

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA OLAN  
ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ:  
AZERBAJYCAN BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

FARAH SAFAROVA  
18738015

TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL  
2022

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖZ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA  
OLAN ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN  
ARACI ROLÜ: AZERBAJYAN BANKACILIK  
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**FARAH SAFAROVA  
18738015  
ORCID NO: 0000-0002-3220-0256**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU**

**İSTANBUL  
2022**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA  
OLAN ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN  
ARACI ROLÜ: AZERBAJCAN BANKACILIK  
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

FARAH SAFAROVA  
18738015

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	
Jüri Üyeleri	: Dr. Öğr. Üyesi Büşra Müceldili	
	Doç. Dr. Serkan Dirlik	

İSTANBUL  
ŞUBAT 2022

## ÖZ

### ÖZ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA OLAN ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: AZERBAJYAN BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Farah Safarova

Şubat, 2022

Bu çalışmanın amacı bireylerin iş ortamında örgütsel davranış alanında son zamanlarda oldukça yaygın bir liderlik tarzı olan öz liderlik davranışlarının çalışanların performansları üzerindeki etkisine ve bu etkide iş becerikliliğinin aracı rolünün olup olmamasına odaklanmaktadır. Araştırmanın kapsamını Azerbaycan'da faaliyet gösteren bankalarda çalışan ve tesadüfi yolla seçilen 298 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen 'Öz Liderlik Ölçeği', 'Çalışan Performansı Ölçeği' ve 'İş Becerikliliği Ölçeği' belirli izinler alınarak ve yeniden geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak kullanılmıştır. Araştırma yöntemi nicel ve tarama deseni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninin Azerbaycan'da olması, araştırmaya katılacak olan gönüllülerin kullanılan ölçek maddeleri daha iyi anlaması ve yapılan analizlerde daha doğru sonuç almak amacıyla, araştırmacılar ve tercümanlar tarafından çalışmada kullanılacak olan ölçek maddelerinin Azerbaycan Türkçesine çevirisi yapılmıştır ve katılımcılara sunulmuştur. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır ve hazırlanan anket Google Forms aracılığı ile online olarak gönüllülere dağıtılmıştır. Alınan veriler sosyal bilimlerde sıkça kullanılan SPSS V28 istatistik programı aracılığıyla belirli analizler yapılarak değerlendirilmiştir. Öz liderlik, çalışan performansı ve iş becerikliliği değişkenleri için kullanılan ölçeklere yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonucunda, öz liderliğin Cronbach Alpha katsayısının 0,787, çalışan performansı Cronbach Alpha katsayısının ise 0,762, iş becerikliliğinin ise 0,704 olduğu hesaplanmıştır. Geliştirilen araştırma modeline uygun hipotezlere ilişkin yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, öz liderliğin çalışan performansı ve iş becerikliliği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca, iş becerikliliğinin çalışan performansı üzerinde de pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde iş becerikliliğinin ve onun alt boyutu olan görev becerikliliğinin tam aracı, bilişsel ve ilişkisel boyutlarının ise kısmi aracılık sağladığı kanısına varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öz Liderlik, Çalışan Performansı, İş Becerikliliği, Bankacılık

## **ABSTRACT**

### **THE MEDIATING ROLE OF JOB CRAFTING IN THE EFFECT OF SELF-LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF AZERBAIJAN BANKING SECTOR**

**Farah Safarova**

**February, 2022**

The aim of this study is to focus on the effect of self-leadership behaviors, which is a very common leadership style in the field of organizational behavior in the workplace, on the performance of employees and whether job crafting has a mediating role in this effect. The scope of the research consists of 298 randomly selected employees working in banks operating in Azerbaijan. In the study, the 'Self-Leadership Scale', 'Employee Performance Scale' and 'Job Crafting Scale' developed by different researchers were used after obtaining certain permissions and re-validation and reliability analyzes were made. The research method was determined as quantitative and scanning design. The scale items to be used in the study were translated into Azerbaijani Turkish and presented to the participants, in order to ensure that the research population is in Azerbaijan, that the volunteers who will participate in the research understand the scale items better and to get more accurate results in the analysis. Questionnaire method was used as data collection tool in the study and the prepared questionnaire was distributed to the volunteers online via Google Forms. The data obtained were evaluated by making certain analyzes through the SPSS V28 statistical program, which is frequently used in social sciences. As a result of the validity and reliability analysis of the scales used for the variables of self-leadership, employee performance and job crafting, it was calculated that the Cronbach Alpha coefficient of self-leadership was 0.787, the Cronbach Alpha coefficient of employee performance was 0.762, and job crafting was 0.704. According to the results obtained from the regression analysis regarding the hypotheses suitable for the developed research model, self-leadership has a positive and significant effect on employee performance and job crafting. In addition, it has been determined that job resourcefulness has a positive and significant effect on employee performance. Finally, as a result of the multiple regression analysis, it was concluded that job resourcefulness and its sub-dimension, task resourcefulness, provide a full mediator, while cognitive and relational dimensions provide partial mediation in the effect of self-leadership on employee performance.

