (önce kendilerini yetiştirerek başkalarını geliştirmek); (4) Zhi xing he yi (bilmeyi yapmakla hizalamak) ve (5) Yun zhi jue zhong (farklı şeyler arasında denge noktası aramak).

Konfüçyüsçü hümanizm, iş etiği, liderlik modelleri, insan kaynakları yönetimi ve hatta organizasyon yapısı dahil olmak üzere organizasyonların işleyişi için iş stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır (Lam, 2003; Romar, 2002; Strudler, 2008). Konfüçyüsçülüğe göre, insan özünde iyidir, bu nedenle kişi uygun eğitim ve öğretim yoluyla mükemmel bir insan olabilir. Bu nedenle, Konfüçyüsçü hümanizm, özellikle eğitim stratejileri ve uygulamaları, örgütsel gelişim ve performans iyileştirme müdahaleleri gibi başarılı insan kaynakları yönetimi için geçerlidir (Yang ve diğerleri, 2006). Konfüçyüsçü hümanizm, ticari uygulamalar, başarılı ve ahlaki bir organizasyonun geliştirilmesi ve sürdürülmesi için rehberlik sağlamaktadır (Ip, 2009).

3.2.4.7 Sorumlu liderlik

Bölümün en başında yeni bir liderlik tarzı olarak sorumlu liderlikten söz edilmiştir. Aslında, bunun tamamen yeni bir kavram olduğu söylenemez - gerçekte, liderlik gelişimindeki diğer birçok kavramı kapsayan bir şemsiyeden daha fazlasıdır (Hieker ve Pringle, 2021: 52). Sorumlu liderlik, "... ekonomik ve toplumsal ilerleme ve sürdürülebilir kalkınma arayışında etik değerlere dayalı liderliğin küresel uygulaması (...),insanları yeni bir sürdürülebilir kalkınma vizyonu ve bunun gerektirdiği gerekli değişim ile meşgul olmaya motive etme, iletişim kurma, güçlendirme ve ikna etme sanatı olarak tanımlanmaktadır (The United Nations Global Compact and European Foundation for Management Development

[Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Avrupa Yönetim Geliştirme Vakfı], 2008).

Sorumlu liderliğin etik liderlik gibi benzer kavramlardan daha geniş, daha stratejik yönelimli ve potansiyel olarak daha az tartışmalı olduğunu iddia edilmektedir. Örneğin, etik üzerine odaklanma, bir liderin diğerlerini etkilemeyen belirli dinlerin değerleri ve kişisel davranışlarıyla potansiyel olarak karıştırılabilirken, sorumluluğa odaklanma, dikkati liderin sorumlu olabileceği belirli diğer kişilere yönlendirmektedir. Bu nedenle sorumluluk, geniş ahlaki ve/veya yasal standartlara dayanmakla birlikte, başkalarının özel kaygılarına, bu standartlara göre hareket etme ve birinin eylemlerinin sonuçlarından sorumlu olma yükümlülüğüne yöneliktir (Waldman ve Galvin, 2008: 328).

Maak ve Pless (2006) sorumlu liderliği, etkinlik hedeflerini sosyal sorumluluklarla bütünleştiren ve karşılıklı yarar sağlamak için kuruluş içindeki ve dışındaki paydaşlarla sürdürülebilir bir ilişki geliştiren değerlere dayalı bir liderlik olarak tanımlamaktadır (Maak ve Pless, 2006). Spesifik olarak sorumlu liderler, kurumsal performans hedeflerini yerine getiren uzmanlar, topluma karşı ahlaki yükümlülükleri yerine getiren vatandaşlar ve ayrıca çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen kolaylaştırıcılar gibi hareket ederler (Voegtlin ve diğerleri, 2020).

Sorumlu liderler, kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyen sürdürülebilir değer yaratmayı devam ettirmek için sosyal ve çevresel hedeflere özel önem vermektedir (Miska ve Mendenhall, 2018). Böylece, sorumlu liderleri ve ahlaki organizasyonları ile daha güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, daha fazla iş anlamlılığı ve olumlu etki yaşayabilirler, bu da yaratıcı faaliyetlerde bulunma olasılığını önemli derecede artırmaktadır (Tu ve Lu, 2013; Rego ve diğerleri, 2014). Sorumlu liderler kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratırlar ve çalışanların kaynaklarını ve bilgilerini paylaşmaları için onları güçlendirirler (Maak ve Pless, 2006). Ayrıca çekici rol modelleri olarak sorumlu liderler, çalışanların işle ilgili motivasyonunu diğer liderlerden daha fazla etkileyebilirler (Haque ve diğerleri, 2019), böylece işyerinde yenilikçi iş davranışlarını teşvik edebilirler.

4. MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE

Bu başlıkta, motivasyon kavramı ele alınmış olup motivasyonun önemi, motivasyona ilişkin bazı kavramlar, motivasyon türleri, motivasyon araçları, motivasyon teorileri, motivasyon artırıcı yöntemler ve liderlik ile motivasyon arasındaki ilişki hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

4.1 MOTİVASYON KAVRAMI

Kelimenin etimolojik kökeni, temel olarak hareket etmek anlamına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir, örn. bir şeyin yapılması için teşvik etmek, tetiklemek veya etkilemek (Barikani ve diğerleri, 2013; Qayyum, 2012; Syed ve diğerleri, 2012). Motivasyon terimi araştırmacılar tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Genel olarak motivasyon, insan davranışını kontrol eden içsel bir koşul olarak tanımlanmıştır (Woolfolk, 2016: 470). Santrock (2011)’a göre motivasyon, davranışı harekete geçiren, kontrol eden ve sürdüren süreçleri içermektedir (Santrock, 2011: 438).

Motivasyon, bireyin bir şey yapmasının veya belirli bir şekilde davranmasının nedeni olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, motivasyon, hedefe yönelik aktiviteyi başlatma ve sürdürme süreci olarak da kabul edilmektedir. Ek olarak, motivasyon hem fiziksel hem de zihinsel aktivite gerektirmektedir. Fiziksel aktivite, çaba ve sebat gibi gözlemlenebilir davranışları içerirken, zihinsel aktivite, planlama, pratik yapma, kurma, izleme, karar verme ve ilerlemeyi değerlendirme gibi bilişsel eylemleri kapsamaktadır (Schunk ve diğerleri, 2008: 4-5).

Motivasyon, bir kişinin bir organizasyondaki davranışının yönünü, kişinin çaba düzeyini ve kişinin sebat etme düzeyini belirleyen psikolojik güçlerdir (Jones ve George, 2008). Yazarlara göre motivasyonun yön, yoğunluk ve sebat olmak üzere üç ana bileşeni mevcuttur. Yön, bir kişinin başarmak istediği, yapmak istediği şeydir. Yoğunluk, bir bireyin hedefe ulaşma sürecinde gösterdiği kararlılık veya çaba düzeyidir. Sebat, bir bireyin engeller olsa bile motivasyonunu zaman içinde sürdürme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2013). Aşağıda motivasyon kavramının karakteristik özellikleri sıralanmıştır (CBSE Academic, 2022):

- a. Psikolojik süreç: Motivasyon psikolojik bir süreçtir. Çalışanların davranışlarını uyararak ve etkileyerek istenilen sonuca ulaşma sürecidir. Bir yönetici, kuruluştaki her çalışanın

ihtiyaçlarını, amaçlarını ve isteklerini dikkatlice anlamaya çalışmalıdır. Bunun nedeni, her insanın farklı olması ve aynı tür bir motivasyon tekniğinin her birey için geçerli olmamasıdır.

- b. Kesintisiz süreç: Motivasyon sürekli bir süreçtir. Bir ihtiyaç karşılandığında, başka bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle motivasyon, hedeflere ulaşılan kadar kesintisiz bir süreçtir. Dolayısıyla, çalışanların değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi teknikler, sistemler ve yöntemler geliştirmek yönetimin sorumluluğundadır.
- c. Karmaşık ve tahmin edilemez: Motivasyon karmaşık ve öngörülemeyen bir iştir. İnsan istekleri kesin değildir ve sonuçlarına göre değişmektedir. Bir işçi mevcut durumda tatmin olabilir, ancak değişen ihtiyaçları nedeniyle gelecekte tatmin olmayabilir. Benzer şekilde, iki kişi bile benzer davranış ve olanaklarla motive olmayabilir. Bu nedenle bir yönetici, astlarını motive etmek ve hedeflere ulaşmak için daha bilinçli olmalıdır.
- d. Yaygın işlev: Motivasyon, tüm yönetim seviyelerinin yaygın işlevidir. Yönetim hiyerarşisinde en üst kademeden en alt kademeye kadar her yönetici motivasyondan sorumludur. Bir yönetici, astlarını ve ikinci olarak yönetim hiyerarşisindeki diğer astları motive etmekten büyük ölçüde sorumludur.
- e. Davranış etkiler: Motivasyonun en önemli amacı, çalışanların davranışlarını etkilemek ve böylece davranış değişikliklerini sağlamaktır. Yöneticiler, çalışanların davranışlarını etkiler ve onları hedeflerine daha fazla konsantre olmaya teşvik ederler.
- f. Olumlu veya olumsuz: Motivasyon olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu bir motivasyon, çalışanlara teşvikler ve ödüller vaat eder. Olumsuz motivasyon, ücretlerin düşürülmesi, indirgeme, işten çıkarma vb. gibi düşük performans için cezalandırmaya dayanmaktadır. İhtiyaçlar temelinde, yönetici daha iyi performans için hem olumlu hem de olumsuz motivasyonu kullanabilir.

4.2 MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Çalışan motivasyonu, işyerinde önemli bir değişkendir. Çünkü performansı etkilemekte, iş tatminini ve bağlılığı belirlemekte ve nihayetinde bireysel olarak çalışanların, ekiplerin ve tüm kuruluşların başarısını belirlemektedir. Motivasyon aynı zamanda kuruluşlar arasındaki rekabet için de stratejik bir anahtar değişkendir (Steers ve diğerleri, 2004; Nink, 2014). Bir kuruluş için motivasyonun önemi aşağıdaki faktörler temelinde incelenebilir (Samiksha, 2022; Maniksaly, 2022):

- a. Motive olmuş çalışanlar, hedeflere ulaşmak için mevcut kaynakları optimum şekilde kullanırlar.
- b. Motivasyon, çalışanların verimlilik düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Bu, çalışanların işi en az zaman ve en az kaynak israfı ile en iyi şekilde yapmaya başladığı anlamına gelmektedir, çünkü motive çalışanlar her zaman kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.
- c. Motive olmuş çalışanlar, mevcut verimlilik seviyesini yükseltmek için enerjilerini ve diğer yeteneklerini tam olarak kullanırlar.
- d. Motive olmuş çalışanlar hedefe yönelik çabalar gösterirler. Örgütsel hedeflere ulaşmak için daha kararlı ve işbirlikçidirler.
- e. Motive olmuş çalışanlar, organizasyondaki değişiklikleri kabul etmede her zaman destekleyici ve işbirlikçidir.
- f. Motive olmuş çalışanlar bir organizasyona daha sadık ve samimidir. Bu faktörler, devamsızlığı ve işgücü devrini azaltmaya yardımcı olmaktadır.
- g. Motivasyon, iyi endüstriyel ilişkilerin bel kemiği olarak kabul edilmektedir.
- h. Etkili bir biçimde motive olmuş çalışanlar daha fazla iş tatmini elde ederler ve yüksek morale sahiptirler.
- i. Motivasyon ayrıca etkili performans, öz disiplinin korunması ve üretken iç ortam nedeniyle kuruluşların imajlarını iyileştirmeye yardımcı olmaktadır.

4.3 MOTİVASYONA İLİŞKİN BAZI KAVRAMLAR

4.3.1 İhtiyaç

İhtiyaç, organizmada (örneğin, açlık, susuzluk veya ağrı), davranışı başlatabilecek, belirli bir güce sahip, spesifik olmayan bir dürtü ortaya çıkaran belirli bir eksiklik veya rahatsızlıktır (Heckhausen, 2018: 44). Bilindiği üzere motivasyon, bireyleri harekete geçiren itici bir güçtür. Bu itici güç, karşılanmamış bir ihtiyacın sonucu olarak mevcut bir gerginlik durumu tarafından üretilmektedir. İnsanlar, ihtiyaçlarını karşılayacağını düşündükleri hedefleri ve müteakip davranışları seçerek bu gerilimi hem bilinçli olarak hem de bilinçaltında azaltmaya çalışırlar ve böylece hissettikleri gerilimden kurtulurlar. Memnuniyetin gerçekten elde edilip edilmediği ise, izlenen eylemin seyrine bağlı olmaktadır. Her bireyin ihtiyaçları vardır; bunların bazıları doğuştan gelmekte, bazıları da sonradan edinilmektedir. Doğuştan gelen ihtiyaçlar fizyolojik veya biyogeniktir ve yiyecek,

su, hava, giysi, barınak ve cinsiyeti içermektedir. Bu ihtiyaçlar (doğuştan gelen) birincil ihtiyaçlar veya güdüler olarak nitelendirilmektedir. Edinilmiş ihtiyaçlar ise, kültürümüze veya çevremize yanıt olarak öğrendiğimiz ve özsaygı, saygınlık, sevgi, güç ve öğrenme ihtiyacını içeren ihtiyaçlardır. Edinilmiş ihtiyaçlar genellikle psikolojik (yani psikojenik) olduğundan, ikincil ihtiyaçlar veya güdüler olarak nitelendirilmektedir. Bu ihtiyaçlar bireyin öznel psikolojik durumundan ve başkalarıyla olan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Güdüler veya ihtiyaçlar olumlu veya olumsuz bir yöne sahip olabilirler. İnsanlar bir nesne ya da duruma doğru itici bir güç ya da bazı nesne ya da durumlardan uzaklaştıran bir itici güç hissedebilirler. Bazı psikologlar, olumlu dürtülere ihtiyaçlar, istekler veya arzular, olumsuz dürtülere ise korkular veya isteksizlikler olarak atıfta bulunmaktadır. Bununla birlikte, pozitif ve negatif motivasyonel güçler, fiziksel (ve bazen duygusal) aktivite açısından önemli ölçüde farklı görünse de, temelde benzerdirler, çünkü hem insan davranışını başlatmaya hem de sürdürmeye hizmet etmektedirler. Bu nedenle, araştırmacılar genellikle ihtiyaçlar, istekler ve arzular olarak her ikisine de dürtü veya güdüye atıfta bulunurlar (Schiffman ve diğerleri, 2010: 93-94).

4.3.2 Dürtü

Dürtü, psikolojide, genellikle bazı fizyolojik gerilim, eksiklik veya dengesizlikten (örneğin, açlık ve susuzluk) kaynaklanan ve organizmayı harekete geçmeye zorlayan, tatmin için baskı yapan acil bir temel ihtiyaçtır (Britannica, 2022). Dürtü, doğası gereği varsayımsaldır, genellikle ihtiyaç duyulan bir maddeden (örneğin yiyecek) yoksun bırakılma, olumsuz uyaranların varlığı (örneğin ağrı, soğuk) veya olumsuz olayların ortaya çıkmasıyla oluşmaktadır. Uyarıcıların veya olayların pekiştireç işlevi görmesi için dürtünün gerekli olduğu söylenmektedir. Psikologlar birincil ve ikincil dürtüler arasında ayırım yapmaktadır. Birincil dürtüler doğrudan hayatta kalma ile ilgilidir ve yiyecek, su ve oksijen ihtiyacını içermektedir. İkincil veya edinilmiş dürtüler, para, yakınlık veya sosyal onay elde etme dürtüsü gibi kültürel olarak belirlenen veya öğrenilen dürtülerdir (APA [American Psychological Association], 2022).

4.3.3 Güdü

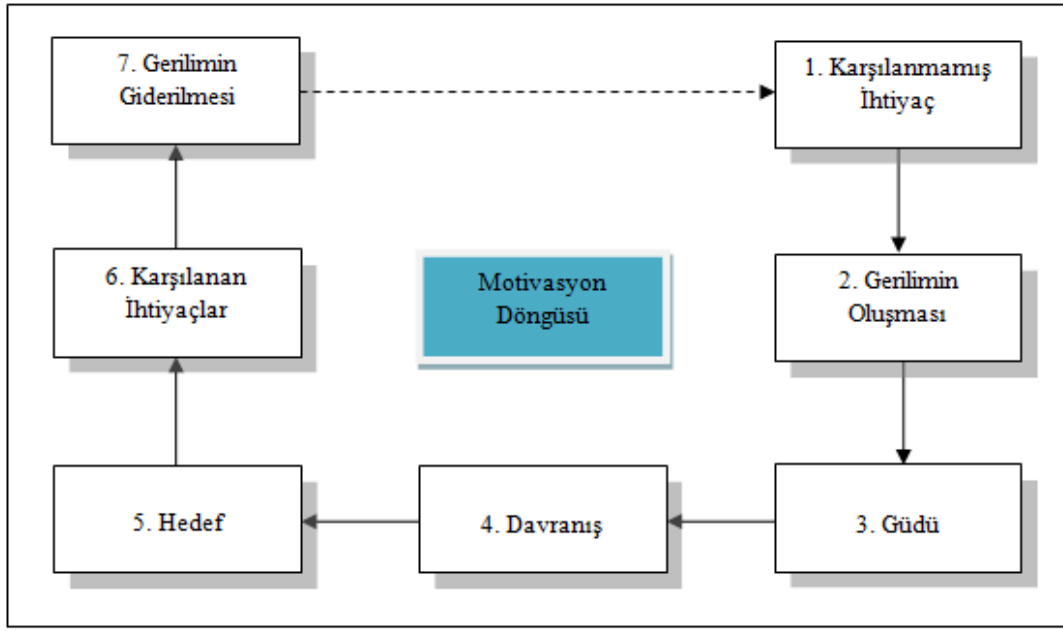
Güdü (motiv), bireyin davranışta bulunmasının sebepleri altında yatan ihtiyaç, dürtü, arzu, istek ve ilgileri içeren genel bir kavramdır. Güdüler bireyi uyararak harekete geçirmektedir. Temel olarak iki tür güdü vardır: biyolojik ve psikososyal. Biyolojik güdüler, çoğunlukla

vücudun fizyolojik mekanizmaları tarafından yönlendirildikleri için fizyolojik güdüler olarak da bilinmektedir. Psikososyal güdüler ise öncelikle bireyin çeşitli çevresel faktörlerle etkileşimlerinden öğrenilmektedir. Bununla birlikte, her iki motiv (güdü) türü de birbirine bağlıdır. Yani bazı durumlarda biyolojik etkenler güdüyü tetikleyebilirken bazı durumlarda psikososyal etkenler güdüyü tetikleyebilmektedir. Bu nedenle, hiçbir güdünün kesinlikle biyolojik veya psikososyal olmadığını, bunun yerine bireyde çeşitli kombinasyonlarla uyandırıldığını unutmamak gerekmektedir. (NCERT [National Council of Educational Research and Training], 2022: 171).

4.3.4 Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, genel olarak aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Daniels, 2020):

- a. Güdü, bir bireyin amacına ulaşmak için herhangi bir görevi yerine getirmesini sağlayan gerçek itici güçtür. Motivasyon sürecinin başlangıç noktasını da bu güdü oluşturmaktadır.
- b. Motivasyon sürecinin ikinci adım “Gerilim”dir. Bir ihtiyaç ya da güdü karşılanmadığında veya tamamlanmadığında, bu, bireyde bireyde gerginlik yaratmaktadır.
- c. Bir kişi “Gerilim” aşamasına girdiğinde, onu hemen motivasyon sürecinin üçüncü adımı olan “Arama”ya götürmektedir. Kişi anında bu görevi nasıl tamamlayabileceğini araştırmaya başlamaktadır.
- d. Motivasyon sürecinin son adımı “Eylem” olarak adlandırılmaktadır. Eylem, ilk üç adımın mantıksal başarısıdır. Güdü, gerilim ve arama aşamasından sonra, nihai sonuç olan eylem, bireyi güdülerini karşılayacak hedefe başarılı bir şekilde ulaşmaya götürmektedir.



Şekil 4.1. Motivasyon Döngüsü [Burke ve Barron, 2014: 269].

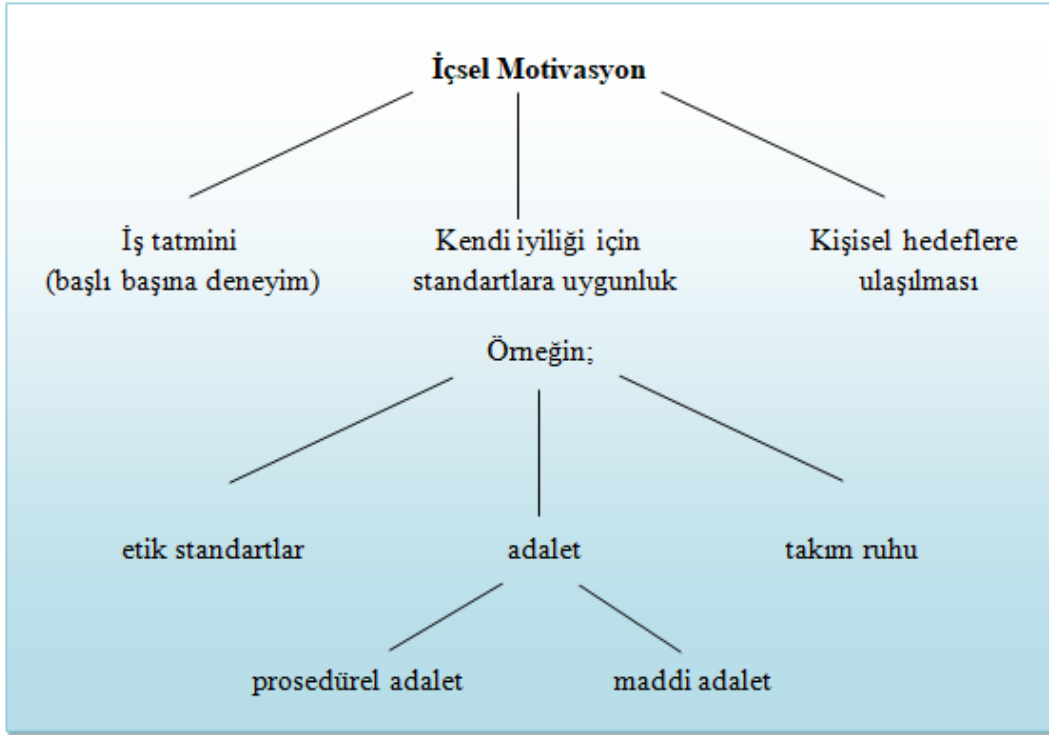
Motivasyon döngüsü, motivasyonun dinamik ve değişken doğasını ana hatlarıyla belirtmektedir. Bir ihtiyaç karşılanmadığında, bireyde rahatsız edici bir tür gerilim yaratmaktadır. Bu da, kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olacağına inandığı belirli faaliyetlere veya davranışlara yönelik itici bir güç oluşturmaktadır. Davranış başarılı olduğunda ihtiyaç karşılanır ve gerilim giderilir. Bu durumda döngü, karşılanmayan farklı bir ihtiyaca (üst düzey) göre yeniden başlamaktadır. Şayet davranış, ihtiyacı karşılamada başarılı olmazsa, ihtiyaç giderilene veya artık ihtiyaç olmaktan çıkana kadar farklı davranışlar kullanılmaktadır (Burke ve Barron, 2014: 269).