**Key Words:** Self-Leadership, Employee Performance, Job Crafting, Banking

## ÖN SÖZ

İlk önce çalışma sürecinde her türlü yol gösterici olan, olumlu tavrıyla beni cesaretlendiren, bilgi birikimi ve tecrübesiyle çalışmama farklı açılardan bakmamı sağlayan, beraber çalışmaktan ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli danışman hocam Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, bu çalışmaya gönüllü katılım sağlayan Azerbaycan bankacılık sistemi çalışanlarına katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, sadece eğitim hayatımda değil, tüm hayatım boyunca maddi ve manevi olarak benim yanımda olan, aldığım kararlarda beni her koşulda destekleyen, cesaretlendiren ve moral veren annem Arzu BAYRAMOVA'ya, babam Alfi ALİYEV'e, ablam Khanım NAGHİZADE'ye ve eşim Tural SAFAROV'a sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul; Şubat, 2022

Farah Safarova

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR .....	x
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. LİTERATÜR TARAMASI .....</b>	<b>3</b>
2.1. Liderlik ve Öz Liderlik .....	3
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı .....	3
2.1.2. Liderliğin Tanımı .....	3
2.1.3. Lider Özellikleri .....	4
2.1.4. Liderlik Tarzları .....	5
2.1.4.1. Karizmatik Liderlik.....	5
2.1.4.2. Demokratik Liderlik.....	6
2.1.4.3. Otokratik Liderlik .....	7
2.1.4.4. Adaptif Liderlik.....	7
2.1.4.5. Etik Liderlik .....	8
2.1.4.6. Yaratıcı Liderlik .....	10
2.1.4.7. Otantik Liderlik.....	10
2.1.5. Öz Liderlik .....	11
2.1.5.1. Öz Liderlik Kavramı ve Tanımı .....	11
2.1.5.2. Öz Liderlik Stratejileri .....	14
2.2. İş Becerikliliği.....	20
2.2.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Tanımı .....	20
2.2.2. İş Becerikliliği Boyutları.....	22
2.2.2.1. Görevsel Beceriklilik .....	23
2.2.2.2. Bilişsel Beceriklilik.....	23
2.2.2.3. İlişkisel Beceriklilik .....	24

2.3. Çalışan Performansı .....	25
2.3.1. Performans Kavramı ve Tanımı .....	25
2.3.2. Çalışan Performansı Boyutları .....	26
2.3.2.1. Görev Performansı .....	26
2.3.2.2. Bağlamsal Performans .....	27
2.3.2.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....	28
2.3.3. Çalışan Performansını Değerlendirme .....	29
2.4. Bankacılık ve Azerbaycan Bankacılık Sistemi .....	30
2.4.1. Bankacılık Kavramı .....	30
2.4.2. Bankanın Görevleri .....	31
2.4.3. Banka Türleri .....	31
2.4.4. Azerbaycan'da Bankacılık Sektörü.....	34
2.4.5. Azerbaycan Bankacılık Sisteminin Tarihsel Gelişimi .....	35
2.4.6. Azerbaycan Merkez Bankası .....	37
2.4.7. Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Bankalar.....	39
<b>3. TEORİK ARKA PLAN VE HİPOTEZLER.....</b>	<b>41</b>
3.1. Hipotezler.....	41
3.2. Araştırma Modeli .....	43
<b>4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>45</b>
4.1. Araştırma Amacı ve Önemi .....	45
4.2. Evren ve Örneklem .....	45
4.3. Veri Toplama .....	46
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	46
<b>5. ANALİZ VE BULGULAR.....</b>	<b>48</b>
5.1. Demografik Verilere İlişkin Frekans Analizi.....	48
5.2. Faktör Analizi .....	50
5.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi.....	52
5.4. Normal Dağılım Analizi.....	53
5.5. Korelasyon Analizi .....	54
5.6. Regresyon Analizi.....	55
<b>6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİ .....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>63</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Demografik Unsurlara İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	48
<b>Tablo 2:</b> Öz Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	50
<b>Tablo 3:</b> İş Becerikliliği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 4:</b> Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	52
<b>Tablo 5:</b> Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 6:</b> Normal Dağılım Testi Sonuçları.....	53
<b>Tablo 7:</b> Korelasyon Analizi Sonuçları.....	54
<b>Tablo 8:</b> Ana Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 9:</b> Alt Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	57