4.4 MOTİVASYON TÜRLERİ

Temel olarak 2 tip motivasyon türü vardır: İçsel ve dışsal motivasyon. Aşağıda bunlarla ilgili ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

4.4.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon durumunda, faaliyetin kendisi veya ilgili nihai hedef, kendi başına doğrudan bir ihtiyacı karşılamaktadır. İçsel motivasyonun ana formlarından üçü Şekil 4.2’de gösterilmektedir.



Şekil 4.2. İçsel Motivasyonun Formları [Frey ve Osterloh, 2002: 9].

İlk durumda, etkinliğin kendisi, keyifli bir deneyim sağlayan bir memnuniyet kaynağıdır. Örnekler arasında futbol oynamak veya yüzmek sayılabilir. Burada nihai hedef ve eylemin kendisi eşit derecede önemlidir. İkinci örnekte, standartların kendi iyiliği için karşılanması söz konusudur. Bunlar, mesleki uygulama kuralları veya zorbalığın reddedilmesi gibi saygı duyulması doğru olan etik standartlar olabilir. Bununla birlikte örgütlerde adalet standartları ve grup üyeliği (takım ruhu) de özellikle önemlidir. Çünkü ampirik araştırmalar, çalışanların maddi veya prosedürel adalet standartlarının karşılanmadığını hissettiklerinde, üretkenliğin düşeceğini ve durumu düzeltmek için kişisel avantajı bir tarafa koymaya istekli olacaklarını göstermektedir. Üçüncü içsel motivasyon biçimi, örneğin sınav kağıdı doldurmak veya bir dağa tırmanmak gibi sürecin kendisi eğlenceli olmaktan uzak olsa bile, kişinin belirlediği bir hedefe ulaşmasından gelmektedir. Burada tırmanıcıların, zorlu tırmanıştan veya beraberindeki riskten her zaman zevk almaması söz konusudur. Burada sporla gerçek bir aşk-nefret ilişkisi olduğu söylenebilir. Yine de, dağın zirvesine ulaşmanın heyecanını yaşamak için kazançlarının büyük bir bölümünü hobilerine memnuniyetle ayırmaktadırlar (Frey ve Osterloh, 2002: 8).

Arzuları büyük ölçüde kendi kendine belirlenen üç tip insan vardır: Sadıklar, Biçimciler ve Otonomistler. Sadıklar, çalıştıkları organizasyonun hedefleriyle kişisel olarak özdeşleşirler. Çoğunlukla, istekleri örgütünkilerle örtüşmektedir. Bu tür fayda fonksiyonu, genellikle bir şirkette uzun süredir çalışan kişiler arasında bulunmaktadır. Biçimciler, "doğru" prosedürleri içselleştirmişlerdir. Bu prosedürleri takip etmek onların doğasının bir parçası haline gelmiştir. Bu model, bazı avukatlarda ve devlet memurlarında olduğu kadar, eylemlerinin etkisinden ziyade doğru prosedürün izlenip izlenmediği sorusuyla ilgilenen teknik meslekler ve tıp doktorları arasında da bulunabilir. Otonomistler ise diğer konulara ve kişilere çok az önem vererek, yalnızca kendi maddi olmayan hedeflerine odaklanmaktadır. Bu tip, dünyayı her türlü şekilde iyileştirmek isteyen insanları ve kendini gerçekleştirmeyi arzulayanları içermektedir. Bu tür kişiler güçlü bir şekilde içsel olarak motive olurlar ve dış müdahalelere çok az tepki vermektedirler. (Frey ve Osterloh, 2002: 75-76).

4.4.2 Dışsal Motivasyon

Dışsal teşviklere tepki veren iki grup çalışan arasında ayrım yapılabilir: Gelir Maksimize Ediciler ve Statü Arayanlar. Gelir maksimize ediciler sadece para kazanmakla ilgilenmektedir. Gelir maksimizatörleri, işin kendisinden ve elde edilen paradan yalnızca dolaylı bir fayda elde ederler. Parasal gelir, tüketim için maksimum miktarda mal ve hizmet elde etmeye hizmet etmektedir. Çalışmak hoş olmayan bir zahmet olarak kabul edilmekte ve yalnızca gelir elde etmek için çaba harcanmaktadır (Frey ve Osterloh, 2002: 74). Bu durumda, bir iş, ödediği maaş aracılığıyla kişinin gerçek ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araçtır (Frey ve Osterloh, 2002: 8). Statü arayanlar dış etkenlere bakarlar ve diğer insanların değerlendirmesine yanıt verirler. Bu tip, kendi iyiliği için tüketimle ilgilenmemekte, yalnızca diğer insanlarla karşılaştırmalardan fayda sağlamaktadır. Davranış, komşular, arkadaşlar, akrabalar, okul arkadaşları, diğer öğrenciler veya iş arkadaşlarından oluşan bir referans grubunun görüşüne yönelik bir endişe ile şekillenmektedir. Statü arayanlar ise rekabetçidir; kendilerini her bakımdan diğerlerinden üstün tutmaya çalışırlar. Başkalarının başarısını kıskanırlar. Bu unsur, insanların bir pozisyon, statü, unvan veya başka bir ayrım için çalışmaya hazır olduğu küçük, kapalı topluluklarda özellikle yaygındır. Statü arayanlar ayrıca sembolik takdire değer verirler; bu nedenle gelir maksimize edicilerden daha az materyalisttirler (Frey ve Osterloh, 2002: 74).

İçsel motivasyon, doğası gereği tatmin edici veya zevkli olan davranışlarda bulunmayı ifade etmektedir. İçsel motivasyon, doğası gereği araçsal değildir, yani içsel olarak motive edilmiş eylem, davranışın kendisinden ayrılabilen herhangi bir sonuca bağlı değildir. Aksine, araçlar ve amaç bir ve aynıdır. Örneğin, bir çocuk dışarıda oynayabilir -koşmak, atlamak, zıplamak- sadece eğlenceli ve doğuştan tatmin edici olduğu için. Tersine, Dışsal motivasyon, temelde eylemin kendisinden ayrılabilen bir sonucun elde edilmesine bağlı olan davranış performansını ifade etmektedir. Diğer taraftan dışsal motivasyon doğası gereği araçsaldır. Başka bir sonuca ulaşmak için yapılmaktadır. Örneğin, bir genç harçlık alabilmek için evde bulaşık yıkayabilir. Benzer şekilde, bir öğrenci A almak için bir sınava çalışabilir. Dışsal motivasyon çok boyutludur ve tamamen dışsaldan (örneğin, harçlık almak için bulaşık yıkamak) tamamen içsele (örneğin, kişinin kendisini çevreye duyarlı bir vatandaş olarak algılaması nedeniyle geri dönüşüme katılması) doğru değişmektedir (Legault, 2020: 2416).

4.5 MOTİVASYON ARAÇLARI

Çalışanların motivasyonlarını etkileyen araçlar ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel olmak üzere 3 başlık altında incelenmiştir.

4.5.1 Ekonomik Araçlar

Çalışanın motivasyonunu sağlamada kullanılan başlıca ekonomik araçlar; i. temel ücret ii. ikramiyeler (yasal, isteğe bağlı) ve iii. komisyonlar ve iv. ödüllerden meydana gelmektedir (Borowski ve Daya, 2014: 666).

- a. Temel ücret: Ücret, pek çok ihtiyacın karşılanmasında bir araçtır. Bu nedenle çalışan motivasyonunun ana finansal aracı, performansa bakılmaksızın sabit bir miktarda ödenen temel ücrettir (Borowski ve Daya, 2014: 666).
- b. İkramiyeler (yasal, isteğe bağlı): Değişken ücret, potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsurudur. Çalışanın değişken ücrete erişebilme ihtimali, bu motivasyon unsurunu sağlamaktadır. Çalışanın her attığı adımda bu sistemle bağlantı kurması günlük yaşantısında da motivasyonu artıran bir faktör olmaktadır. Değişken ücret genellikle sonuca bağlı ikramiyeler şeklinde ödenmektedir. İkramiye ödemelerinin ilkeleri, çalışanların aşına olduğu, yayınlanan bir belgede belirtilmişse, burada yasal ikramiye söz konusudur. Ödeme esasları belirlenmemişse ve ikramiyeler işverenin “takdirine” göre ödeniyorsa, burada da isteğe bağlı (takdir) ikramiye söz konusudur (Borowski ve Daya,

2014: 666). Değişken (veya “teşvik”) ödeme, en az iki farklı iş amacına hizmet etmektedir. Bir yandan, çalışanların yaşam kalitesini iyileştirmeye ve kuruluşa aidiyet duygularını güçlendirmeye yardımcı olmakta, diğer yandan, çalışanların işi geliştirme motivasyonunu artırmanın bir yolunu temsil etmektedir (Nespoli, 2020).

- c. Komisyonlar: Değişken ödemenin başka bir şekli de komisyon ücretidir. Belirli malların (ürün veya hizmetlerin) satışına aracılık etmek için verilen gelirden kesin olarak tanımlanmış bir çalışan payıdır (Borowski ve Daya, 2014: 666).
- d. Ödüller: Çalışanın motivasyonunu sağlamada kullanılan başlıca ekonomik araçların sonuncusu ödüllerdir. Ödülün motive edici olması için en az üç koşulu karşılaması gerekmektedir. Her şeyden önce, çalışan tarafından hissedilmelidir - yani, bir çalışanın çabalarının takdir edildiğini hissetmesini sağlayacak miktarda (veya biçimde) olmalıdır. Bu koşul yerine getirilmezse, alınan ödül çalışan için değerli olmayacaktır. İkinci olarak ödül, zamanında verilmeli çok geciktirilmemelidir. Aksi takdirde, süre uzadıkça çalışan ikramiyeyi alma nedenini unutabilir, olumlu davranış ve tutum kaybolabilir. Üçüncüsü, ödül özünde herkese ve özellikle aynı şekil ve yükseklikte verilemez. Örgütteki her çalışan, görevin gerçekleştirilmesindeki kişisel katkısından bağımsız olarak aynı miktarda ödül alırsa, bu ödül motivasyon işlevini yerine getirmeyecektir. Ödül seçilene verilmeli, ödüllendirilen çalışan ise kendini özel, diğer meslektaşlarından farklı hissetmelidir (Borowski ve Daya, 2014: 666).

Çalışanlar ayrıca aşağıdakileri içeren maddi ancak nakdi olmayan teşviklerle de motive edilebilir (Borowski ve Daya, 2014: 667):

- a. Teçhizat,
- b. Tıbbi bakım ek sigortası,
- c. Garantili çocuk bakımı,
- d. Ekstra tatiller,
- e. Geziler, sosyal etkinlikler ve
- f. Eğitim sübvansiyonları.

4.5.2 Psiko-sosyal Araçlar

Çalışanları motive etmede kullanılan başlıca psiko-sosyal araçlar i. özerklik, ii. sosyal katılım, iii. değer vermek ve iv. sosyal uğraşlardır (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

a. Özerklik: Hackman ve Oldham (1980) özerkliği, “işin planlanmasında ve işin yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde bireye önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesi” olarak tanımlamıştır (Hackman ve Oldham, 1980). İş özerkliği, bireyin performansı için sorumluluk duygusunu artırır, çünkü günlük görevlerinde karar verme konusunda yeterli bağımsızlığa ve özgürlüğe sahip bir çalışan, bilgisini, tercihlerini ve deneyimlerini işi yerine getirmek ve hatta işteki zor sorunları çözmek için kullanacaktır. İşyerinde esneklik, çalışanın örgütsel bağlılığını artırmakta, çalışanın işini sahiplenmesini sağlamakta ve çalışma yöntemlerini değiştirme isteğini artırarak olumlu sonuçları teşvik etmektedir (Zhou, 2020). Çeşitli araştırmalar (Sekiguchi ve diğerleri, 2017; Debus ve diğerleri, 2019; Saragih ve diğerleri, 2020), işleri üzerinde yeterli kontrol algılayan çalışanların memnuniyet, performans ve refaha sahip olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Çalışanların günlük işlerini yapabilmeleri için iş özerkliğinin bir gereklilik olduğu belirtilmiştir. Yüksek düzeyde bir iş özerkliği, çalışanlara inisiyatif değişiklikleri yapmak için yeterli fırsata ve bağımsızlığa sahip olduklarının sinyalini vererek iş yaratmayı tetikleyecektir (Petrou ve diğerleri, 2012; Sekiguchi ve diğerleri, 2017; Debus ve diğerleri, 2019; Saragih ve diğerleri, 2020). Buna ek olarak, araştırmalar, daha yüksek düzeyde bir özerkliğin çalışanları bir dizi görev ve sorumluluğu yerine getirmeye teşvik ettiğini ve daha yüksek düzeyde öz-yeterlik ve içsel motivasyon ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Slemp ve diğerleri, 2015; Saragih ve diğerleri, 2020).

b. Sosyal katılım: Sosyal katılımın güzel bir çalışma ortamı oluşturduğunu ve bir şirketin verimliliğini ve üretkenliğini desteklediği belirtilmektedir. Çalışanların bir grubun üyesi olduğunu bilmesi ve örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurması kendisini yalnız hissetmemesi açısından çok önemlidir. Bu durum, çalışanın aidiyet duygusu geliştirmesine ve kendisini önemli hissetmesine neden olmakta, bu da çalışanları pozitif bir şekilde motive etmektedir. Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen sosyal birliktelikler, çalışanların örgütsel bağlılığını artıran faktörler arasında sayılmaktadır. Sonuç olarak, işin sıradanlığı ve yoruculuğu çalışanları işten soğuturken, sosyal katılımlar ve birliktelikler çalışanları işe bağlamakta ve iyi bir motivasyon kaynağı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 76).

- c. Değer vermek: Kendini değerli hisseden çalışanlar iş performansının temel göstergelerinden biridir. Çalışanlara değerli olduklarını hissettirmenin faydaları sadece çalışan mutluluğu ile sınırlı kalmayıp işverenlere de fayda sağlamaktadır. Şirketlerin çalışanlarına yatırım yapmaları ve onlara değer verildiğini göstermeleri çok önemlidir. Çalışanlarının mutluluğuna ve başarısına yatırım yapan şirketler, çalışan performansında önemli bir artış görmektedir. Bunun nedeni, çalışan ne kadar mutlu olursa, kendini o kadar değerli hissedecek ve o ölçüde motivasyonu artacak ve bu da iş performansına olumlu yansıyacaktır. İnsanlar işlerinden memnun olduklarında, yaptıkları işle daha fazla meşgul olurlar, daha fazla üretken olurlar ve işten ayrılma olasılıkları da daha düşük olmaktadır. Çalışanları motive etmenin ilk adımı, onlara değer verildiğini ve takdir edildiğini hissettirmektir. Kendilerine adil davranılmadığını hisseden çalışanlar, iyi bir iş yapmak için daha az motive olacaklardır. Ancak çalışanlara değer verildiğini ve takdir edildiğini hissettirmek için şirketlerin işlerinde onlara bir amaç duygusu vermeleri ve onlara büyüme fırsatları tanımaları gerekmektedir. (ReWorking, 2022).
- d. Sosyal uğraşlar: Çalışanların boş vakitlerini iyi bir şekilde değerlendirmesi için işletmeler sportif faaliyetler, geziler, yemekli toplantılar ve eğlenceler gibi etkinlikler düzenlemektedir. Çalışanların dâhil olduğu sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi ekip olma ruhunun yaratılmasında, çalışanların olumlu bir şekilde motive edilmesinde ve çalışanların birbirleriyle kaynaşmasında ciddi bir rol oynamaktadır (Eren, 2010: 553).

4.5.3 Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Literatürde en çok kullanılan örgütsel ve yönetsel araçlar; (1) amaç birliği, (2) adil bir terfi sistemi (3) kararlara katılma, (4) iletişim, (5) iş genişletme ve iş zenginleştirmedir.

- a. Amaç birliği: Birlik, bireysel amaçların bağlantısından kaynaklanan kurumsal bir olgudur. Bir gruptaki veya kuruluştaki insanlar ortak bir amacı paylaştığında, aralarında birlik oluşmaktadır. Ortak bir amacı paylaşmak, onunla özdeşleşmek örgütün birliğini sağlamaktadır (Melé, 2003). Bir çalışan kişisel amacını şirket amacı ile her bağladığında, birlik düzeyi artmaktadır. Aynı şekilde şirket amacından her uzaklaşıldığında birlik düzeyi düşmektedir. Bu nedenle, her bireyin içindeki amaç gelişimini ve bağlantısını teşvik etmek, kurumsal birlik oluşturma kapasitesini büyük ölçüde etkilemektedir. Ancak burada birliği stratejik uyumla karıştırmamak önemlidir. Stratejik uyum, roller ve

teşvikler gibi yapılar aracılığıyla bireylerin ve organizasyonun "ne ve nasıl"ını birbirine bağlamaktadır. Birlik ise kuruluşun "neden"i ile kişilerin "neden"ini birbirine bağlamaktadır. Stratejik uyumun doğası, yukarıdan aşağıya doğru doğrusal ve mekaniktir, ancak amaç birliği, kuruluştan olduğu kadar bireylerden de kaynaklandığı için doğrusal değildir (Birkinshaw, 2014). Günümüzde şirketlerin en zorlu görevi, çalışanların kalplerine ve zihinlerine gerçekten dokunan, şirketin bir parçası olmaktan gurur duymalarını sağlayan ve ortak hırlara yol açan bir amaç yaratmaktır. (Rey ve diğerleri, 2019: 30). Amaç kişinin kalbine dokunduğunda, kişinin kendi çıkarlarını aşmasına yardımcı olan ve amacın gerçekleşmesini daha da ateşleyen büyük bir enerji kaynağı haline gelmektedir (Campbell ve Nash, 1992).

- b. Eğitim ve adil bir terfi sistemi: Eğitim, bir çalışanın belirli iş görevlerini gerektiği gibi yerine getirmesi için önemli olan tutum, bilgi ve becerilerinin sürekli gelişimidir (Armstrong, 2001). Aswathappa'ya (2000) göre eğitim, personelin verilen görevleri verimli bir şekilde yerine getirme becerilerine ek olarak davranış ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Aswathappa, 2000). Günümüz koşullarında işletmelerin uzun vadeli başarısı ve rekabet avantajı, insana verilen önemden kaynaklanmaktadır, çünkü işletmelerin sahip olduğu kaynakların çoğu -insan kaynakları dışında - taklit edilebilmektedir. Bu sebeple insan kaynaklarının gönüllü olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamak çok önemlidir. Başka bir deyişle, bireylerin çalışma motivasyonu işletmenin başarısında önemli bir faktördür. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, insanın sadece ekonomik güdüler doğrultusunda hareket etmemesi ve sosyal bir varlık olarak bir takım ihtiyaçlarının da olmasıdır. Buna ek olarak, günümüz işletmelerinin çoğu, iyi eğitilmiş personelin kendileri için kritik bir başarı faktörü olduğunu kabul etmektedir. Bunu sağlamak için işletmelerde yürütülen eğitim faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Eğitim faaliyetleri, çalışanların yeni koşullara veya ortamlara uyumunu kolaylaştırmak ve bu ortamlarda karar verme ve sorun çözme yeteneklerini artırmak için kesintisiz bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Eğitim, çalışanlara verilen önemin bir göstergesidir ve çalışanlara yapılan yatırımların önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Çalışanlar açısından, masrafları firmalar tarafından karşılanan eğitim programlarına katılım, kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerini, bilgi ve becerilerini artırmalarını sağlayabilir. Bu sayede eksik hissetmeden daha motive bir şekilde görevlerini yerine getirebileceklerdir (Ozkeser, 2019: 803). Terfi, bir çalışanın bir

kuruluştaki kariyerinde üst sıralara taşındığı bir tür parasal olmayan ödüldür. Terfi, çalışanların motive edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır, çünkü herkes kariyerinde üst sıralara tırmanmak ve yüksek bir statünün tadını çıkarmak istemektedir (Ahmad, 2021: 108). Koech (2012), terfinin çalışanları birçok yönden motive ettiğini, öz değerlendirmelerini geliştirdiğini, tanınma ihtiyaçlarını karşıladığını ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Terfi eden bir çalışanın, motivasyonu yükseleceğinden işin zorluklarını karşılamaya da hazır olacaktır. Bununla birlikte terfi bir performans göstergesi olsa da, herhangi bir önyargı veya tarafgirlik olmaksızın, hak eden kişiye liyakatine göre adil ve uygun bir şekilde verilmesi gerekmektedir. Çünkü hak edilmeyen terfi diğer çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Koech, 2012).

- c. Kararlara katılma: Başarılı bir şirketin en önemli sermayesi, çalışanlarıdır. Çalışanlar bir bilgi ve fikir kaynağını temsil etmektedir, ancak çoğu zaman bu kaynak tam olarak kullanılmamaktadır. Çalışanları karar verme sürecine dâhil etmek, onları güçlendirme yoluyla şirketin başarısına katkıda bulunmalarını sağlamanın önemli bir aracıdır. Nitekim çalışanların kararlara katılımı, şirkete motivasyona bağlı olarak artan verimlilik ve azaltılmış dış kaynak kullanımıyla zaman ve para tasarrufu sağlamaktadır. Karar alma sürecine katılım, her çalışana görüşlerini belirtme ve bilgilerini diğerleriyle paylaşma olanağı sunmaktadır. Bu, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi pozitif anlamda geliştirirken, çalışanlar arasında güçlü bir takım çalışması duygusunu da özendirir (Anderson, 2019).
- d. Etkili iletişim: Üretim faktörleri arasında en büyük zorluğu insan kaynağı oluşturmaktadır, çünkü diğer girdilerden farklı olarak çalışan yönetimi, en yüksek verimliliği sağlamak için düşünce ve duyguların ustaca ele alınmasını gerektirmektedir. Örgütsel iletişim bu zorlukta önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler geleneksel olarak zamanlarının çoğunu şu ya da bu şekilde iletişim kurmak için harcamaktadır. Ancak günümüzde, çalışmalarının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Üretim süreçlerinin etkin yönetimi, farklı fonksiyonel gruplardaki çalışanlar arasında daha fazla işbirliği ve ekip çalışması gerektirmektedir. Bu nedenle, tüm organizasyonlarda etkin iletişim uygulamaları hem çalışanların mevcut performansını yönetmek hem de onları daha yüksek performans için motive etmede daha önemli hale gelmiştir (Rajhans, 2009: 145). Nitekim etkisiz iletişim, kişisel ve mesleki memnuniyetsizliğe neden olabilmekte ve

ayrıca bir kuruluş içindeki çalışanlar arasında çatışmalara da yol açabilmektedir. Etkin olmayan iletişim, iş verimliliğini azalttığı için genellikle bir organizasyon içindeki iş süreçlerinin işleyişinde sorunlara neden olmaktadır (Semren, 2017: 13). Üst yönetimle sınırlı çalışan ilişkileri, büyük ve karmaşık organizasyonlarda sık görülen bir olgudur. Yöneticiler ve müdürler ofislerinden çıkmamakta, zaman zaman "sıradan" çalışanlarla etkileşime girmektedir. Böyle bir iletişim modeli, verimli bilgi akışını engellemekte, izolasyon hissi yaratmakta ve bölünmeler oluşturmaktadır. Yöneticinin zaman zaman ofisinden çıkıp organizasyon yapısının en alt kademelerindeki çalışanlarla görüşmesi ve konuşması ise çalışanlar tarafından kesinlikle takdir edilecek, yapılan işlerde önem duygusu yaratacak, çalışanların özgüvenini ve motivasyonunu artıracaktır (Borowski ve Daya, 2014: 669).

- e. İş genişletme ve iş zenginleştirme: İş genişletme, işin motivasyonel değerini desteklemek amacıyla, bireyin gerçekleştirdiği görevlerin sayısını ve çeşitliliğini artırarak işlerin yatay olarak genişletilmesidir (Pierce ve Dunham, 1976). İş genişletme, genellikle monotonluk ve can sıkıntısına karşı koyma aracı olarak bir işi yeniden tasarlama biçimidir (Carpini ve Sharon, 2020). Rutin iş aktivitelerinin can sıkıntısı ve motivasyon eksikliği yarattığına inanılmaktadır, bu nedenle iş genişletme, işyerinde can sıkıntısını azaltmak, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmak için bir araç olarak kullanılmaktadır (Tufail ve diğerleri, 2017: 226). İş zenginleştirme ise, çalışanlara çeşitli yeteneklerini kullanma fırsatı vererek onları motive etmenin bir yoludur; bu onlara işlerinde daha fazla sorumluluk ve çeşitlilik vererek yapılmaktadır. İş zenginleştirmenin amacı, tekrarlayan ve özerklik gerektiren işlerin bıkkınlık, esneklik eksikliği ve memnuniyetsizlik gibi olumsuz etkilerini tersine çevirmektir (Saleem ve diğerleri, 2012). Çalışanın mükemmelliğe ulaştığı en iyi gerçekleştirilen görevler bile zamanla sıkıcı hale gelebilir. Aynı aktivitelerin uzun süreli performansları zamanla rutinleşmeye neden olabilir. Bu tür durumların oluşmasını önlemek için çalışanların işlerinin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Çalışan, basit görevlerin yerine getirilmesinde değerini kanıtlamışsa, daha karmaşık, düşünce gerektiren ve bilişsel görevlere atanmalıdır. Böylece motivasyonun çok önemli bir unsuru olan gelişim duygusu çalışanlara kazandırılmaktadır (Borowski ve Daya, 2014: 668).

4.6 MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri genellikle motivasyon sürecini analiz etmeyi ve insanların nasıl motive edileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Motivasyon teorileri, farklı yaklaşımlar dikkate alınarak iki ana kategoride sınıflandırılmıştır: kapsam teorileri ve süreç teorileri. Kapsam teorileri, davranışlarımızı yönlendiren güdülerimizin ve ihtiyaçlarımızın neler olduğunu tanımlarken süreç teorileri motivasyonun nasıl ortaya çıktığını, hangi faktörlerin onu etkilediğini ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin neler olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Suciu ve diğerleri, 2013: 183).

4.6.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin en yaygın örnekleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in ERG teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi ve McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi'dir.

4.6.1.1 Abraham maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) tarafından geliştirilen ihtiyaç hiyerarşisi modeli, motivasyon alanındaki ilk çalışmalardan biridir. Bu teori, insan ihtiyaçlarını Şekil 4.3'te gösterildiği gibi beş kategoriye ayırmıştır. Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) çeşitli ihtiyaçları bir hiyerarşi içinde düzenleyerek insan davranışının bir resmini çizmeye çalışmıştır (NCERT, 2022: 174).



Şekil 4.3. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi [Aruma ve Hanachor, 2017].

Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), bireylerin, ödüllere veya bilinçsiz arzularla ilgisi olmayan, ancak daha çok içgüdülere benzeyen bağımsız bir dizi motivasyon sistemine sahip olduğunu varsayıyordu. Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), bireylerin bu doğuştan gelen ve önceden belirlenmiş ihtiyaçları gidermek için motive olduklarına inanıyordu. Bu ihtiyaçlar, en temel ve büyük ölçüde biyolojik olandan, büyük ölçüde duygusal ve kişilik odaklı yapılara dayanan daha soyut dürtülere kadar uzanıyordu. Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), daha yüksek düzeyden önce daha temel ihtiyaçların elde edilmesi ve karşılanması gerektiğini öne sürmüştür. Ona göre bir ihtiyaç karşılandığında, kişi hiyerarşide bir sonrakini yerine getirmeye çalışmakta ve tüm ihtiyaçlar karşılanana kadar gelişmeye devam etmektedir. (Wasserman ve Wasserman, 2020: 9). Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin orijinal ve en yaygın versiyonu (Maslow, 1954), beş motivasyonel ihtiyaçı içermektedir. Aşağıdaki tablo'da bu beş ihtiyaç kategorisine ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki Beş İhtiyaç Kategorisi [Desmet ve Fokkinga, 2020: 3].

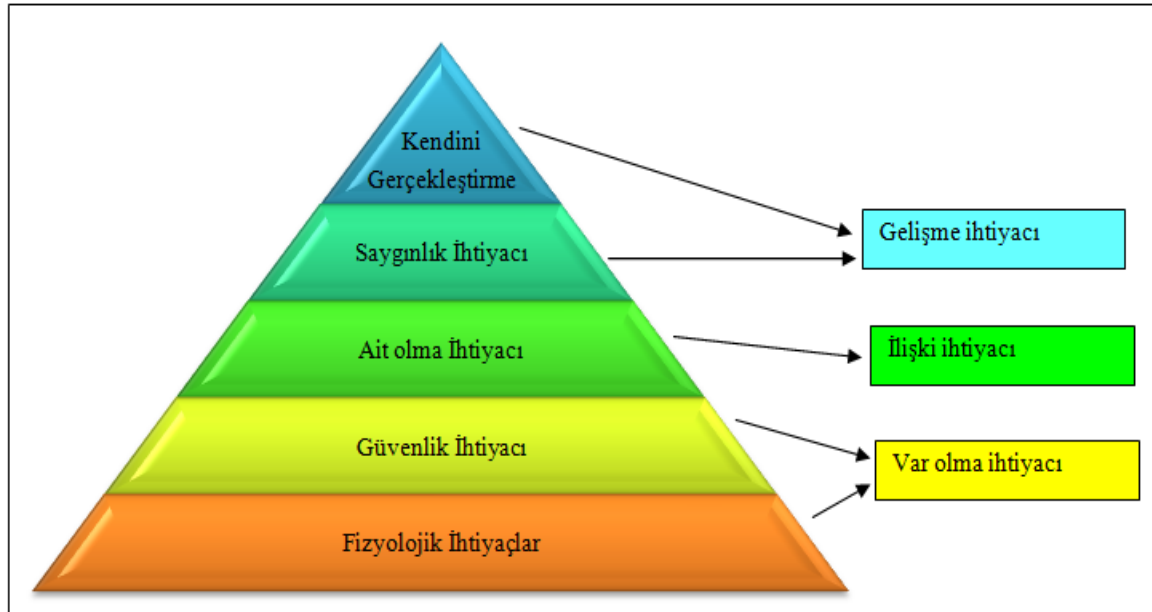
İhtiyaç Kategorisi	Açıklama
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Daha önceki tüm ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, birey odağını benliğin gelişimine yönlendirebilir. Bu kategori, kişinin potansiyelini en üst düzeye çıkarma ihtiyacı veya kişisel gelişim, yaratıcılık, ahlak ve anlam yaratma ihtiyaçları gibi tatmin edilebilecek en üst düzey ihtiyaçları içermektedir.
4. Saygınlık ihtiyaçları	Saygınlık ihtiyaçları iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi, statü, saygı, tanınma ve itibar ihtiyacı gibi başkaları tarafından onaylanma ihtiyaçlarını içermektedir. İkincisi, yeterlilik ihtiyacı, yeteneğe güven, başarı ve becerilerde ustalık gibi olumlu öz değerlendirme ihtiyaçlarını içermektedir.
3. Ait olma ihtiyacı (Sosyal İhtiyaçlar)	Sosyal ihtiyaçlar, ait olma, sevgi, yakınlık ve şefkat ihtiyacını içermektedir. Arkadaşlarla, romantik partner ve aile ile ilişkiler, sosyal veya dini gruplara katılm bu gibi ihtiyaçları karşılamaktadır.
2. Güvenlik ihtiyaçları	Güvenlik ihtiyaçları, güvenli bir aile ortamı, düzenli istihdam, güvenli bir mahalle ve istikrarlı bir mali durum ihtiyacı gibi psikolojiktir.
1. Fizyolojik ihtiyaçlar	Fizyolojik ihtiyaçlar, herhangi bir canlı organizmanın temel ihtiyaçlarıdır: su, oksijen, yiyecek ve uyku ihtiyacı gibi vücudun hayatta kalabilmesi için gerekli olan gereksinimlerdir. Genel olarak, fizyolojik ihtiyaçlar davranışı doğrudan arzular veya istekler yoluyla etkiler.

Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), dört alt kategoriye “eksik ihtiyaçlar” olarak adlandırmıştır. Piramidin en alt seviyesinde, temel/birincil ihtiyaçlar (fizyolojik ihtiyaçlar) bulunmaktadır ve bunlar olmadan insanların yaşayaması olanaksızdır. Daha sonra güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçları gelmektedir. Son olarak ise en üstte Abraham Harold Maslow

(1908 – 1970)’un “büyüme ihtiyaçları” olarak adlandırdığı “kendini gerçekleştirme ihtiyaçları” gelmektedir. Eksiklik ihtiyaçları, giderilmedikleri süre uzadıkça daha güçlü (daha motive edici) hale gelmektedir. Bir birey, daha yüksek düzeydeki büyüme ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmeden önce, daha düşük düzeydeki temel ihtiyaçları karşılamalıdır. Bu ihtiyaçlar makul bir şekilde karşılandıktan sonra, kişi “kendini gerçekleştirme ihtiyaçları” adı verilen en yüksek seviyeye ulaşabilir. Her insan kendini gerçekleştirmek için doğuştan gelen bir arzuya sahip olsa da, gelişim genellikle daha düşük seviyeli ihtiyaçların tamamen karşılanmaması nedeniyle kesintiye uğramaktadır. Evlilik, bir çocuğun doğumu, boşanma ve başarılı bir iş gibi yaşam deneyimleri, insanların hiyerarşinin seviyeleri arasında dalgalanmasına neden olmaktadır. (Wasserman ve Wasserman, 2020: 10).

4.6.1.2 Alderfer’in erg teorisi

Clayton Alderfer (1940 - 2015), Maslow tarafından geliştirilen teoriyi birçok yönden destekleyen, ancak beş temel ihtiyaçtan ziyade üç temel ihtiyaçtan oluşan başka bir ihtiyaç temelli teori geliştirmiştir. Bu ihtiyaçlar; Var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Aşağıdaki şekilde Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Clayton Alderfer (1940 - 2015)’in ERG (Existence-Relatedness-Growth) teorisi’nin karşılaştırılması yapılmıştır (Hitt ve diğerleri, 2006: 202).



Şekil 4.4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer’in ERG Teorisinin Karşılaştırılması

[Hitt ve diğerleri, 2006: 202].

Hiyerarşinin en alt basamağında varlık ihtiyaçları yer almaktadır ve adından da anlaşılacağı gibi bunlar fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları ile ilgili temel ihtiyaçları temsil etmektedir. Bir sonraki seviye, sosyal ilişkilerle ilgili olan ilişki kurma ihtiyaçlarıdır. Son seviye ise, gelişme ihtiyaçlarıdır ve bunlar kişinin potansiyelini gerçekleştirme, yetkinlik geliştirme vb. ihtiyaçlarla ilgilidir (Alderfer, 1969).

Clayton Alderfer (1940 - 2015), Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) gibi, ihtiyaçların hiyerarşik olarak önceliklendirildiğine, böylece bireylerin hedefler piramidinde yukarı doğru hareket etmeden önce temel ihtiyaçları karşılaması gerektiğine inanıyordu. Bununla birlikte, ERG teorisi, daha yüksek hedeflerin karşılanamamasının, bireylerin daha düşük düzeydeki ihtiyaçlara odaklanmasına yol açabileceğini, hayal kırıklığı regresyonu adı verilen bir ilke olduğunu da ortaya koymuştur. Bu anlamda Clayton Alderfer (1940 - 2015)'in teorisi Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)'unkinden daha esnektir ve tatmin ve tatminsizliğin iki farklı süreç olduğunu öne sürmektedir; birincisi ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir yükseliş, ikincisi bir alçalış ile temsil edilmektedir. Yani ERG teorisine göre, daha yüksek düzeydeki bir ihtiyaç karşılanamazsa, bir kişi daha düşük düzeydeki bir ihtiyacın memnuniyetini artırmak için geri dönebilir. Örneğin, gelişme ihtiyacı giderilmediğinde, o zaman bir birey ilişki ihtiyacını başarmak için motive olabilir ve eğer ilişki ihtiyaçlarının karşılanmasında da bazı sorunlar varsa, o zaman kişi var olma ihtiyaçları tarafından motive edilebilir (Chamorro-Premuzic, 2015: 287).

4.6.1.3 Herzberg'in çift faktör teorisi

Frederick Herzberg (1923–2000), bir çalışma ortamında memnuniyeti veya memnuniyetsizliği etkileyen faktörleri anlamak için yapılan çalışmalara dayanarak motivasyon-hijyen teorisini geliştirmiştir. Bu faktörler sırasıyla “hijyen faktörleri” ve “motive ediciler” olarak sınıflandırılmıştır (Tablo 4.2.).

Tablo 4.2. Motive Ediciler ve Hijyen Faktörleri [Herzberg, 1971; Herzberg ve diğerleri, 2005].

Memnuniyetsizliğe Neden Olan Faktörler (Hijyen)	Memnuniyete Neden Olan Faktörler (Motive Ediciler)
Şirket politikası, prosedürleri ve yönetici	Kişisel başarı duygusu
Denetim kalitesi	Tanıma
Yöneticiler ve grup üyeleriyle ilişkiler	Kamçılایıcı /Uyarıcı çalışma
Çalışma şartları	Sorumluluk
Maaş, ücretler ve diğer haklar	İlerleme fırsatı
İş güvenliği	Terfi
İş yaşam dengesi	Kişisel Gelişim

Herzberg'in (Herzberg ve diğerleri, 1959) "hijyen" anlayışı, iyi hijyenin hastalıkları önlediği ancak bir insanı otomatik olarak sağlıklı kılmadığı yönündeki tıbbi anlayışı yansıtıyordu. İş yeri için bu, yönetimin yalnızca “hijyen faktörleri” tarafından tanımlanan uygun bir çerçeve oluşturması gerektiği değil, aynı zamanda yöneticilerin astlarını motive etmek için “motive edicileri” de dikkate alması gerektiği anlamına gelmekteydi (Herzberg, 1976).

Herzberg (1976), iş zenginleştirme kavramını popülerleştirmek için teorisini pratik kullanıma sokmuş ve belirli motive edici unsurlara özel olarak odaklanarak, kuruluşların çalışanlarına zorlayıcı iş, uygun sorumluluklar, büyüme ve gelişme fırsatlarını sunması gerektiğini vurgulamıştır. Herzberg (1976) ayrıca, bu tür önlemlerin çalışanların ilgisini, sorumluluk duygusunu ve performansını artıracaklarını belirtmiştir (Herzberg, 1976).

4.6.1.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi

David McClelland (1917 - 1998), ihtiyaçları başarı, bağlılık ve güç olarak sınıflandıran bir motivasyon modelini önermiştir. Bireyin herhangi bir zamandaki davranışının birden fazla güdü tarafından yönlendirildiğini öne sürmektedir. Ancak çoğu durumda, bir veya iki güdü baskındır ve bu nedenle motivasyon, ihtiyaçların çeşitliliğine göre değişmektedir (McClelland, 1987).

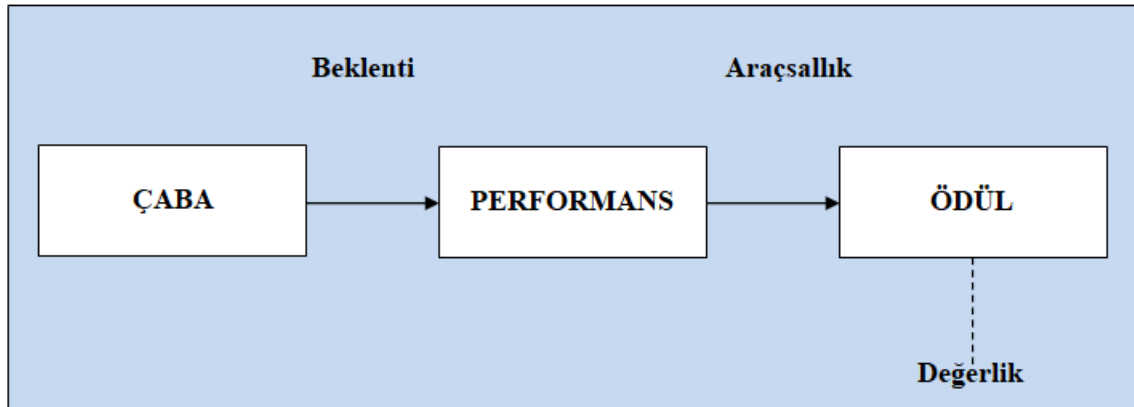
David McClelland (1917 - 1998)'a göre, başarı ihtiyacı ile motive olan birey, zor ve rekabetçi görevler alarak kendi kişisel gelişimini ilerletmeyi amaçlar (McClelland ve Burnham 1976; Smits ve diğerleri 1993). Aynı şekilde başka bir birey, sosyal etkileşimlerle, yani sevgi, dostluklar, arkadaşlıklar, itibar, tanınma, diyalog vb. ile kişilerarası ilişkileri ilerletmek ve ayrıca kendi görüşlerinin başkaları tarafından kabulü ve onay ile ilgilenerek bağlılık ihtiyaçlarına yönelebilir (Fort, 1996; Mata-Toledo ve Unger, 1985). Benzer şekilde, güce ihtiyacı olan bir birey ise, kontrol etmeyi, etkilemeyi ve liderlik etmeyi arzulamaktadır. Güç ihtiyacı, çalışanların kendi çevrelerini ve kaderlerini yönlendirmek ve kontrol etmek için tam kontrole sahip olmalarına izin verildiğinde potansiyel olarak motive oldukları anlamına gelmektedir (Smits ve diğerleri 1993).

4.6.2 Süreç Teorileri

Süreç (beklenti) teorilerinin en yaygın örnekleri Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'ın beklenti teorisi ve Adams'ın eşitlik teorisi'dir.

4.6.2.1 Vroom'un beklenti teorisi

1960'larda Victor Vroom, endüstriyel psikologlar tarafından gerçekleştirilen araştırmalar ile yöneticiler tarafından kullanılabilecek pratik işyeri motivasyonu modelleri arasında bir boşluk görmüş (Lloyd ve Mertens, 2018: 28) ve “beklenti motivasyon teorisi” olarak bilinen teoriyi öne sürmüştür (Vroom, 1964). Beklenti teorisi, 1960'larda motivasyon teorilerinin altın çağında öne sürülmüştür. Bununla birlikte, beklenti teorisini motivasyonla ilgili diğer önemli çalışmalardan ayıran şey, beklenti teorisinin kişisel motivasyona katkıda bulunan veya onu azaltan bilişsel öncüllere odaklanmasıdır (Lunenburg, 2011). Teoride motivasyonun gücü beklenti, araçsallık ve değer bir ürünü olarak tanımlanmıştır. Beklenti teorisi tarafından tanımlanan motivasyonel güç, bireyin belirli bir çabasının belirli bir performansa (beklenti) yol açacağına ve bu performansın arzu edilen veya istenmeyen bir ödülün (değerlik) elde edilmesine (araçsallık) yol açacağı inancına dayanmaktadır (Vroom, 1964). Yani insanlar, çabanın performansa yol açacağına inandıklarında motive olurlar, performans ile belirli sonuçlar arasında açık bir bağlantı görebilirler (Suciu ve diğerleri, 2013: 184). Bireyin her bir değişkene ilişkin algısı, davranışı belirlemek için esastır ve aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 4.5. Beklenti Teorisi Modeli [Lloyd ve Mertens, 2018: 30].

Beklenti, çalışanın kendi adına belirli bir çabanın belirli bir performansa yol açacağına dair inancıdır. Bireyin yeteneklerinin onları hedefe ulaşmaya götüreceğine inandığı derecedir. Vroom (1964), beklentiği “bir eylem-sonuç ilişkisi” olarak tanımlamış ve 0 ile 1 arasında değişen değerler alacağını ileri sürmüştür. Yani bir kişinin motivasyonu 0 (beklenti yok) ve 1 (tam beklenti) arasında değişecektir, çünkü bu, çabalarının belirli bir sonuca ulaşacağına inanıp inanmamalarıyla ilgilidir. Araçsallık, belirli bir performans sonucunda, beklenen bir

ödülün elde edileceğine olan inançtır. Vroom bunu bir “sonuç-sonuç ilişkisi” olarak tanımlamıştır. Değerlik ise, bir bireyin belirli bir sonucu tercih etme derecesidir. Başka bir ifadeyle “değerlik” bireyin beklenen sonuca verdiği önemdir. Vroom, değerliliği “belirli sonuçlara yönelik etkili yönelimler” olarak tanımlamıştır (Lloyd ve Mertens, 2018: 29-30).

Sonuç olarak, bir kişi belirli bir davranışının kesinlikle belirli bir sonuca yol açacağına inanıyorsa, ancak bu sonuca değer vermiyorsa, o şekilde davranmak için motive olmayacaktır. Öte yandan, kişi bir hedefe yüksek bir değer verip ve o hedefe ulaşma olasılığının sıfır olmasını beklerse, motivasyonu yine sıfır olacaktır (Buchanan ve Huczynski, 1985: 58).

4.6.2.2 Lawler ve Porter’ın beklenti teorisi

Bu iş motivasyonu modeli Lyman W. Porter (1930-2015) ve Edward Lawler (1968) tarafından önerilmiştir. Bu model Victor Vroom'un Beklenti modelinin genişletilmiş bir biçimidir. Memnuniyet ve iş performansı arasındaki karmaşık ilişki ile doğrudan ilgilenen bir motivasyon modelidir. Vroom'un modelinden daha kapsamlı bir modeldir. İş tutumları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almaya çalışan çok değişkenli bir modeldir. Porter-Lawler modeli, insan davranışıyla ilgili dört temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Mahanta, 2021):

- a. Bireysel davranış, çevrede olduğu kadar bireyde de mevcut olan bir dizi faktörün etkisinin sonucudur.
- b. İnsan karar verirken rasyonel düşünür. Örgütlerdeki davranışları bilinçli kararlarının bir sonucudur.
- c. Farklı insanların farklı ihtiyaçları, arzuları ve hedefleri vardır.
- d. Bireyler, arzu edilen bir sonuca ulaşmak için beklentilerine dayalı olarak alternatif davranışlar arasında seçim yaparlar.

Porter-Lawler modeli, motivasyonun doğrudan performansa yol açmadığını öne sürmektedir. Bunun yerine, özellikler, yetenekler ve rol algıları tarafından yönetilmektedir. Tüm süreç, aşağıdaki unsurların karmaşık bir etkileşimidir (Mahanta, 2021):

Çaba: Bireyin bir işte harcadığı enerji miktarını ifade etmektedir.

Ödüller: Teoriye göre, bir bireye verilen iki tür ödül vardır: Dışsal ödüller (Örneğin, Maaş zamları, kuponlar veya hediyeler) ve içsel ödüller (örneğin, kişisel gelişim veya başarı hissi).

Algılanan Çaba-Ödül Olasılığı: İnsanlar herhangi bir çaba göstermeden önce, çabalarının belirli bir performans düzeyiyle sonuçlanma olasılığını değerlendirmeye çalışırlar ve bu da arzu ettikleri ödülleri bereberinde getirir.

Performance: Performans, bireyin çabalarının, yeteneklerinin, özelliklerinin ve rol algılarının kümülatif bir sonucudur. Çaba miktarı performansı doğrudan etkilemektedir ve bu çaba-performans ilişkisi, yetenekler ve özellikler tarafından yönetilmektedir.

Memnuniyet: Memnuniyet, performanstan sonra alınan ödüllerden kaynaklanmaktadır. Alınan ödüller adil olarak algılanırsa kişi tatmin olmakta, aksi halde tatminsizliğe yol açmaktadır.

4.6.2.3 Eşitlik teorisi

Eşitlik teorisi J.S. Adams tarafından ileri sürülmüştür. Bu teorinin arkasındaki varsayım, çalışanların işverenleri tarafından muamelede adalet, denge ve tarafsızlık konusunda güçlü beklentiler yaşadıklarıdır. Bu teori, bireylerin işte eşit muamele görme arzusuyla motive olduklarını öne sürmektedir (Adams, 1963). Bu teoride girdiler ve çıktılar olmak üzere iki değişken önem taşımaktadır. Bu teoriye göre, çalışan, diğer çalışanlara karşı çaba düzeyini ve çabalarının karşılığında aldığı ödülleri sürekli olarak değerlendirmektedir. Çalışan, çabalarının karşılığının becerilerine göre adil olduğunu hissettiğinde, kendini tatmin olmuş ve motive olmuş hissedecektir (Adams, 1965).

Girdiler: Bunlar, çalışanın işe katkısının nitelik ve niceliğini oluşturmaktadır. Bunlar; zaman, çaba, sadakat, sıkı çalışma, bağlılık, yetenek, uyarlanabilirlik, esneklik, hoşgörü, kararlılık, coşku, yönetime güven, meslektaşların desteği ve becerileri içermektedir.

Çıktılar: Bireyin girdileri bir göreve koyduktan sonra elde ettiği olumlu ve olumsuz sonuçları kapsamaktadır. Çıktı örnekleri iş güvenliği, saygınlık, maaş, çalışanlara sağlanan faydalar, övgü, tanınma vb.

4.7 MOTİVASYON ARTTIRICI YÖNTEMLER

4.7.1 Hedef Belirleme

İşveren, çalışanların çabalarını sürekli olarak izleyemediği için, çalışanları motive edecek bazı yöntemlerin işgücüne uygulanması gerekmektedir. Bu yöntemlerin en başında ise çalışanları motive etmenin uygun bir yolu olarak, “hedef belirleme” gelmektedir (Locke ve diğerleri, 1981). Günlük işlerde hedeflerin uygulanması, pazarlama yöneticileri için satış hedeflerinden veya endüstriyel üretimde mavi yakalı işçiler için üretim hedeflerinden başlayarak çok çeşitlidir (Ivancevich ve Smith, 1981). Hedef belirlemenin motivasyonel faydalarını elde etmek için gerekli en az dört alt ilke vardır. Hedef zorlayıcı ve spesifik olmalı, hedefe ulaşma ile ilgili olarak geri bildirim sağlanmalı, hedefe bağlılığı sürdürmenin yolları bulunmalı ve hedefe ulaşma için kaynaklar sağlanmalı ve engeller kaldırılmalıdır (Latham, 2009: 162).

Zorlu spesifik hedefler belirlemek: Hedef hem zorlayıcı hem de spesifik olmalıdır. Hedefe yeterli yetenek ve bağlılık verildiğinde, hedef ne kadar yüksekse performans da o kadar yüksek olmaktadır. Bunun nedeni, insanların normalde çaba düzeylerini hedefin zorluğuna göre ayarlamalarıdır. Zorlu hedefler, başarıdan duyulan gururu da kolaylaştırmaktadır. Düşük hedeflere sahip insanlar, düşük performans kazanımından asgari düzeyde tatmin olmaktadır. Ayrıca tatmin olmak için yüksek standartları olan çalışanların, düşük standartları olanlardan daha fazlasını başarmaları gerekmektedir. Buna ek olarak, yüksek hedeflere yönlendirilmiş bir çalışanın sonuç beklentileri, düşük hedeflere yönlendirilmiş bir çalışandan tipik olarak daha yüksektir, çünkü zorlu bir hedefe ulaşmaktan beklenebilecek sonuçlar genellikle, özyeterlik duygularında bir artış, kişisel etkinlik, grup üyeleri tarafından tanınma, maaş artışı, terfi vb gibi faktörleri içermektedir (Latham, 2009: 162).

Özetle, belirli zorlu hedefler belirlemek hem iş performansını hem de iş memnuniyetini artırmak açısından çok önemlidir. İş tatmini, kişinin hedeflerine karşı performansının değerlendirilmesinin sonucudur. Bir kişinin iş performansı, kişinin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığı veya gerçekleştirdiği ölçüde, motivasyon ve iş tatmini yüksektir (Latham ve Brown, 2006; Latham ve diğerleri, 2002).

Hedeflerle ilgili geri bildirim sağlamak: Geri bildirim, hedef belirlemenin etkisini yönetmektedir. Geri bildirim olmadan, hedef belirlemenin olumlu faydası en aza inmektedir

(Erez, 1977). Bunun nedeni, hedeflerin çaba ve sebatı yönlendirmesidir. Geri bildirim, insanların hedefe ulaşmak için ne yapmaya devam etmeleri, ne yapmayı bırakmaları veya ne yapmaya başlamaları gerektiğini ayırt etmelerini sağlamaktadır.

Hedef bağlılığı kazandırmak: Bağlılık, hedef belirlemenin olmazsa olmazıdır. Bağlılık olmadan hedef belirlemek anlamsız olacaktır. Bağlılığı kazanmanın iki temel yolu, bireyin sonuç beklentilerine ve öz yeterliliğine odaklanmaktır. Bir liderin/ yöneticinin rolü, insanların yaptıkları ile eylemlerinin sonucu arasındaki ilişkiyi görmelerine yardımcı olmaktır; insanların yaptıklarının bir sonucu olarak bekleyebilecekleri sonuçları fark etmelerine yardımcı olmak. Lashley (1929) tarafından yapılan çalışma sonuç beklentilerinin hedefe bağlılığı nasıl etkilediğini gösteren en iyi örneklerden birisidir. Çalışmada 900 tekrardan sonra hala alfabeyi öğrenemeyen bir kişiye, alfabeyi bir haftada öğrenmesi durumunda 100 sigara teklif edilmiştir, kişi sadece 10 denemede bunu başarabilmiştir (Latham, 2009: 163-164). Bağlılığı kazanmanın diğer yolu ise, bireyin öz yeterliliğine odaklanmaktır. Bandura (2001), insanları geride tutan veya ileriye iten şeyin sadece sahip oldukları yetenekler olmadığını, aynı zamanda yeteneklerine ilişkin algıları olduğunu göstermiştir. Düşük öz yeterliliğe sahip insanlar, bir hedeften vazgeçmek için somut kanıtlar ararlar. Başarısızlık, hedefe ulaşmada ısrar etmenin faydasız olduğunun teyididir. Tersine, öz yeterliliği yüksek olan insanlar yüksek hedeflere yönelmektedirler. Hedefe ulaşmanın önündeki engelleri ve aksaklıkları, üstesinden gelinmesi gereken zorluklar olarak görmektedirler (Bandura, 2001). Bu iki adımın, yani sonuç beklentileri ve öz yeterliliğin uygulanma sırası kişiye göre değişmektedir. Sonuç beklentileri zaten yüksekse, bu adımı atlamak gerekir. Kişi, hedefe ulaşılabilirliğine dair güvenden yoksunsa, o zaman öz yeterliliği artırma yollarına odaklanmak gerekir (Latham, 2009: 168).

Hedefe ulaşmak için gereken kaynakları sağlamak: Hedeflere ulaşmayı engelleyen durumsal kısıtlamalar kaldırılmazsa, hedeflere ulaşılması mümkün değildir. Bu nedenle kuruluş, hedefe ulaşmak için gerekli zaman, para, insan ve ekipmanın var olduğundan emin olmalıdır. En önemlisi, ölçü sistemi yalnızca hedef ilerlemesinin doğru bir şekilde izlenmesine izin vermemeli, aynı zamanda hedefe ulaşma ile uyumlu ve destekleyici olmalıdır (Latham, 2009: 168). Muhtemelen, hedef belirlemenin olumlu yararlarını elde etmek için gerekli olan en önemli kaynaklardan biri, çalışanın yeteneğidir. Kuruluşlar, hedefe ulaşmak için insanlara gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak zorundadır, bunun için de onlara gerekli eğitimi

sağlamalıdır. Bunun nedeni, hedef zorluğunun performansla ilişkisinin eğrisel olmasıdır. Yetenek sınırına ulaşıldıktan sonra çalışanların motivasyon ve performans seviyeleri düşmektedir (Locke ve diğerleri, 1984).

4.7.2 İş Tasarımı

İş tasarımı, bir çalışanın performansını optimize etmek için kullanılan en etkili araçlardan biri olmuştur. İş tasarımı, çalışanın memnuniyetini, motivasyonunu ve verimliliğini artırmak için bir işin içerik ve süreçlerinin değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Knapp ve Mujtaba, 2010). İş tasarımı, çalışanın psikolojik gereksinimleri ve algıları ile uyumluysa, çalışanın işe katılımı ve performansı artmaktadır. Etkili bir iş tasarımı, çalışanların işe katılımlarını artırır, görevleri yerine getirmekten zevk alırlar ve hedeflere ulaşmak için tüm bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjilerini kullanırlar (Khan, 1992).

Kişinin kendi seçtiği iş tasarımı beraberinde katılım, memnuniyet ve motivasyon getirmektedir. Bu tür çalışanlar yaptıkları iş için daha fazla fedakârlık yaparlar. Çalışmayı kendileri için bir erdem ve hayatlarının bir parçası olarak görürler, işlerinden istediklerini aldıklarını hissederler ve etik sorumluluk olarak görevlerini yerine getirirler. Bu motive olmuş, ilgili ve memnun edici davranışlar, çalışan performansını ve nihayetinde örgütsel üretkenliği artırmaktadır. Aksine, çalışanlar iş tasarımlarından memnun değilse kendilerini bitkin hissederler ve sadece örgütsel amaçlar uğruna gerektiği gibi çalışmak konusunda isteksiz olurlar. Hayal kırıklığına uğramış çalışanlar, tüm çabalarını kullanmazlar, bunun yerine üretken olmayan konularda zamanlarını boşa harcarlar. Memnun olmayan ve motivasyonu düşen çalışanlar, kaldıkları takdirde örgüt için bir yük haline gelirler ve ayrılmaları durumunda ise örgüt için yüksek çalışan devir maliyetine neden olurlar (Zareen ve diğerleri, 2013: 47).

4.7.3 Takım Çalışması

Scarnati (2001) takım çalışmasını, “sıradan insanların olağanüstü sonuçlar elde etmelerini sağlayan işbirliğine dayalı bir süreç” olarak tanımlamıştır (Scarnati, 2001: 5). Takımlar, ortak bir amaca kendini adanmış ve bu amacın başarısından karşılıklı olarak sorumlu tutulmuş, birbirini tamamlayan becerilere sahip insan gruplarıdır. İdeal olarak, farklı bir kimlik geliştirirler ve amaçlarını veya hedeflerini gerçekleştirmek için koordineli ve karşılıklı olarak destekleyici bir şekilde birlikte çalışırlar. Paylaşılan hedeflere birlikte

çalışarak ve deneyim ile uzmanlığı bir araya getirerek ulaşırlar. Larson ve LaFasto (1989) başarılı takımların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a. Açık, yükseltici bir hedef
- b. Sonuç odaklı bir yapı
- c. Yetenekli ekip üyeleri
- d. Birleşik bağlılık
- e. İşbirliğine dayalı bir iklim
- f. Mükemmellik standartları
- g. Dış destek ve tanınma
- h. İlkeli liderlik

Takım çalışması, çalışanlara takım üyeleri arasında bir çatışma yaratmadan işbirliği yapma, becerilerini güçlendirme ve yaratıcı fikirlerini paylaşma yeteneği kazandırmaktadır (Jones ve diğerleri, 2007). Takım çalışması, personelin duygusal güvenlik duygularını güçlendirmekte, özgüvenini artırmakta ve iş davranışlarını geliştirmektedir. Ayrıca ulaşılabilir hedefler, yaratıcı programlar, uygulanabilir stratejiler ve pozitif değerler ile sağlıklı bir organizasyon kültürü oluşturmaktadır (Hanaysha ve Hussain, 2018: 25).

Önceki araştırmalar, takım çalışmasının çalışan motivasyonu ile önemli bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir (Asproni, 2004; Jiang, 2010; Manzoor ve diğerleri, 2011; Tabassi ve diğerleri, 2012; Velten ve Lashley, 2018). Özellikle takım çalışması kültürünü geliştirmeye odaklanan kuruluşlar, yetenekli bireyleri çekmek ve onları organizasyonda tutmak için daha iyi fırsatlara sahiptir. Sonuç olarak, bir takım halinde çalışmak insanlara aidiyet duygusu sağlamaktadır. Bu aidiyet duygusu ise çalışanların şirkete olan bağlılıklarını artırarak onların iş tatminlerini ve motivasyonlarını olumlu etkilemektedir (Connell, 2021).

4.7.4 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme terimi, kuruluşların çalışanların süregelen performanslarını gözden geçirme, onlara geri bildirimde bulunma, motive etme ve iyileştirme, hedefler belirleme ve – birçok durumda ödül kararlarına temel teşkil edecek bilgiler (örn., performansla ilgili ödeme veya terfi açısından) elde etmeyi amaçlayan bir süreci ifade etmektedir (Fletcher, 2014).

Performans değerlendirme, personelin performansını analiz etmek için kullanılan temel bir yöntem olduğundan organizasyondaki insan kaynakları politikasının ayrılmaz bir parçasıdır. Performans değerlendirmesi genellikle tüm çalışanlar için yıllık olarak yapılmaktadır ve üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir. Kariyer gelişimi ve iş terfisi için performans değerlendirmesi çok önemli bir rol oynamaktadır. Öte yandan, performans değerlendirmesi, çalışanlara ilham vermek, potansiyel faydaların genişletilmesine yardımcı olmak ayrıca denetim ve işgücünü beslemek için de kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, denetim ve işgücü arasındaki umut verici ilişkiyi desteklemenin yanı sıra, işgücü motivasyonu, terfi ve liderliğin iyileştirilmesi için tasarlanmıştır (Lamphon ve Abunar, 2021: 171-172).

4.7.5 Kalite Çemberleri

Kalite çemberi, genellikle amirin liderliğinde (ekip lideri), organizasyonun performansını iyileştirmek, çalışanları motive etmek ve çalışanların çalışmalarını zenginleştirmek amacıyla işle ilgili sorunları belirlemek, analiz etmek ve çözümlerini yönetime sunmak için eğitilmiş çalışanlardan oluşan gönüllü bir gruptur. Kalite çemberleri, işçilere robot gibi davranıldığı, onları insanlıktan çıkaran işbölümü kavramına bir alternatiftir. Bireysel olarak yapıldığında ekonomik olmayan, ancak grup halinde kullanıldığında yıkıcı derecede güçlü olabilen ve çalışanların hayatlarını zenginleştirmeyi sağlayan ve işyerinde uyum ve yüksek performans yaratan zanaatkârlık kavramını geri getirmektedir (Dahiya ve Usmani, 2018: 26).

4.8 LİDERLİK VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Motivasyon bir çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini fiili iş davranışına ve iş performansına dönüştürdüğü için çalışanları motive etmek çok önemli bir liderlik görevidir. Motivasyon düzeyi, çalışanların işlerine fiilen harcadıkları çaba miktarını belirlemektedir. “Bireyin varlığının hem içinde hem de dışında ortaya çıkan bir dizi enerjik güç” olarak tanımlanan iş motivasyonu, işle ilgili davranış başlatmakta ve “yönünü, yoğunluğunu ve süresini” belirlemektedir (Pinder, 1998: 11).

Henüz iş motivasyonu için “büyük birleşik teori” önerilmese de, prensipte liderlere çalışanlarının motivasyonunu teşvik etmek için gelişmiş bir araç seti sunan birkaç temel teorik bakış açısı tanımlanabilir. Motivasyon üzerine temel bakış açılarından biri olan hedef belirleme teorisi (Locke ve Latham, 1990), hedeflerin motivasyonel etkilerine odaklanmakta ve zor, belirli hedeflerin dikkati odaklayarak çabayı ve ısrarı artırarak yüksek performansı

motive ettiğini vurgulamaktadır. Beklenti teorisi (Vroom, 1964) ikinci bir ana bakış açısıdır. (Roßnagel, 2017: 218).

İkinci bir ana bakış açısı yol-amaç teorisi'dir. Yol-amaç teorisi, liderlerin takipçilerini belirlenmiş hedeflere ulaşmak için nasıl motive ettiğini tartışmaktadır. Takipçileri neyin motive ettiği üzerine yapılan araştırmalardan büyük ölçüde yararlanan yol-amaç teorisi, liderlik literatüründe ilk olarak 1970'lerin başında Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974) ve House ve Mitchell'in (1974) çalışmalarında görünmüştür. Bu teorinin amacı, takipçi motivasyonuna ve iş görevlerinin doğasına odaklanarak takipçi performansını ve takipçi memnuniyetini arttırmaktır. Başlangıcında, yol-hedef teorisi, dikkati takipçilerin ihtiyaçlarına ve motivasyonlarına kaydırması, görevler ve ilişkiler üzerindeki baskın odaktan uzaklaştırması bakımından inanılmaz derecede yenilikçi kabul edilmiştir (Northouse, 2019: 199).

House ve Mitchell'e (1974) göre liderlik, takipçilerin işlerinden elde ettikleri getirilerin sayısını ve türünü arttırdığında motivasyon yaratmaktadır. Liderlik aynı zamanda hedefe giden yolu açık ve anlaşılır hale getirdiğinde ve rehberlik ve yönlendirme yoluyla yol almayı kolaylaştırdığında, hedefe erişmek için engelleri ve barikatları kaldırdığında ve işin kendisini kişisel olarak daha tatmin edici hale getirdiğinde motive etmektedir (House ve Mitchell, 1974). Örneğin, teknik endüstriler gibi çalışanların kendi kendini motive ettiği varsayılan mesleklerde bile liderler, takipçi motivasyonunu, katılımını, memnuniyetini, performansını ve kalma niyetini büyük ölçüde artırabilir (Stumpf ve diğerleri, 2016). Bununla bağlantılı olarak araştırmalar (Asamani ve diğerleri, 2016), takipçi memnuniyetinin ve ayrılma niyetinin bir liderin iletişimsel tarzından büyük ölçüde etkilendiğini göstermektedir.

Kısaca, yol-amaç teorisi, liderlerin, takipçilerin ihtiyaçlarına ve takipçilerin çalıştığı konuma en uygun belirli davranışları seçerek hedeflerine giden yolda takipçilerine nasıl yardımcı olabileceğini açıklamak için tasarlanmıştır. Liderler, uygun davranışları seçerek, takipçilerin başarı ve memnuniyet beklentilerini artırırlar (Northouse, 2019: 200).

Beklenti teorisi (Vroom, 1964) üçüncü bir ana bakış açısıdır. Yol-amaç teorisi içinde motivasyon, motivasyonun beklenti teorisi (Vroom, 1964) perspektifinden kavramsallaştırılmaktadır. Beklenti teorisinin altında yatan varsayım, takipçilerin işlerini

yapabileceklerini düşündüklerinde, çabalarının belirli bir sonuçla sonuçlanacağına inandıklarında ve işlerini yapmanın sonucunda elde edeceği getirilerin değerli olduğuna inandıklarında motive olacaklardır (Vroom, 1964). Beklenti teorisinden fikirler kullanan bir liderin zorluğu, her bir takipçinin hedeflerini ve hedeflerle ilişkili ödülleri tam olarak anlamaktır. Takipçiler, yapmaya karar verdikleri şeyi başararak, kendilerini etkili hissetmek isterler. Ancak, işlerini başarırlarsa ödüllendirileceklerini de bilmek isterler. Bir lider, takipçilerinin yaptıkları iş ile ilgili olarak neyin ödüllendirici olduğunu belirlemesi ve daha sonra, işin gereklerini yerine getirdiklerinde bu ödülleri kendilerine sunması gerekmektedir. Beklenti teorisi, takipçilerin seçtiği hedefler ve liderlerin onlara nasıl yardım ettiği ve bu hedeflere ulaştıklarında onları nasıl ödüllendirdiği ile ilgilidir (Northouse, 2019: 200).

House ve Mitchell (1974), liderlerin liderlik tarzlarından herhangi birini veya tümünü çeşitli takipçilerle ve farklı durumlarda sergileyebileceğini öne sürmüştür. Yol-hedef teorisi, liderleri tek bir liderliğe kilitleyen bir özellik yaklaşımı değildir. Liderler, tarzlarını duruma veya takipçilerinin motivasyonel ihtiyaçlarına göre uyarlamalıdır. Örneğin, takipçilerin bir görevin bir noktasında katılımcı liderliğe ve diğer bir noktasında yönlendirici liderliğe ihtiyacı varsa, lider tarzını gerektiği gibi değiştirebilir. Farklı durumlar farklı liderlik davranışları gerektirebilir. Ayrıca, bir liderin aynı anda birden fazla tarz kullanmasının uygun olduğu durumlar da olabilmektedir (House ve Mitchell, 1974).

Lider davranışlarına ek olarak, takipçi özellikleri ve görev özellikleri yol-amaç teorisinin diğer iki ana bileşenidir ve liderliğin etkisi hem takipçilerin özelliklerine hem de görevlerine bağlıdır. Takipçi özellikleri, bir liderin davranışının belirli bir çalışma bağlamında takipçiler tarafından nasıl yorumlandığını belirlemektedir. Araştırmacılar, takipçilerin bağlılık ihtiyaçlarına, yapı tercihlerine, kontrol arzularına ve kendi kendine algıladıkları görev yeteneği düzeyine odaklanmışlardır. Bu özellikler ve diğer pek çok özellik, takipçilerin bir liderin davranışını ne derece dolaysız bir tatmin kaynağı veya gelecekteki bir tatmin için araçsal bulduğunu belirlemektedir. Yol-amaç teorisi, yakın ilişki için güçlü ihtiyaçları olan takipçilerin destekleyici liderliği tercih ettiğini, çünkü bu liderlerin arkadaş canlısı ve bir memnuniyet kaynağı olduğunu öngörmektedir. Dogmatik ve otoriter olan ve belirsiz görevlerde çalışmak zorunda olan takipçiler için yol-hedef teorisi, psikolojik yapı ve görev netliği sağladığı için yönlendirici liderliği önermektedir. Yönlendirici liderlik, hedefe giden

yolu netleştirip daha az belirsiz hale getirerek takipçilerine yardımcı olmaktadır (Northouse, 2019: 203-204).

Takipçilerin kontrol arzuları, iç ve dış olarak alt boyutlara bölünebilen kontrol odağı çalışmaları vasıtasıyla, yol-amaç araştırmalarında özel ilgi görmüştür. İç denetim odaklı takipçiler, yaşamlarında meydana gelen olaylardan sorumlu olduklarına inanırken, dış denetim odaklılar şans, kader veya dış güçlerin yaşam olaylarını belirlediğine inanmaktadır. Yol-amaç teorisi, katılımcı liderliğin içsel kontrol odağına sahip takipçiler için en tatmin edici olduğunu, çünkü bu liderlik tarzının onların işlerinden sorumlu hissetmelerini ve karar vermenin ayrılmaz bir parçası olmalarını sağladığını ileri sürmektedir. Dış kontrol odağına sahip takipçiler için, yol-amaç teorisi, yönlendirici liderliğin en iyisi olduğunu, çünkü takipçilerin dış güçlerin kendi koşullarını kontrol ettiğine dair hisleriyle paralellik gösterdiğini öne sürmektedir. Liderliğin takipçi motivasyonunu etkilemesinin bir başka yolu da takipçilerin belirli bir görevi yerine getirmek için kendi yeteneklerine ilişkin algılarıdır. Takipçilerin yetenek ve yeterlilik algıları arttıkça, yönlendirici liderliğe olan ihtiyaç azalmaktadır (Northouse, 2019: 204).

Takipçi özelliklerine ek olarak, görev özellikleri de liderin davranışının takipçilerin motivasyonunu etkileme şekli üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Görev özellikleri, takipçi görevinin tasarımını, organizasyonun resmi yetki sistemini ve takipçilerden oluşan birincil çalışma grubunu içermektedir. Toplu olarak, bu özellikler takipçilere motivasyon sağlayabilir. Ancak bazı durumlarda, görev özellikleri liderlik katılımını gerektirebilir. Örneğin, yüksek oranda tekrar eden görevlerde, takipçilerin motivasyonunu korumak için destek veren liderlik gerekebilir. Resmi otorite sisteminin zayıf olduğu iş ortamlarında liderlik, kuralları ve iş gereksinimlerini netleştirerek takipçilere yardımcı olmalıdır. Ayrıca, grup normlarının zayıf olduğu veya destekleyici olmadığı durumlarda ise liderlik, uyum ve rol sorumluluğunun oluşturulmasına yardımcı olmalıdır. Yol-amaç teorisi, yalnızca teorik olarak karmaşık değil, aynı zamanda pragmatik olan bir liderlik yaklaşımdır. Çeşitli liderlik tarzlarının hem takipçilerin özellikleri hem de takipçilerin motivasyonunu etkileyecek çalışma ortamı ile nasıl etkileşime girdiği hakkında bir dizi varsayım sağlamaktadır (Northouse, 2019: 205-207).

Teorik olarak yol-amaç yaklaşımı, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına ve yaptıkları işe en uygun liderlik stilini seçmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Teori, takipçilerin dogmatik ve

otoriter olduğu, görev taleplerinin muğlak olduğu, örgütsel kuralların belirsiz olduğu ve görevin karmaşık olduğu durumlarda yönlendirici bir liderlik tarzının en iyisi olduğunu öngörmektedir. Bu durumlarda yönlendirici liderlik, takipçilere rehberlik ve psikolojik yapı sağlayarak işi tamamlar (House ve Mitchell, 1974: 90). Katılımcı liderlik, bir görev muğlak olduğunda en iyi tarz olarak kabul edilmektedir: Katılım, belirli yolların belirli hedeflere nasıl yol açtığına daha fazla açıklık getirmekte ve takipçilerin neyin neye yol açtığını öğrenmelerine yardımcı olmaktadır (House ve Mitchell, 1974: 92).

Dördüncü ana bakış açısı olan iş özellikleri modeli, iş görevlerinin belirli yapısal özelliklerinin, yüksek düzeyde iş tatmini ve iş motivasyonu için önkoşul olan psikolojik durumları harekete geçirdiği varsayımı üzerine inşa edilmiştir (Hackman ve Oldham, 1980; Oldham ve Hackman, 2005).

Beşinci temel bakış açısı olarak öz belirleme taorisi ise (self-determination theory), içsel motivasyon anlayışımızı ve genel olarak bilgilendirilmiş iş motivasyonu araştırmasını genişletmiştir (Grant ve Shin, 2011). Teori'ye göre, çalışanların özerklik (seçim ve takdir duygusu), yetkinlik (yetenekli ve etkili hissetme) ve ilişkinlik (başkalarına ait olma duygusu) olmak üzere üç temel ihtiyacı vardır (Ryan ve Deci, 2000). Bu üç ihtiyaç karşılandığında, çalışanların içsel olarak motive olmaları ve dış amaç ve hedefleri kendilerininmiş gibi kabul etmeleri daha olasıdır. Bu ihtiyaçlar tam olarak karşılanmazsa, motivasyon daha dışsal nitelikte olacaktır. Ancak çağdaş liderlik modellerine göre, liderlerin çalışanlarında elde etmesi beklenen motivasyon türü içsel motivasyondur (Roßnagel, 2017: 219-220).

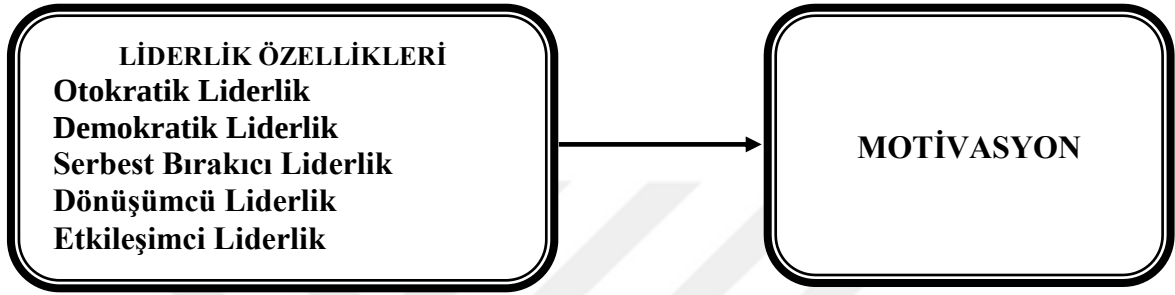
Motivasyon, “tatmin edici hizmetler karşılığında bir üstten istenen maddi ödemelerin basit bir takasıyla” geliştirilemeyeceğinden (Bass, 1985: 9), liderler, ikna edici bir vizyon ortaya koyarak ve çalışanları bu vizyona ulaşmada kişisel beklentilerinin ötesine geçmeye teşvik ederek çalışanlarının isteklerini yükseltmeyi hedeflemelidir (Bass ve Riggio, 2006).

Böyle bir liderlik, diğer şeylerin yanı sıra, bireyselleştirilmiş düşüncüyü, yani bir liderin çalışanları arasındaki farklı özellikleri tanıma, onların akıl hocası olarak hareket etme ve takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına özel ilgi gösterme becerisini gerektirmektedir. Bu tür bir liderliğin, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini arttırdığı ve çalışanlara işlerini daha fazla sahiplenmeleri için ilham verdiği belirlenmiştir (Zhu ve diğerleri, 2005; Barroso Castro ve diğerleri, 2008; Tims ve diğerleri, 2011; García-Morales ve diğerleri, 2012).

5. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde “Liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu” üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren varlık yönetim şirketlerine yönelik anket çalışması yapılmış ve anket sonucunda elde edilecek değerler istatistiksel araçlar ile analiz edilecektir.

5.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.

Araştırmanın Hipotezleri

- H1. Yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların motivasyonunu etkilemektedir.
- H1₁. Otokratik liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.
- H1₂. Demokratik liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.
- H1₃. Serbest bırakıcı liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.
- H1₄. Dönüşümcü liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.
- H1₅. Etkileşimci liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.
- H2. Çalışanların motivasyonu demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.
- H2₁. Çalışanların motivasyonu yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H2₂. Çalışanların motivasyonu cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H2₃. Çalışanların motivasyonu medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H2₄. Çalışanların motivasyonu eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H2₅. Çalışanların motivasyonu şirketteki görevine göre farklılaşmaktadır.
- H2₆. Çalışanların motivasyonu şirkette çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H27. Çalışanların motivasyonu gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.

5.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışma Varlık Yönetim Sektöründe faaliyet gösteren 2204 şirket çalışanını kapsamaktadır. Bilgisayar ortamına aktarılan veriler, eksik/yanlış değerler ve aykırı değerler açısından kontrol edilmiş ve araştırmanın örneklemini, evren içerisinde basit tesadüfî yöntemle seçilen 306 katılımcı oluşturmuştur. Varlık yönetimi sektöründe faaliyet gösteren birçok şirkete anket iletilmiş ancak birçoğundan olumlu dönüş alınamamıştır. Bu nedenle çalışmanın en önemli kısıtı tüm sektörün görüşlerinin yansıtamamış olmasıdır.

5.3 VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket 3 kısımdan meydana gelmektedir. Anketin ilk kısmında katılımcıların çeşitli demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların çalıştıkları kurumdaki liderlerin liderlik özelliklerine ilişkin algılamalarını tespit etmek amacıyla Taş, Çelik ve Tomul (2007)'tarafından geliştirilmiş olan Yönetici Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 59 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise katılımcıların motivasyon düzeylerini tespit etmek için Dalkıran (2022) tarafından kullanılmış olan "Çalışanların Motivasyon Ölçeği" yer almaktadır. Bu ölçek 5'li Likert tipindeki 25 sorudan meydana gelmektedir.

5.4 VERİLERİN ANALİZİ

Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 programı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla istatistiksel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Veri analiz yöntemleri olarak kişisel değişkenleri incelemek için betimleyici istatistiksel yöntemler, araştırma değişkenleri ve kişisel değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için ve veri ölçüm araçlarından elde edilen puanların demografik değişkenlerle karşılaştırılmasında fark testleri kullanılmıştır.

İlk olarak liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon ölçeklerinin normal dağılım hipotezine uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edilmiş ve parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir (Tablo 5.1). Sonrasında iç tutarlılık

analizi yapılarak ölçeklerin çalışmada kullanılmasında bir sakıncanın bulunup bulunmadığı ele alınmıştır.

Katılımcıların sosyo-demografik profili incelendikten sonra liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon ölçeklerine yönelik betimsel analiz sonuçları incelenmiştir. Katılımcıların kişisel bilgilerine göre değişkenlerin grup puanlarının farklılaşma durumu incelenirken normal dağılım varsayımını sağlayan değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında “bağımsız örneklem t testi” üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında “ANOVA” kullanılmıştır. Ayrıca liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon arasındaki ilişki incelenirken parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon” analizi tercih edilmiştir. Katılımcıların liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanlarını yordama durumu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Yapılan analizlerde istatistiki anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 5.1: Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık
Liderlik Davranışları Ölçeği	306	-1,147	1,152
Otokratik Liderlik	306	,732	,493
Demokratik Liderlik	306	-1,075	,624
Serbest Bırakıcı Lider	306	-,655	1,204
Dönüşümcü Liderlik	306	-,885	,174
Etkileşimci Liderlik	306	-,447	1,084
Motivasyon Ölçeği	306	-1,174	,712

Seçer (2015, s. 28) normal dağılım varsayımının; ‘çarpıklık ve basıklık’ değerleri bakılarak değerlendirmenin daha doğru bir yaklaşım olduğunu değerlendirmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklıkla basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

5.5 GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ

Araştırmanın örnekleme, evren içerisinde basit tesadüf yöntemiyle seçilen 306 katılımcıdır. Bu bölümünde; veri toplama aracı olarak tercih edilen Liderlik Davranışları, ve Motivasyon Ölçeği ifadelerine yönelik iç tutarlılık analizi yapılacaktır. Cronbach's Alpha değerlerinin kriterleri aşağıdaki gibidir;

α değeri, $0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Araştırma kapsamında verilerin ne ölçüde rastlantısal olduğu incelenmiştir. Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin verilerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.2’de görülmektedir.

Tablo 5.2: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları.

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Liderlik Davranışları Ölçeği	,934	59
Otokratik Liderlik	,853	10
Demokratik Liderlik	,941	13
Serbest Bırakıcı Lider	,740	11
Dönüşümcü Liderlik	,962	15
Etkileşimci Liderlik	,721	10
Motivasyon Ölçeği	,892	25

Araştırmada kullanılan ölçeklerden liderlik davranışlarının Cronbach Alpha değeri 0,934, otokratik liderlik Cronbach Alpha değeri 0,853, demokratik liderlik Cronbach Alpha değeri 0,941, serbest bırakıcı lider Cronbach Alpha değeri 0,740, dönüşümcü liderlik Cronbach Alpha değeri 0,962, etkileşimci liderlik Cronbach Alpha değeri 0,721 ve motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,892 olduğu görülmektedir. Bu değerler; ölçeklerin

oldukça ve yüksek derecede güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

5.6 BULGULAR

Bilgisayar ortamına aktarılan veriler, eksik/yanlış değerler ve aykırı değerler açısından kontrol edilmiş ve araştırmanın örneklemini, evren içerisinden basit tesadüfî yöntemle seçilen 306 katılımcı oluşturmuştur. Liderlik davranışları ve motivasyon ölçeklerinde yer alan ifadelerle birlikte kişisel bilgi formunun uygulanması ile elde edilmiş olup verilerin analizi bu bölümde yapılmıştır.

5.6.1 Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların kişisel özelliklerinden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, şirketteki görev durumu, şirkette çalışma süresi ve gelir düzeyi dağılımları incelenmiş olup kişisel özelliklerine yönelik tanımlayıcı analizler yapılmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 5.3: Yaş Durumu Dağılımı.

	Yaş Durumu	f	%
Yaş	25 Yaş ve Altı	47	15,4
	26-35 Yaş Arası	174	56,9
	36 Yaş ve Üzeri	85	27,8
	Toplam	306	100,0

Tablo 5.3'teki analiz neticelerine göre; katılımcıların %56,9'unun 26-35 yaş arası, %27,8'inin 36 yaş ve üzeri ve %15,4'ünün 25 yaş ve altı olduğu görüldü.

Tablo 5.4: Cinsiyet Durumu Dağılımı.

	Cinsiyet	f	%
Cinsiyet	Kadın	208	68,0
	Erkek	98	32,0
	Toplam	306	100,0

Tablo 5.4'teki analiz neticelerine göre; katılımcıların %68,0'ının kadın ve %32,0'ının erkek olduğu görüldü.

Tablo 5.5: Medeni Durum Dağılımı.

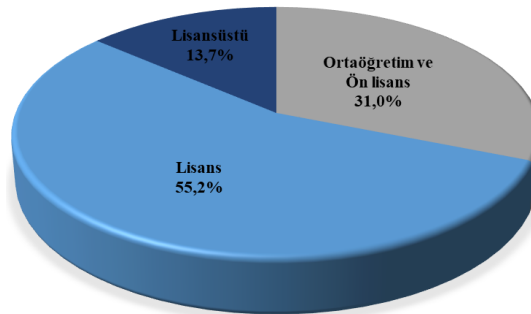
	Medeni Durum	f	%
Medeni Durum	Evli	110	35,9
	Bekar	196	64,1
	Toplam	306	100,0

Tablo 5.5’teki analiz neticelerine göre; katılımcıların %64,1’inin bekâr ve %35,9’unun evli olduğu görüldü.

Tablo 5.6: Eğitim Durumu Dağılımı.

	Eğitim Durumu	f	%
Eğitim	Ortaöğretim	10	3,3
	Ön Lisans	85	27,8
	Lisans	169	55,2
	Lisansüstü	42	13,7
	Toplam	306	100,0

Tablo 5.6’daki analiz neticelerine göre; katılımcıların %55,2’sinin lisans, %27,8’inin ön lisans, %13,7’sinin lisansüstü ve %3,3’ünün ortaöğretim mezunu olduğu görüldü. Bununla birlikte; daha anlamlı ve doğru sonuçlar elde etmek için ortaöğretim ve önlisans grubu birleştirilerek “Ortaöğretim ve Ön Lisans” olarak yeniden adlandırılarak eğitim durumu dağılımı Şekil 5.2’de sunulmuştur.

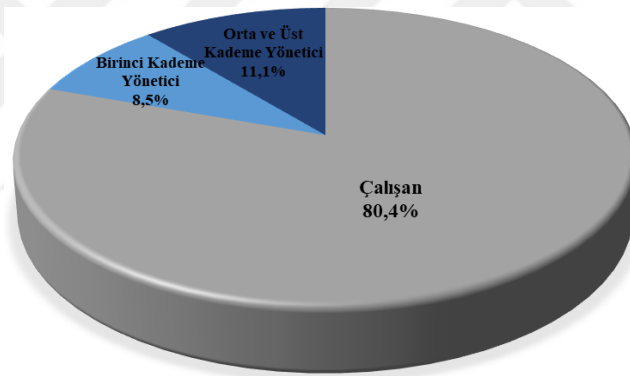


Şekil 5.2. Eğitim Durumu Dağılımı.

Tablo 5.7: Şirketteki Görev Dağılımı.

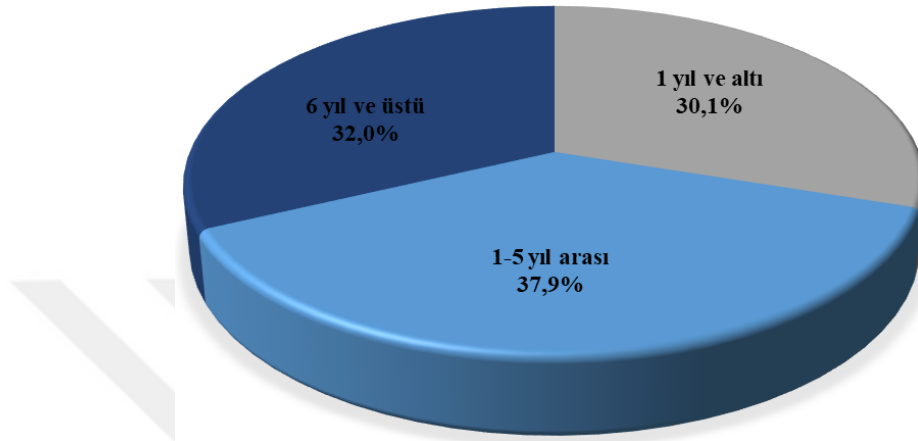
	Şirketteki Görev Durumu	f	%
Şirketteki Görev	Çalışan	246	80,4
	Birinci Kademe Yönetici	26	8,5
	Orta Kademe Yönetici	25	8,2
	Üst Kademe Yönetici	9	2,9
	Toplam	306	100,0

Tablo 5.7’deki analiz neticelerine göre; katılımcıların %80,4’ünün çalışan, %8,5’inin birinci kademe yönetici, %8,2’sinin orta kademe yönetici ve %2,9’unun üst kademe yönetici olduğu görüldü. Bununla birlikte; daha anlamlı ve doğru sonuçlar elde etmek için orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici grubu birleştirilerek “Orta ve Üst Kademe Yönetici” olarak yeniden adlandırılarak şirketteki görev durumu dağılımı Şekil 5.3’de sunulmuştur.

**Şekil 5.3. Şirketteki Görev Durumu Dağılımı.****Tablo 5.8: Şirkette Çalışma Süresi Dağılımı.**

	Şirkette Çalışma Süresi	f	%
Şirkette Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	92	30,1
	1-5 yıl arası	116	37,9
	6-10 yıl arası	77	25,2
	10 yıl ve üstü	21	6,9
	Toplam	306	100,0

Tablo 5.8’deki analiz neticelerine göre; katılımcıların %37,9’unun 1-5 yıl arası, %30,1’inin 1 yıl ve altı, %25,2’sinin 6-10 yıl arası ve %6,9’unun 10 yıl ve üstü çalıştığı görüldü. Bununla birlikte; daha anlamlı ve doğru sonuçlar elde etmek için 6-10 yıl arası ve 10 yıl ve üstü grubu birleştirilerek “6 yıl ve üstü” olarak yeniden adlandırılarak şirkette çalışma süresi dağılımı Şekil 5.4’te sunulmuştur.



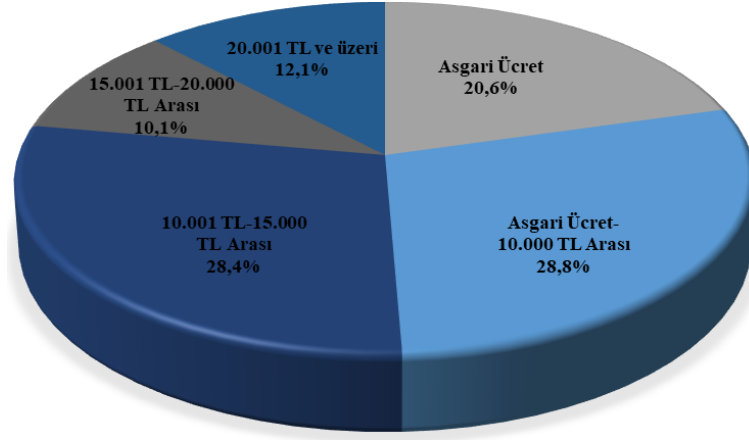
Şekil 5.4. Şirkette Çalışma Süresi Dağılımı.

Tablo 5.9: Gelir Düzeyi Dağılımı.

Gelir Düzeyi	f	%
Asgari Ücret	63	20,6
Asgari Ücret-10.000 TL Arası	88	28,8
10.001 TL-15.000 TL Arası	87	28,4
15.001 TL-20.000 TL Arası	31	10,1
20.001 TL- 25.000 TL Arası	16	5,2
25.000 TL üzeri	21	6,9
Toplam	306	100,0

Tablo 5.9’deki analiz neticelerine göre; katılımcıların %28,8’inin asgari ücret-10.000 TL arası, %28,4’ünün 10.001 TL-15.000 TL arası, %20,6’sının asgari ücret, %10,1’inin 15.001 TL-20.000 TL arası, %6,9’unun 25.000 TL üzeri ve %5,2’sinin 20.001 TL- 25.000 TL arası gelir düzeyi görüldü. Bununla birlikte; daha anlamlı ve doğru sonuçlar elde etmek için

20.001 TL- 25.000 TL arası ve 25.000 TL üzeri grubu birleştirilerek “20.001 TL ve üzeri” olarak yeniden adlandırılarak gelir düzeyi dağılımı Şekil 5.5’te sunulmuştur.



Şekil 5.5. Gelir Düzeyi Dağılımı.

5.6.2 Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

Araştırmanın değişkenleri; liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon ölçeklerinden oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 5.10: Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları.

Ölçek	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Liderlik Davranışları Ölçeği	306	1,27	4,49	3,26	,57
Otokratik Liderlik	306	1,00	5,00	2,39	,83
Demokratik Liderlik	306	1,00	5,00	3,64	,97
Serbest Bırakıcı Lider	306	1,55	4,55	3,16	,39
Dönüşümcü Liderlik	306	1,00	5,00	3,66	1,00
Etkileşimci Liderlik	306	1,00	5,00	3,14	,65
Motivasyon Ölçeği	306	1,16	5,00	3,91	,58

Araştırmaya dâhil olan katılımcılar tarafından liderlik davranışları ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,26 \pm ,57$ en az puanı 1,27 ve en fazla puanı 4,49 olarak tespit

edilmiştir. Ayrıca katılımcıların liderlik davranışları alt faktörlerinden otokratik liderlik ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $2,39 \pm ,83$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, demokratik liderlik ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,64 \pm ,97$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, serbest bırakıcı lider ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,16 \pm ,39$ en az puanı 1,55 ve en fazla puanı 4,55, dönüşümcü liderlik ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,66 \pm 1,00$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve etkileşimci liderlik ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,14 \pm ,65$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edildi.

Araştırmaya dahil olan katılımcılar tarafından motivasyon ölçeği ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,91 \pm ,58$ en az puanı 1,16 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edildi.

5.6.3 Fark Testleri

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, şirketteki görev durumu, şirkette çalışma süresi ve gelir düzeyi dağılımlarına göre değişkenlerden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alınacaktır.

Tablo 5.11: Yaşına Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.

Değişkenler	Yaş Durumu	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Davranışları Ölçeği	25 Yaş ve Altı	47	3,31	,62	,645	,525
	26-35 Yaş Arası	174	3,28	,56		
	36 Yaş ve Üzeri	85	3,21	,58		
Otokratik Liderlik	25 Yaş ve Altı	47	2,12	,80	3,711	,026
	26-35 Yaş Arası	174	2,40	,81		
	36 Yaş ve Üzeri	85	2,53	,88		
Demokratik Liderlik	25 Yaş ve Altı	47	3,77	,99	1,422	,243
	26-35 Yaş Arası	174	3,68	,94		
	36 Yaş ve Üzeri	85	3,50	1,05		

Tablo 5.11: Yaşına Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu (Devamı).

	25 Yaş ve Altı	47	3,21	,41		
Serbest Bırakıcı Lider	26-35 Yaş Arası	174	3,17	,39	,572	,565
	36 Yaş ve Üzeri	85	3,14	,41		
	25 Yaş ve Altı	47	3,85	1,01		
Dönüşümcü Liderlik	26-35 Yaş Arası	174	3,68	,99	1,589	,206
	36 Yaş ve Üzeri	85	3,53	1,02		
	25 Yaş ve Altı	47	3,17	,71		
Etkileşimci Liderlik	26-35 Yaş Arası	174	3,17	,63	,546	,580
	36 Yaş ve Üzeri	85	3,08	,69		
	25 Yaş ve Altı	47	3,86	,77		
Motivasyon Ölçeği	26-35 Yaş Arası	174	3,92	,52	,385	,681
	36 Yaş ve Üzeri	85	3,95	,59		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.11); katılımcıların, otokratik liderlik puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan farklılaşırken ($p < 0.05$) liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı, otokratik liderlik grup ortalama puanlarında farklılık oluştururken liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.

Tablo 5.12: Cinsiyetine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.

Değişkenler	Cinsiyet	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Liderlik Davranışları Ölçeği	Kadın	208	3,28	,59	,611	,542
	Erkek	98	3,24	,53		
Otokratik Liderlik	Kadın	208	2,31	,86	-2,406	,017
	Erkek	98	2,56	,76		
Demokratik Liderlik	Kadın	208	3,69	1,00	1,067	,287
	Erkek	98	3,56	,92		
Serbest Bırakıcı Lider	Kadın	208	3,19	,39	1,550	,122
	Erkek	98	3,12	,42		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	208	3,71	1,01	1,118	,265
	Erkek	98	3,57	,98		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	208	3,16	,68	,522	,602
	Erkek	98	3,12	,61		
Motivasyon Ölçeği	Kadın	208	3,96	,57	1,669	,096
	Erkek	98	3,84	,60		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.12); katılımcıların, otokratik liderlik puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan farklılaşırken ($p < 0.05$) liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyeti, otokratik liderlik grup ortalama puanlarında farklılık oluştururken liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.

Tablo 5.13: Medeni Durumuna Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.

Değişkenler	Medeni Durum	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Liderlik Davranışları Ölçeği	Evli	110	3,28	,62	,409	,683
	Bekar	196	3,26	,54		
Otokratik Liderlik	Evli	110	2,44	,95	,762	,447
	Bekar	196	2,36	,77		
Demokratik Liderlik	Evli	110	3,63	1,05	-,185	,854
	Bekar	196	3,66	,94		
Serbest Bırakıcı Lider	Evli	110	3,18	,44	,502	,616
	Bekar	196	3,16	,37		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	110	3,70	1,04	,367	,714
	Bekar	196	3,65	,98		
Etkileşimci Liderlik	Evli	110	3,16	,73	,257	,797
	Bekar	196	3,14	,61		
Motivasyon Ölçeği	Evli	110	4,00	,54	1,818	,070
	Bekar	196	3,87	,61		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.13); katılımcıların, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, medeni durumuna göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.

Tablo 5.14: Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.

Değişkenler	Eğitim Durumu	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Davranışları Ölçeği	Ortaöğretim ve Ön lisans	95	3,25	,56	6,489	,002
	Lisans	169	3,34	,55		
	Lisansüstü	42	3,00	,62		
Otokratik Liderlik	Ortaöğretim ve Ön lisans	95	2,43	,84	,494	,610
	Lisans	169	2,40	,84		
	Lisansüstü	42	2,28	,83		
Demokratik Liderlik	Ortaöğretim ve Ön lisans	95	3,60	,92	4,703	,010
	Lisans	169	3,77	,93		
	Lisansüstü	42	3,27	1,17		
Serbest Bırakıcı Lider	Ortaöğretim ve Ön lisans	95	3,13	,40	4,365	,014
	Lisans	169	3,22	,38		
	Lisansüstü	42	3,04	,43		
Dönüşümcü Liderlik	Ortaöğretim ve Ön lisans	95	3,65	,97	4,926	,008
	Lisans	169	3,78	,97		
	Lisansüstü	42	3,25	1,10		
Etkileşimci Liderlik	Ortaöğretim ve Ön lisans	95	3,14	,68	2,828	,061
	Lisans	169	3,20	,66		
	Lisansüstü	42	2,93	,58		
Motivasyon Ölçeği	Ortaöğretim ve Ön lisans	95	3,85	,64	,932	,395
	Lisans	169	3,94	,57		
	Lisansüstü	42	3,97	,54		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.14); katılımcıların, liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider ve dönüşümcü liderlik puanları, eğitimine göre istatistiki bakımdan farklılaşırken ($p < 0.05$) otokratik liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, eğitimine göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitimi, liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider ve dönüşümcü liderlik grup ortalama puanlarında farklılık oluştururken otokratik liderlik,

etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.

Tablo 5.15: Şirketteki Görevine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.

Değişkenler	Şirketteki Görev	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Davranışları Ölçeği	Çalışan	246	3,27	,56	,181	,834
	Birinci Kademe Yönetici	26	3,20	,54		
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	34	3,28	,69		
Otokratik Liderlik	Çalışan	246	2,33	,83	3,817	,023
	Birinci Kademe Yönetici	26	2,65	,78		
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	34	2,66	,88		
Demokratik Liderlik	Çalışan	246	3,67	,98	,536	,586
	Birinci Kademe Yönetici	26	3,46	,97		
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	34	3,63	1,01		
Serbest Bırakıcı Lider	Çalışan	246	3,18	,38	,809	,446
	Birinci Kademe Yönetici	26	3,10	,40		
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	34	3,11	,52		
Dönüşümcü Liderlik	Çalışan	246	3,70	,99	,608	,545
	Birinci Kademe Yönetici	26	3,55	1,01		
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	34	3,54	1,10		
Etkileşimci Liderlik	Çalışan	246	3,15	,65	,802	,449
	Birinci Kademe Yönetici	26	3,00	,63		
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	34	3,21	,77		
Motivasyon Ölçeği	Çalışan	246	3,91	,59	1,008	,366
	Birinci Kademe Yönetici	26	4,06	,31		
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	34	3,85	,71		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.15); katılımcıların, otokratik liderlik puanları, şirketteki görevine göre istatistiki bakımdan farklılaşırken ($p < 0.05$) liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, şirketteki görevine göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer

bir ifade ile katılımcıların şirketteki görevi, otokratik liderlik grup ortalama puanlarında farklılık oluştururken liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.

Tablo 5.16: Şirkette Çalışma Süresine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.

Değişkenler	Şirkette Çalışma Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Davranışları Ölçeği	1 yıl ve altı	92	3,32	,57	1,297	,275
	1-5 yıl arası	116	3,29	,47		
	6 yıl ve üstü	98	3,19	,67		
Otokratik Liderlik	1 yıl ve altı	92	2,33	,70	,334	,716
	1-5 yıl arası	116	2,42	,82		
	6 yıl ve üstü	98	2,42	,96		
Demokratik Liderlik	1 yıl ve altı	92	3,79	,90	2,025	,134
	1-5 yıl arası	116	3,66	,88		
	6 yıl ve üstü	98	3,50	1,13		
Serbest Bırakıcı Lider	1 yıl ve altı	92	3,19	,41	1,070	,344
	1-5 yıl arası	116	3,19	,35		
	6 yıl ve üstü	98	3,12	,44		
Dönüşümcü Liderlik	1 yıl ve altı	92	3,72	1,00	,602	,548
	1-5 yıl arası	116	3,70	,91		
	6 yıl ve üstü	98	3,58	1,11		
	1 yıl ve altı	92	3,24	,67		
Etkileşimci Liderlik	1-5 yıl arası	116	3,15	,52	1,597	,204
	6 yıl ve üstü	98	3,07	,78		
	1 yıl ve altı	92	3,82	,67		
Motivasyon Ölçeği	1-5 yıl arası	116	3,94	,47	2,245	,108
	6 yıl ve üstü	98	3,99	,62		
	1 yıl ve altı	92	3,32	,57		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.16); katılımcıların, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, şirkette çalışma süresine göre istatistiki bakımdan

farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların şirkette çalışma süresi, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.

Tablo 5.17: Gelir Düzeyine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.

Değişkenler	Gelir Düzeyi	f	X	SS	F	p
Liderlik Davranışları Ölçeği	Asgari Ücret	63	3,22	,56	,781	,538
	Asgari Ücret-10.000 TL Arası	88	3,25	,59		
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	3,34	,49		
	15.001 TL-20.000 TL Arası	31	3,16	,66		
	20.001 TL ve üzeri	37	3,28	,65		
	Asgari Ücret	63	2,34	,79	1,000	,408
Otokratik Liderlik	Asgari Ücret-10.000 TL Arası	88	2,29	,90		
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	2,41	,74		
	15.001 TL-20.000 TL Arası	31	2,48	,88		
	20.001 TL ve üzeri	37	2,59	,92		
	Asgari Ücret	63	3,62	,94	,618	,650
Demokratik Liderlik	Asgari Ücret-10.000 TL Arası	88	3,63	1,04		
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	3,77	,84		
	15.001 TL-20.000 TL Arası	31	3,49	1,18		
	20.001 TL ve üzeri	37	3,57	1,03		
	Asgari Ücret	63	3,15	,34	,265	,900
Serbest Bırakıcı Lider	Asgari Ücret-10.000 TL Arası	88	3,19	,41		
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	3,18	,36		
	15.001 TL-20.000 TL Arası	31	3,18	,45		
	20.001 TL ve üzeri	37	3,12	,50		
	Asgari Ücret	63	3,60	1,02	,905	,461
Dönüşümcü Liderlik	Asgari Ücret-10.000 TL Arası	88	3,68	1,04		
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	3,81	,92		
	15.001 TL-20.000 TL Arası	31	3,44	1,07		
	Asgari Ücret	63	3,60	1,02		
	Asgari Ücret-10.000 TL Arası	88	3,68	1,04		
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	3,81	,92		
	15.001 TL-20.000 TL Arası	31	3,44	1,07		

Tablo 5.17: Gelir Düzeyine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu (Devamı).

Etkileşimci Liderlik	20.001 TL ve üzeri	37	3,63	1,02	,979	,419
	Asgari Ucret	63	3,11	,70		
	Asgari Ucret-10.000 TL Arası	88	3,15	,64		
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	3,20	,59		
	15.001 TL-20.000 TL Arası	31	2,96	,72		
	20.001 TL ve üzeri	37	3,23	,73		
	Asgari Ucret	63	3,81	,66		
Motivasyon Ölçeği	Asgari Ucret-10.000 TL Arası	88	4,00	,52	1,952	,102
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	3,93	,56		
	15.001 TL-20.000 TL Arası	31	4,06	,33		
	20.001 TL ve üzeri	37	3,23	,73		
	Asgari Ucret	63	3,81	,66		
	Asgari Ucret-10.000 TL Arası	88	4,00	,52		
	10.001 TL-15.000 TL Arası	87	3,93	,56		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 5.17); katılımcıların, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, gelir düzeyine göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların gelir düzeyi, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.

Analizleri sonuçları değerlendirildiğinde “H2: Çalışanların motivasyonu demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.”, “H2₁: Çalışanların motivasyonu yaşa göre farklılaşmaktadır.”, “H2₂: Çalışanların motivasyonu cinsiyete göre farklılaşmaktadır.”, “H2₃: Çalışanların motivasyonu medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.”, “H2₄: Çalışanların motivasyonu eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.”, “H2₅: Çalışanların motivasyonu şirketteki görevine göre farklılaşmaktadır.”, “H2₆: Çalışanların motivasyonu şirkette çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.”, “H2₇: Çalışanların motivasyonu gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.” hipotezi red edilmiştir.

5.6.4 Pearson Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon ölçekleri arasındaki

ilişki parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon Analizi”yle incelenmiştir, istatistiki anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirme ölçütleri şöyledir;

“0.00 = r_p ise ilişki yoktur.”

“0.00 < r_p < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.”

“0.30 < r_p < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.”

“0.70 < r_p < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.”

“1.00 = r_p ise mükemmel ilişki vardır” (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

Tablo 5.18: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Liderlik Davranışları Ölçeği	r_p	1	,056	,886**	,732**	,902**	,799**	,246**
	p		,332	,000	,000	,000	,000	,000
Otokratik Liderlik	r_p		1	-,198**	-,214**	-,252**	,117*	-,065
	p			,001	,000	,000	,042	,255
Demokratik Liderlik	r_p			1	-,198**	-,214**	-,252**	,117*
	p				,001	,000	,000	,042
Serbest Bırakıcı Lider	r_p				1	,674**	,501**	,181**
	p					,000	,000	,001
Dönüşümcü Liderlik	r_p					1	,661**	,257**
	p						,000	,000
Etkileşimci Liderlik	r_p						1	,226**
	p							,000
Motivasyon Ölçeği	r_p							1
	p							

** $p < 0.01$

Tablo 5.18’deki Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında;

- a. Katılımcıların, liderlik davranışları ile otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- b. Katılımcıların, liderlik davranışları ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- c. Katılımcıların, otokratik liderlik ile demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- d. Katılımcıların, otokratik liderlik ile motivasyonları arasında anlamlı bir korelasyon saptanmamıştır ($p>0.05$).
- e. Katılımcıların, demokratik liderlik ile serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- f. Katılımcıların, demokratik liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- g. Katılımcıların, serbest bırakıcı lider ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- h. Katılımcıların, serbest bırakıcı lider ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- i. Katılımcıların, dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- j. Katılımcıların, dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- k. Katılımcıların, etkileşimci liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).

5.6.5 Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde “otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon ölçekleri” değerlendirmelerini yapmak için lineer regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. “Bilinen normal dağılan sayısal bir değişkenden bilinmeyen, aralarında ilişki olan bir başka normal dağılan sayısal değişkeni tahmin için uygulanırsa basit doğrusal regresyon (simple linear regression) analizi olarak tanımlanır (Kılıç, 2013).

‘Regresyon analizlerinden önce, veri setine ilişkin doğrusallık, normallik, ve homojenlik varsayımları incelenmiştir. Veri setinde uç değerlerin (outliers) olup olmadığı incelenmiş ve aşırı uç değerlerin olmadığı saptanmıştır. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmış, Durbin-Watson istatistiği 1,893-2,036 aralığında olduğu için hatalar arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır’ (Genceli, 1973 :179).

Tablo 5.19 Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	3,099	,189		16,439	,000	19,530	,060
Liderlik Davranışları	,251	,057	,246	4,419	,000		
Bağımlı Değişken: Motivasyon							

* p<0.01

Tablo 5.19’deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, liderlik davranışları, motivasyonu varyansının %,060’ını açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,060$; $F_{(1,304)}=19,530$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; liderlik davranışları, motivasyonu istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,246$, $t=4,419$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, liderlik davranışları, motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, liderlik davranışları düzeyindeki bir birimlik artış, motivasyon düzeyinde 0,251’lik bir artış sağlayacaktır.

Analizleri sonuçları değerlendirildiğinde “H1: Yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların motivasyonunu etkilemektedir.”, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.20 Yöneticilerin Otokratik Liderliklerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	4,029	,102		39,635	,000	1,300	,004
Otokratik Liderlik	-,046	,040	-,065	-1,140	,255		
Sabit	3,457	,127		27,283	,000	14,253	,045
Demokratik Liderlik	,127	,034	,212	3,775	,000		
Sabit	3,076	,265		11,607	,000	10,275	,033
Serbest Bırakıcı Lider	,266	,083	,181	3,205	,001		
Sabit	3,369	,123		27,410	,000	20,515	,066
Dönüşümcü Liderlik	,150	,032	,257	4,638	,000		
Sabit	3,287	,160		20,596	,000	16,407	,051
Etkileşimci Liderlik	,201	,050	,226	4,050	,000		
Bağımlı Değişken: Motivasyon							

* p<0.01

Tablo 5.20'deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olmadığı, otokratik liderlik, motivasyonu istatistiki bakımdan anlamlı yordamaadığı tespit edildi ($p>0.01$)

Regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, demokratik liderlik, motivasyon varyansının %,045'ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,045$; $F_{(1,304)}=14,253$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; demokratik liderlik, motivasyonu istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,212$, $t=3,775$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, demokratik liderlikleri, motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, demokratik liderlikleri düzeyindeki bir birimlik artış, motivasyon düzeyinde 0,127'lik bir artış sağlayacaktır.

Regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, serbest bırakıcı lider, motivasyon varyansının %,033'ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,033$; $F_{(1,304)}=10,275$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; serbest bırakıcı liderlik, motivasyonu istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,181$, $t=3,205$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, serbest bırakıcı lider, motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, serbest bırakıcı lider düzeyindeki bir birimlik artış, motivasyon düzeyinde ,266'lık bir artış sağlayacaktır.

Regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, dönüşümcü liderlik, motivasyon varyansının %,066'sını açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,066$; $F_{(1,304)}=20,515$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik, motivasyonu istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,257$, $t=4,638$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, dönüşümcü liderlik, motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, dönüşümcü liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, motivasyon düzeyinde 0,150'lik bir artış sağlayacaktır.

Regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, etkileşimci liderlik, motivasyon varyansının %,051'inin açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,051$; $F_{(1,304)}=16,407$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; etkileşimci liderlik, motivasyonu istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,226$, $t=4,050$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, etkileşimci liderlik, motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, etkileşimci liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, motivasyon düzeyinde 0,201'lik bir artış sağlayacaktır.

Analizleri sonuçları değerlendirildiğinde “H1₂. Demokratik liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.”, “H1₃. Serbest bırakıcı liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.”, “H1₄. Dönüşümcü liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.”, “H1₅. Etkileşimci liderlik stili çalışanların

motivasyonunu olumlu etkilemektedir.” hipotezleri kabul edilirken, “H₁. Otokratik liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.” Hipotezi red olmuştur.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma liderlik özelliklerinin motivasyon üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Varlık Yönetim Sektöründe faaliyet gösteren 306 kurum çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

Katılımcıların katılımcıların %56,9'unun 26-35 yaş arası, %27,8'inin 36 yaş ve üzeri ve %15,4'ünün 25 yaş ve altı, %68,0'nın kadın ve %32,0'nın erkek, %64,1'inin bekar ve %35,9'unun evli, %55,2'sinin lisans, %27,8'inin ön lisans, %13,7'sinin lisansüstü ve %3,3'ünün ortaöğretim mezunu, %80,4'ünün çalışan, %8,5'inin birinci kademe yönetici, %8,2'sinin orta kademe yönetici ve %2,9'unun üst kademe yönetici, %37,9'unun 1-5 yıl arası, %30,1'inin 1 yıl ve altı, %25,2'sinin 6-10 yıl arası ve %6,9'unun 10 yıl ve üstü çalıştığı, %28,8'inin asgari ücret-10.000 TL arası, %28,4'ünün 10.001 TL-15.000 TL arası, %20,6'sının asgari ücret, %10,1'inin 15.001 TL-20.000 TL arası, %6,9'unun 25.000 TL üzeri ve %5,2'sinin 20.001 TL- 25.000 TL arası gelir düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, şirketteki görev, şirkette çalışma süresi ve gelir düzeyi değişkenlerinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alındığında;

- a. Katılımcıların, otokratik liderlik puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan farklılaşırken ($p<0.05$) liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı, otokratik liderlik grup ortalama puanlarında farklılık oluştururken liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.
- b. Katılımcıların, otokratik liderlik puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan farklılaşırken ($p<0.05$) liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyeti, otokratik liderlik grup ortalama puanlarında farklılık oluştururken liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci

liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadiğı belirlendi.

- c. Katılımcıların, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, medeni durumuna göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadiğı belirlendi.
- d. Katılımcıların, liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider ve dönüşümcü liderlik puanları, eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan farklılaşırken ($p<0.05$) otokratik liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, eğitime göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitimi, liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider ve dönüşümcü liderlik grup ortalama puanlarında farklılık oluştururken otokratik liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadiğı belirlendi.
- e. Katılımcıların, otokratik liderlik puanları, şirketteki görevine göre istatistiki bakımdan farklılaşırken ($p<0.05$) liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, şirketteki görevine göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların şirketteki görevi, otokratik liderlik grup ortalama puanlarında farklılık oluştururken liderlik davranışları, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadiğı belirlendi.
- f. Katılımcıların, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, şirkette çalışma süresine göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların şirkette çalışma süresi, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadiğı belirlendi.
- g. Katılımcıların, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest

bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon puanları, gelir düzeyine göre istatistiki bakımdan farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların gelir düzeyi, liderlik davranışları, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve motivasyon grup ortalama puanlarında farklılık oluşturmadığı belirlendi.

Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında;

- a. Katılımcıların, liderlik davranışları ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- b. Katılımcıların, otokratik liderlik ile motivasyonları arasında anlamlı bir korelasyon saptanmamıştır ($p>0.05$).
- c. Katılımcıların, demokratik liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- d. Katılımcıların, serbest bırakıcı lider ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- e. Katılımcıların, dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).
- f. Katılımcıların, etkileşimci liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).

Liderlik özelliklerinin motivasyon üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada anket sonucunda elde edilen verilere göre liderlik davranışlarının motivasyon varyansının %0,060'ını açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile liderlik davranışları, motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, liderlik davranışları düzeyindeki bir birimlik artış, motivasyon düzeyinde ,251'lik bir artış sağlayacaktır.

Yine anket sonuçlarından elde edilen verilere göre; otokratik liderlik özelliğinin motivasyonu istatistiki bakımdan anlamlı yordamaadığı tespit edilirken; demokratik liderlik, serbest bırakıcı lider, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik özelliklerinin motivasyonu istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı yani motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışmada 14 hipotezden yararlanılmıştır. Hipotez testi sonuçları tablo 6.1’de yer almaktadır.

Tablo 6.1: Hipotez Sonuçları.

HİPOTEZLER		Kabul/Red
H1	Yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların motivasyonunu etkilemektedir.	Kabul
H11	Otokratik liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.	Red
H12	Demokratik liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.	Kabul
H13	Serbest bırakıcı liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.	Kabul
H14	Dönüşümcü liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.	Kabul
H15	Etkileşimci liderlik stili çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir.	Kabul
H2	Çalışanların motivasyonu demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Red
H21	Çalışanların motivasyonu yaşa göre farklılaşmaktadır.	Red
H22	Çalışanların motivasyonu cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Red
H23	Çalışanların motivasyonu medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.	Red
H24	Çalışanların motivasyonu eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	Red
H25	Çalışanların motivasyonu şirketteki görevine göre farklılaşmaktadır.	Red
H26	Çalışanların motivasyonu şirkette çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Red
H27	Çalışanların motivasyonu gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır.	Red

Sonuç olarak liderlik özellikleri, çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir. Motivasyon, çalışanların bir organizasyondaki davranışının yönünü, kişinin çaba düzeyini ve kişinin sebat etme düzeyini belirleyen psikolojik bir güçtür. Çalışan motivasyonu, işyerinde önemli bir değişkendir. Çünkü motivasyon kişinin performansını etkilemekte, iş tatminini ve bağlılığını belirlemekte ve nihayetinde bireysel olarak çalışanların, ekiplerin ve tüm kuruluşların başarısını belirlemektedir.

Bu araştırmada liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Günümüzde küreselleşen dünya koşulları ile birlikte, pazarda rekabetçi bir yapıya ulaşmak, varlık yönetim şirketlerinin temel hedefi haline gelmiştir. Bu nedenle şirketler bu hedefe ulaşmak için fiziksel koşullarını iyileştirmek yanında, insan faktörünü de ön planda tutmaya başlamışlardır. Rekabete bağlı olarak portföy alım maliyetlerinin artması, maliyetlerin artmasına bağlı olarak da dosya kapama rasyolarının yükselmesi, personel üzerindeki baskının daha da artmasına neden olmuştur. Çalışan motivasyonu hem çalışanı hem de sektörü olumlu yönde etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışan üzerinde asıl motivasyon etkisi ödül yöntemi ile görülmektedir.

Gelecek dönemlerde yapılacak olan farklı çalışmalarda liderlik özelliklerinin örgütten ayrılma ve iş performansı gibi başka davranışlar üzerindeki etkilerinin de araştırılması liderlik özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkisinin daha iyi ortaya konulması açısından önem arz edecektir. Ayrıca bu konu üzerine yapılacak diğer çalışmaların farklı sektörlerde de ele alınması ve daha geniş örneklem kitlesi üzerinde yapılması konunun daha geniş perspektifte aydınlanmasını ve farklı sonuçların literatüre kazandırılmasını sağlayacaktır.



REFERANSLAR

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438–452.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. L. Berkowitz (Ed.). içinde *Advances in Experimental Social Psychology* (ss. 267-299). New York: Academic Press.
- Ağaoğlu, A. (2011). 2001 Krizi Sonrasında Sorunlu Aktiflerin Çözümlemesinde Kamunun ve Varlık Yönetim Şirketlerinin Önemi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmad, S. (2021). Motivation and performance: A psychological process. *International Journal of Business and Management Research (IJBMR)*, 9(2), 104-112.
- Aktaş, R. (2000). Sorunlu Krediler. TBB Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul, 25–26 Mayıs.
- Alderfer, C. P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Alhassan, A. L., Brobbey, F. O. ve Asamoah, M. E. (2013). Does asset quality persist on bank lending behaviour? Empirical evidence from Ghana. *Global Journal of Management and Business Research Finance*, 13(4), 1–2.
- Altay, İ. (2003). Varlık Yönetim Şirketleri'nin Kuruluşu, İşleyişi, BDDK ile İlişkisi ve Bu Şirket Modelinin Sağladığı Avantajlar. *Active ve Finans Dergisi*, Temmuz-Ağustos.
- Amzat, I. H., Taslikhan, M., Walters, L. M. ve Walters, T. (2020). Likert's 4-Management System Instrument Psychometric Properties - University Management –Malaysia. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 28 (3): 1621-1641.

- Anderson, C. (2019). The Advantages of Employee Involvement in Decision Making. <https://smallbusiness.chron.com/advantages-employee-involvement-decision-making-18264.html> Erişim Tarihi: 1 Kasım 2022
- Antošová, M. (2011): Manařment v teórii a praxi, TU v Kořiciach, Fakulta BERG, Edičné pracovisko-dekanát, Kořice.
- APA (2022). Drive. <https://dictionary.apa.org/drive> Erişim Tarihi: 26 Ekim 2022
- Armstrong, M. (2001). A Handbook of Human Resource Management Practice (8th ed.). London: Kogan Page.
- Artekin, A. Ö. ve Soydal, H. (2019). Varlık Yönetim şirketleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri. International Conference on Eurasian Economies,
- Aruma, E. O. ve Hanachor, M. E. (2017). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and assessment of needs in community development. International Journal of Development and Economic Sustainability 5(7), 15-27.
- Asamani, J. A., Naab, F. ve Ansah Ofei, A. M. (2016). Leadership styles in nursing management: Implications for staff outcomes. Journal of Health Sciences, 6(1), 23–36.
- Asproni, G. (2004). Motivation, teamwork, and agile development. Agile Times, 4(1), 8–15.
- Aswathappa, K. (2000). Human Resource and Personnel Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Babuşcu, ř. ve Hazar, A. (2013). Banka Aktif Pasif Yönetimi. Ankara: Asil Yayın & Dağıtım.
- Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. Annual Review of Psychology, 52, 1-26.

- Barikani, A., Javadi, M., Mohammad, A., Firooze, B. ve Shahnazi, M. (2013). Satisfaction and motivation of general physicians toward their career. *Global Journal of Health Science*, 5(1), 166–173.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M., ve Casillas Bueno, J. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1842–1863.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Simon and Schuster.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, (April), 207–218.
- Bass, B. ve Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- BDDK (2022). Varlık Yönetim Şirketleri. <https://www.bddk.org.tr/Kurulus/Liste/82> Erişim Tarihi: 21 Ekim 2022
- Birkinshaw, J., Foss, N. J. ve Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49.
- Blake, R. R. ve McCanse, A. A. (1991). *Leadership Dilemmas: Grid Solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Borowski, A. ve Daya, U. (2014). *Employee Motivation Tools. Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014*, ToKnowPress.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238–263.
- Britannica (2022). Drive. <https://www.britannica.com/topic/drive> Erişim Tarihi: 26 Ekim 2022
- Brown, K ve Moles, P. (2014). *Credit Risk Management*. Edinburgh, UK: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (1985). *Organizational Behavior: An Introductory Text*. London: Prentice-Hall.
- Burke, R. ve Barron, S. (2014). Motivation. *Project Management Leadership: Building Creative Teams (Second Edition)* içinde (ss. 266-278). John Wiley & Sons.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, A. ve Nash, L. L. (1992). *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation*. Reading, MA: Addison-Wesley Longman.
- Carpini, J. A. ve Sharon, K. P. (2020). Job enlargement. *Encyclopedia of Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.

CBSE Academic (2022). Motivation.

https://cbseacademic.nic.in/web_material/Curriculum20/publication/srsec/UNIT5_BA_XII.pdf Erişim Tarihi: 24 Ekim 2022

Cellar, D. F., Sidle, S., Goudy, K. ve O'Brien, D. (2001). Effects of leader style, leader sex, and subordinate personality on leader evaluations and future subordinate motivation. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 61-72.

Cerruti, C. ve Neyens, R. (2016). *Public Asset Management Companies : A Toolkit*. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Chamorro-Premuzic, T. (2015). *Personality and Individual Differences* (3rd Edition). Wiley.

Chartered Management Institute - ICM (2015). Douglas McGregor: Theory X and Theory Y. https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf Erişim Tarihi: 10 Ekim 2022

Chukwusa, j. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice* (ejournal).

Claessens, S., Klingebiel, D. ve Laeven, L. (2001). Financial Restructuring in Banking and Corporate-Sector Crises. Dooley, P. Michael ve Frankel, A. Jeffrey (eds.). içinde *Managing Currency Crises in Emerging Markets*. USA: The National Bureau of Economic Research.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Connell, S. (2021). The Importance of Teamwork in the Workplace. <https://www.masonalexander.ie/blog/2021/09/the-importance-of-teamwork-in-the-workplace> Erişim Tarihi: 3 Kasım 2022

Cunningham, J., Salomone, J. ve Wielgus, N. (2015). Project management leadership style: a team member perspective. *International Journal of Global Business*, 8(2), 27-54.

- Çan, E. (2014). Sorunlu kredi transferi ve fiyatlaması üzerine bir çalışma. Bankacılar Dergisi, 90, 3–18.
- Çelik, O. (2017). Bankacılık Sektörünün Son Yıllardaki Vazgeçilmezi: Varlık ... Ekonomisindeki Yerleri. Yorumyym. https://www.yorumymm.com//img/mc-content/20171106145623_2597bankacilik-sektorunun-son-yillardaki-vazgecilmezi-varlik-yonetim-sirketleri-ve-turkiye-ekonomisindeki-yerleri.pdf Erişim Tarihi: 21 Ekim 2022
- Dahiya, V. ve Usmani, A (2018). Quality circles - an indispensable tool for allround development of an organization. International Journal of Current Engineering And Scientific Research (IJCESR), 5(1), 25-27.
- Daniels, R. (2020). What is the Process of Motivation? Explain in detail. <https://www.businessstudynotes.com/hrm/human-resource-management/discuss-the-process-of-motivation-in-detail/> Erişim Tarihi: 27 Ekim 2022
- Debus, M., Gross, C. ve Kleinmann, M. (2020). The power of doing: How job crafting transmits the beneficial impact of autonomy among overqualified employees. Journal of Business and Psychology, 35(3), 317–331.
- Demirtas, O. ve Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. Journal of Business Ethics, 130(1), 59–67.
- Desmet, P. ve Fokkinga, S. (2020). Beyond Maslow’s Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design. Multimodal Technol. Interact., 4(38), 1-22.
- DuBrin, A. J. (2010). Principles of Leadership (6th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dziobek, C. (1998). Market-Based Policy Instruments for Systemic Bank Restructuring. IMF Working Paper, No: WP/98/113. International Monetary Fund, Monetary and Exchange Affairs Department.

eGyanKosh (2017). Block-2 Concept of Leadership, Unit-5 Theories Of Leadership. The Indira Gandhi National Open University (IGNOU).

<http://egyankosh.ac.in/handle/123456789/8007>. Erişim Tarihi: 9 Ekim 2022

Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207–216.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. ve Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles, *Journal of Applied Psychology* 93(6), 1438–1446.

Eren, E. (2010). Örgütsel ve Davranış Yönetim Psikolojisi (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erez, M. (1977). Feedback: a necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62, 624-627 .

European Commission (2018). Commission Staff Working Document, AMC Blueprint. Brussels, 14.3.2018 SWD(2018) 72 final.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277–298.

Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(C), 149–190.

Fisk, P., Levine, T. ve Taylor, M. (2012). Rensis Likert Management System. MGMT 500-Organizational Behavior & Human Resource Management. Southwestern College Professional Studies.

Fletcher, C. (2014). Performance Appraisal. *Wiley Encyclopedia of Management*, edited by Professor Sir Cary L Cooper. John Wiley & Sons, Ltd.

Fort, T. L. (1996). Business as a mediating institution. *Business Ethics Quarterly*, 6(2), 149–164.

- Frey, B. S. ve Osterloh, M. (2002). Motivation as a function of management. Bruno S. Frey ve Margit Osterloh (Editors). İçinde Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives (ss. 1-23). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Fu, P., Von Kimakowitz, E., ve Liu, L. A. (2020). Humanistic leadership in different cultures: defining the field by pushing boundaries. Cross Cultural & Strategic Management, 27(4), 533-546.
- García-Morales, V. J. Lloréns-Montes, F. J. ve VerdúJover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation,” British Journal of Management 19(4), 299–313.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M. ve Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research, 65, 1040-1050.
- Genceli, M. (1973). İki Değişkenli Doğrusal Regresyonda Zaman Faktörü. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası,, 33(1).
- Gonos, J. ve Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 18(2), 157-168.
- Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. The Leadership Quarterly, 2, 105–119.
- Grant, A. ve Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). R. M. Ryan (Ed.), içinde Oxford handbook of motivation (ss. 505–519). Oxford: University Press.
- Greuning, H. ve Bratanovic, S. B. (2003) Analyzing and Managing Banking Risk. A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risks (2nd edition). Washington, D. C: The World Bank.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Boston, USA: Addison-Wesley.

- Hakim, A. L., Faizah, E. N. ve Mas'adah, N. (2021). Analysis of leadership style by using the model of Hersey and Blanchard. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2), 138-148.
- Hanaysha, J. R. ve Hussain, S. (2018). An examination of the factors affecting employee motivation in the higher education sector. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1–2), 22–31.
- Haque, A., Fernando, M. ve Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: an empirical study with australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 759–774.
- Have, H. ten ve Neves, M. do C. P. (2021). *Dictionary of Global Bioethics*. Springer Nature Switzerland AG.
- Heckhausen, H. (2018). Historical trends in motivation research. Jutta Heckhausen ve Heinz Heckhausen (Eds.). *İçinde Motivation and Action*, Third Edition (ss. 15-67). Springer International Publishing.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* (3rd edn). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice.
- Herzberg, F. (1971). *Work and The Nature of Man*. New York: World Publishing.
- Herzberg, F. (1976). *The Managerial Choice: To be Efficient and to be Human*. Homewood, IL: Irwin.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Bloch Snyderman, B. (2005). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hieker, C. ve Pringle J. (2021). *The Future of Leadership Development*. London: Palgrave Macmillan.

- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (2008a). An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1234–1248.
- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (2008b). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19, 501–513.
- Hitt, A. M, Miller, C. C. ve Colella, A. (2006). *Organizational Behavior A Strategic Approach*. USA: Call Wiley.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. ve Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- House, R. (2006). *Culture, Leadership, and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–328.
- House, R. J. ve Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. J. Hunt & L. Larson (Eds.), içinde *Contingency Approaches in Leadership* (ss. 29–55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. ve Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–97.
- Ingves, S., Seelig, S. A. ve He, D. (2004). Issues in the Establishment of Asset Management Companies. IMF Policy Discussion Paper, PDP/04/3. International Monetary Fund.
- Ip, P. K. (2009). Is Confucianism good for business ethics in China?. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 463-476.
- Ivancevich, J. M. ve Smith , S. V. (1981). Goal setting interview skills training: Simulated and on-the-job analyses. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 697-705.

- İlseven, N. (2002). Varlık Yönetim Şirketleri ve Türkiye Finans Sektörü. İstanbul: BDDK Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılandırılması Programı.
- İnandi, Y., Uzun, A. ve Yeşil, H. (2016). The relationship between the principals' leadership styles and their efficacy in change management. *Journal of Science Education Research*, 6(1), 191-209.
- Jalilizadeh, M., Abbasi, H. ve Mohammadi, A. S. (2013). The relationship between principals' leadership styles with performance of physical education teachers in secondary schools in Western Provinces of Iran. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(4), 187-193.
- Jiang, X. (2010). How to motivate people working in teams. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 223–229.
- Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K. ve Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. *Journal of Management*, 5(3), 35–37.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (2008). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Jony, M. T. I., Md. J. A., Amin, M. R. ve Md. J. A. (2019). The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6), 28-38.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Julià, J. M., Cruikshank, E. D. ve Saché, M. S. (2019). Attractive Markets for Investing in Distressed Assets. içinde *DARP—Creating Distressed Assets Markets* (ss. 46-71). Washington, D.C: International Finance Corporation.
- Kahn, R. L. (1956). The Prediction of Productivity. *Journal of Social Issues*, 12, 41–49.

- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kaya, Ç. (2020). Bankacılık sektöründe sorunlu kredilerden kurtulma aracı olarak varlık yönetim şirketleri. *Muhasebe ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 187-207.
- Kaya, H. P. ve Uzay, Ş. (2020). Varlık yönetim şirketlerinin finansal sistem içindeki yeri ve önemi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 19(59), 53-74.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal Regresyon Analizi. *Journal of Mood Disorders*, 3(2), 90-92.
- Kılınç, E. C., Gökdeniz, İ. ve Kılınç, Y. (2018). Sorunlu kredilerin banka karlılığı üzerindeki etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 116-132.
- Klingebiel, D. (2000). The Use of Asset Management Companies in the Resolution of Banking Crises : Cross-Country Experience. Policy Research Working Paper 2284. The World Bank Financial Sector Strategy and Policy Group.
- Knapp, P. R. ve Mujtaba, B. G. (2010). Designing, administering, and utilizing an employee attitude survey. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2(1), 1-14.
- Koech, P. M. ve Namusonge, G. S. (2012) The effect of leadership styles on organizational performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Busienss and Commerce*, 2(1), 1-12.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Kurtulmuş, B. E. (2019). *The Dark Side of Leadership*. Palgrave Pivot Cham.
- Lam, J. K. J. (2003), Confucian business ethics and the economy. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 53-162.
- Lamphon, S. ve Abunar, M. (2021). The impact of performance appraisal on private sector employee motivation in Saudi Arabia. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology (PJAEE)*, 18(12), 171-181.

- Larson, C., E., LaFasto, F. M. (1989). Teamwork: What Must Go Right / what Can Go Wrong. Sage Publications,
- Lashley, K. S. (1929). Brain Mechanisms and Intelligence. Chicago: University of Chicago Press.
- Latham, G. P. (2009). Motivate employee performance through goal setting. içinde Handbook Of Principles Of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge For Evidence-Based Management, Second Edition. John Wiley & Sons.
- Latham, G. P. and Brown, T. C. (2006). The effect of learning vs. outcome goals on self-efficacy and satisfaction in a MBA Program. Applied Psychology: An International Review, 55, 606-623.
- Latham, G. P., Locke, E. A. ve Fassin, N. E. (2002). The high performance cycle: Standing the test of time. S. Sonnentag (ed.), içinde The Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organizations (ss. 201-228). Chichester: Wiley.
- Legault, L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation. Virgil Zeigler-Hill Todd K. Shackelford (Eds.). İçinde Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Springer Nature Switzerland AG
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, 19, 161–177.
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill.
- Lloyd, R. ve Mertens, D. (2018). Expecting more out of Expectancy Theory: History urges inclusion of the social context. International Management Review, 14(1), 28-43.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal-Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Locke, E. A., Frederick, E., Buckner, E. ve Bobko, P. (1984). Effect of previously assigned goals on self - set goals and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 694-699 .
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. ve Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.
- Louie, K. (2002), *Theorizing Chinese Masculinity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lök, H. (2018). Varlık yönetim şirketlerinin türk bankacılık sistemindeki sorunlu kredilerin yönetimindeki rolü. *Mukaddime*, 9(2), 195-212.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of Management Business, and Administration*, 15, 1-9.
- Maak, T. ve Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115.
- Mahanta, D. (2021). Paper No 12. Organizational Behavior. Module No 13. Motivation in Organization: Contemporary Theories. Delhi: SGTB Khalsa College, University of Delhi.
https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000031PY/P000683/M006420/ET/1475484828PSY_P12_M13__e-Text.pdf Erişim Tarihi: 30 Ekim 2022
- Maloş, R. (2012). Leadership styles. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*.
- Maniksaly, S. (2022). Importance of Motivation in Management.
<https://www.economicdiscussion.net/management/importance-of-motivation-in-management/31938> Erişim Tarihi: 25 Ekim 2022

- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M. ve Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110–126.
- Mata-Toledo, R. A. ve Unger, E. A. (1985). Another Look at Motivating Data Processing Professionals. *Computer Personnel*, 10(1), 1–7.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7–16.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York, NY: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. ve Burnham, D. (1976). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 25, 159–166.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Melé, D. (2003). Organizational humanizing cultures: Do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 3–14.
- Mesutoğlu, B. (2001). Sorunlu Aktiflerin Varlık Yönetimi Şirketlerince Tasfiyesi -Ülke Örnekleri. MSPD Çalışma Raporları : 2001/3. Mali Sektör Politikaları Dairesi.
- Miska, C., ve Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: a mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148, 117–134.

- Navaretti, G. B., Calzolari, G. ve Pozzolo, A. F. (2017). Getting rid of NPLs in Europe. içinde Non-Performing Loans (ss. 9-24). European Economy: Banks, regulation, and the real sector.
- NCERT - National Council of Educational Research and Training (2022). Chapter 9: Motivation and Emotion. <https://ncert.nic.in/textbook/pdf/kepy109.pdf> Erişim Tarihi: 26 Ekim 2022
- Nespoli, E. (2020). Italy: Variable Remuneration – The Rules Across The World. <https://www.mondaq.com/italy/employee-benefits-compensation/1013994/variable-remuneration-the-rules-across-the-world> Erişim Tarihi: 27 Ekim 2022
- Nikoloski, K. (2015) Charismatic leadership and power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises. Journal of Process Management – New Technologies, International (JPMNT), 3(2), 18-27.
- Nink, M. (2014). Engagement-Index: Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. M¼nchen, Germany: Redline.
- Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice (7th ed.). London: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice (Eighth Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (2005). How job characteristics theory happened. K. Smith & M. Hitt (Eds.). içinde Great Minds in Management: The Process of Theory Development (ss. 151–170). New York: Oxford University Press.
- Oy. O. (2009). Varlık Y¼netim şirketleri. İstanbul: Beta Basım.

- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE). Procedia Computer Science, 158, 802–810.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010), Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayinevi.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, C. W., Schaufeli, B. W. ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. Journal of Organizational Behavior, 33(8), 1120–1141.
- Pierce, J. L. ve Dunham, R. B. (1976). Task design: A literature review. The Academy of Management Review, 1(4), 83-97.
- Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behavior . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pirson, M. A. ve von Kimakowitz, E. (2014), Towards a human centered theory and practice of the firm. Journal of Management for Global Sustainability, 2(1), 17-48.
- Pressburger, S. (1966). Oesterreichische Notenbank 1816-1966 Geschichte des Oesterreichischen Noteninstituts. Vienna, Austrian National Bank.
- Qayyum, A. (2012). An empirical analysis of employee motivation and the role of demographics: The Banking Industry of Pakistan. Global Business & Management Research, 4(1), 1–14.
- Rajhans, K. (2009) Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. Interscience Management Review, 2(2), 145-149.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67, 200–210.
- ReWorking (2022). Importance of making employees feel valued. <https://reworking.com/importance-of-making-employees-feel-valued/> Erişim Tarihi: 6 Kasım 2022
- Rey, C., Velasco, Jon San C. ve Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. Carlos Rey, Miquel Bastons, Phil Sotok (eds.). içinde *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (ss. 3-17). Springer Nature Switzerland AG.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th Edition). London: Pearson Education.
- Romar, E. J. (2002). Virtue is good business: Confucianism as a practical business ethic. *Journal of Business Ethics*, 38(1-2), 119-131.
- Roßnagel, C. S. (2017). Leadership and motivation. Joan Marques ve Satinder Dhiman (Eds.). içinde *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance* (ss. 217-228). Springer International Publishing AG Switzerland.
- Rowe, W. G. ve Guerrero, L. (2012). Ethical Leadership. içinde *Cases in leadership*, Third Edition, (ss. 489-512). Los Angeles: SAGE.
- Ruangkanjanases, A., Posinsomwong, N. ve Chen, C. (2014), The application of Confucius practice in management at the largest agriculture-based conglomerate group of companies in Thailand. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(5), 354-361.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

- Saksvik, PØ, Tvedt, S. D., NytrØ, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P. ve Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243–263.
- Saleem, S., Shaheen, W. A. ve Saleem, R. (2012). The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlation study from Pakistan Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 1(9), 145-165.
- Samiksha, S. (2022). Importance of Motivation for Employees | Employee Management. <https://www.yourarticlelibrary.com/employee-management/importance-of-motivation-for-employees-employee-management/8681> Erişim Tarihi: 25 Ekim 2022
- Santrock, J. W. (2011). *Educational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Saragih, S., Margaretha, M. ve Situmorang, A. (2020). Analyzing antecedents and consequence of job crafting. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 9(2), 76–89.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574-587.
- Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1/2), 5-10.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. ve Wisenblit, J. (2010). *Consumer Motivation*. İçinde *Consumer Behavior*, 10th Edition, (ss. 92-112). Hoboken, New Jersey: Prentice Hall.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R. ve Meece, J. L. (2008). *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications* (third edition). New Jersey: Pearson Education.
- Seer, İ. (2015). *Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi*, 2. Baskı. ss: 28, Anı Yayıncılık, Ankara.

- Sekiguchi, T., Li, J. ve Hosomi, M. (2017). Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 470–497.
- Selimler, H. (2015). Sorunlu kredilerin analizi, banka finansal tablo ve oranlarına etkisinin değerlendirilmesi. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 7(12), 131 - 172.
- Seltzer, J. ve B. Bass, M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration, *Journal of Management*, (December), 693–703.
- Semren, A. (2017). The relationship between organizational communication and motivation of employees. Master Thesis. Modul University Vienna.
- Shin, S. J. ve Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, (December), 703–714.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. ve Einarsen, S. (2014a). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221–232.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. ve Einarsen, S. (2014b). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28, 323–341
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Slemp, G., Kern, M. ve Vella-Brodrick D. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of WellBeing*, 5(7), 16–17.
- Smits, S. J., McLean, E. R. ve Tanner, J. R. (1993). Managing high achieving information systems professionals. *Journal of Management Information Systems*, 9(4), 103–120.

- Spears, L. C. (2014). Practicing servant-leadership. Frances Hesselbein (edt.). içinde Leader to Leader (ss. 7-11). Wiley.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29, 379–387.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Strudler, A. (2008). Confucian skepticism about workplace rights. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 67-83.
- Stumpf, S. A., Tymon, W. G., Ehr, R. J. ve vanDam, N. H. M. (2016). Leading to intrinsically reward professionals for sustained engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 467–486.
- Suadiye, G. (2006). Sorunlu kredilerin yeniden yapılandırılmasında İstanbul yaklaşımı. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 1–25.
- Suciu, Leonina-Emilia, Mortan, M. ve Lazăr, L. (2013). Vroom’s Expectancy Theory. an empirical study: civil servant’s performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39, 180-200.
- Syed, A., Anka, L., Jamali, M. ve Shaikh, F. (2012). Motivation as a tool for effective staf productivity in the public sector: A case study of raw materials research and Development Council of Nigeria. *Asian Social Science*, 8(11), 85–95.
- Tabachnick, B.G., Fidell. L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Sixth Ed. Boston: Pearson.
- Tabassi, A. A., Ramli, M. ve Bakar, A. H. A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*, 30(2), 213–224.
- Tims, M., Bakker, A. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers’ daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121–131.

- Treviño, L. K., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- Tu, Y. ve Lu, X. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: a perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics* 116, 441–455.
- Tufail, M. S., Bashir, M. ve Shoukat, N. (2017). Impact of job design on employee's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in the banking sector of faisalabad. *City University Research Journal, Special Issue: AIC, Malaysia*.
- Turkrating (2022). Varlık Yönetim Sektörü: Sektör Raporları Kasım 2022. <https://turkrating.com/files/uploads/varlik-yonetim-sektoru-kasim-2022-1350.pdf> Erişim Tarihi: 14 Aralık 2022
- Ugoani, John N. N. (2016). Nonperforming loans portfolio and its effect on bank profitability in Nigeria. *Independent Journal of Management & Production*, 7(2), 303-319.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M. ve De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190–203.
- Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları ile Devralınacak Alacaklara İlişkin İşlemler Hakkında Yönetmelik. (2021). T.C. Resmi Gazete (31541, 14 Temmuz 2021).
- Velten, L. ve Lashley, C. (2018). The meaning of cultural diversity among staff as it pertains to employee motivation. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 105–113.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A. ve Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167, 411–431.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: McGraw Hill.

- Vullingsh, J. T., De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N. ve Boon, C. (2018). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 719–733.
- Waldman, D. A. ve Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327–341,
- Wasserman, T. ve Wasserman, L. (2020). *Motivation, Effort, and the Neural Network Model*. Springer Nature Switzerland AG
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. A. M. Henderson ve T. Parsons (trans.). New York: The Free Press.
- Williams, J. ve Shaw, H. (2019). PSDP—Resources and Tools: Situational leadership. Practice Supervisor Development Programme. The Granary Dartington Hall Totnes Devon TQ9 6EE.
- Woolfolk, A. (2016). *Educational Psychology*. Harlow: Pearson Education.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4, 81–102.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations* (12th ed.). New York: Pearson.
- Yücememiş, B. T. ve Sözer, İ. A. (2010). Türk bankacılık sektöründe takipteki krediler: mukayeseli kriz performansı. *Avrupa Araştırmaları Dergisi*, 18(1–2), 89–119.
- Zareen, M., Razzaq, K. ve Mujtaba, B. G. (2013). Job Design and Employee Performance: the Moderating Role of Employee Psychological Perception. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 46-55.
- Zhou, E. (2020). The “too-much-of-a-good-thing” effect of job autonomy and its explanation mechanism. *Psychology*, 11(2), 299–313.

Zhu, W., Chew, I. ve Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39–52.



EK A

A.1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı bu anket formu " Liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi: Varlık yönetim şirketleri üzerinde bir araştırma" konulu yüksek lisans çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplam 3 bölümden oluşan bu ankette kişisel bilgilerinizi ortaya çıkarmaya yönelik hiçbir soru bulunmamaktadır.

I.BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıdaki bilgiler verilerin demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığını öğrenebilmek için sorulmaktadır

Doğum Yılı:	(.....)
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek
Nikah Durumunuz:	☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim Durumunuz:	☐ İlkokul ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Şirketteki Göreviniz (Statü):	☐ Çalışan ☐ 1. Kademe Yönetici ☐ Orta Kademe Yönetici ☐ Üst Kademe Yönetici
Şirketteki Çalışma Süresiz (Kadın):	☐ 1 yıl ve altı ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10 yıl ve üstü
Gelir Düzeyiniz	☐ Asgari Ücret ☐ Asgari Ücret- 3500 ☐ 3501- 5000 ☐ 5001 ve üzeri

II. BÖLÜM: LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinizi almayı amaçlamaktadır. Bu nedenle ifadelere ne derece katıldığınızı bir üst yöneticinizi ya da liderinizi düşünerek belirtiniz.

(LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Amirim:						
1	Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4	Onun için önemli olan verimliliklerdir.					
5	Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7	Yetki devrine karşıdır.					
8	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9	Çalışanları yakından takip eder.					
10	Eleştirilmeyi sevmez.					
11	Çalışanları karar alma sürecine katar					
12	Çalışanlarla işbirliği yapar.					
13	İletişim kanallarını açık tutar.					
14	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17	Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19	Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20	Bilgiyi çalışanlarla paylaşır.					
21	Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22	Yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23	Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
24	Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
25	Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
26	Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27	Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28	İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29	Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
30	Grubun aldığı kararları uygular.					
31	Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					

32	Grubun çalışmalarına katılmaz.								
33	Yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.								
34	Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.								
35	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.								
36	Çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.								
37	Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.								
38	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.								
39	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.								
40	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.								
41	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.								
42	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.								
43	Büyük beklentiye sahiptir.								
44	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.								
45	Kurumu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.								
46	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.								
47	Adil bir güç paylaşımı sağlar.								
48	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.								
49	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.								
50	Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.								
51	Süre gelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.								
52	Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.								
53	Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.								
54	Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.								
55	Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.								
56	Uzun dönemli görüş açısı yoktur.								
57	Kurumun etkililiği ile ilgilenir.								
58	Sorumlulukları dağıtır.								
59	Karar almaktan kaçınır.								

III. BÖLÜM: İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

(MOTİVASYON ÖLÇEĞİ)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım işletme tarafından sağlanan istihdam güvencesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
2	İşten atılma korkusuyla çalışmak motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
3	İşletme içinde çalışırken kendimi belli ölçülerde bağımsız hissetmem motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
4	İş arkadaşlarım ve dahil olduğum informal gruplarla olan ilişkilerim motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
5	Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilmem ve yapıcı eleştiriler almam motivasyonumu olumlu yönde etkilemez.					
6	Başarılarım karşılığında terfi etme ve yükselme olanağının tanınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
7	İşyerinde kendimi değerli hissetmek motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
8	Önerilerimin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
9	İşletme tarafından düzenlenen piknik, spor faaliyetleri vb. faaliyetler motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
10	Çalışma arkadaşlarımla olan bireysel ilişkilerim motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
11	İşletme amaçlarının bireysel amaçlarımla örtüşmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
12	İşletme içerisindeki sosyal etkinlikler motivasyonumu olumlu yönde etkilemez.					
13	Yönetim tarafından, sahip olduğum niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
14	Mesleğim ile ilgili eğitimler verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
15	Bir takım kararların alınmasında söz sahibi olmak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
16	İşletme içerisinde sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin olması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
17	İşletme içerisinde sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin olması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
18	Niteliklerimin, iş alışkanlıklarımın vb. özelliklerimin sistematik bir şekilde ölçülmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
19	Bireysel ya da grupsal rekabet motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
20	İşletme içerisindeki performans değerlendirme sisteminin olması ve bunun doğrultusunda ödül ve ceza uygulamalarının yapılması motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
21	Görev ve sorumluluklarımın artırılması (iş genişletme) motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.					
22	Daha çok sayıda iş verilmesi (iş zenginleştirme) motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
23	Çalışma arkadaşlarımla bilgi alışverişi içinde olmak ve işbirliği sağlamak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
24	İşletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda, çalışma arkadaşlarımla çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grup olması olumlu yönde etkiler.					
25	Mesai saatlerinde çay saati gibi kısa molalar verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					