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli .....	44
---------------------------------	----



## KISALTMALAR

**Www** : World wide web

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences



## 1. GİRİŞ

Günlük yaşamda bulunduğumuz şartlar altında ve sosyal çağ diye tanımlanan bu dönemde sürekli farklı bireylerle iletişim halindeyiz. Belirtilen bu durum sadece günlük yaşantımızda, aile içi ilişkilerimizde değil, aynı zamanda iş hayatımızdaki insanları da hiyerarşik düzeyde direkt veya dolayısıyla etkilemektedir. Çalışanların liderler veya yöneticiler ile olan iletişim düzeyleri, belirlenen amaç doğrultusunda hedefe ulaşmak açısından önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek çalışanların mevcut durumla ilgili öneri ve tekliflerini belirtememesi, gerekse liderlerin talep ve isteklerini doğru bir şekilde ifade etmemesi nihai amaca ulaşmayı zorlu bir hale getirebilmektedir. Çalışanların işle ilgili fikirlerini, görüşlerini, talep ve tekliflerini belirtememesi, onların buldukları örgütteki performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir. Belirtilen sorunların üstesinden gelebilmek için örgütsel davranış alanında bir çok farklı yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu yaklaşımlardan bazıları da, bir liderlik tarzı olan öz liderlik, çalışan performansı, iş becerikliliği gibi farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen kavramlardır.

Bu çalışmanın konusu da, yukarıda belirtilen öz liderliğin çalışan performansına olan etkisini Azerbaycan bankacılık sistemi üzerinden incelemek ve iş becerikliliğinin bu etkiye hangi düzeyde bir aracılık yapıp yapmadığını tespit etmektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışma evrenini daha iyi tanıma amaçlı yapılan literatür taraması yer almaktadır. Yapılan literatür taramasında, araştırmanın değişkenleri olan öz liderliğin, iş becerikliliğinin ve çalışan performansının tanımları, boyutları, ve son olarak da araştırmanın kapsamı olan bankacılık kavramının tanımı, görevleri ve Azerbaycan bankacılık sistemi hakkında bilgiler bulunmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın teorik arka planı, geliştirilen hipotezleri ve araştırma modeli vardır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, varsayımları, ve çalışmada kullanılan ölçeklerine değinilmiştir.

Beşinci bölümde, ortaya konulan problemin incelenmesi amacıyla yapılan araştırma yönteminin analiz ve bulguları yer almaktadır.

Son bölüme gelindiğinde ise, elde edilen bulguların sonuçları tartışılmış, ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara yön vermek açısından bazı öneriler yapılmıştır.



## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Liderlik ve Öz Liderlik**

#### **2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı**

‘Lider’ teriminin düşüncesi 1300’lerde, hatta bazı kaynaklara göre İncil dönemlerinden bile daha önce oluşturulmuştur. Bunun aksine, örgütsel ve psikolojik çalışmalarda uygulanan karmaşık ve kapsamlı olgulardan biri sayılan ‘liderlik’ terimi 1700’lerin sonlarından bu yana varlığını sürdürmüş olsa da bu mevzuyla ilgili bilimsel çalışmalar 20. yüzyıla kadar yapılmamıştır (Bass ve Stogdill, 1981).

Farklı durumlarda ve teorik esaslarda kapsamlı bir şekilde senelerce incelenen liderlik, birtakım durumlarda bir süreç olarak ifade edilmiş olsa da yapılan birçok teori ve çalışmalarda konuyu anlamak ve tanımlayabilmek amacıyla bireyin özelliklerine, niteliklerine ve davranışlarına bakılmıştır (Horner, 1997). Yine benzer şekilde liderlik dünyada en çok müşahede edilen ve en az anlaşılan durumlardan biri olmuştur ve problemi yalnızca liderlik teorisinin işleyiş biçiminin anlaşılmasında değil, hem de tanımında görmüştür (van Seters ve Field, 1990).

#### **2.1.2. Liderliğin Tanımı**

Geçmişten günümüze liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Liderliği ve belirlenen liderlik tarzını doğru bir şekilde anlamak, araştırmalarda onları düzgün tanımlamak için çok önemlidir (Gandolfi ve Stone, 2018).

Literatüre baktığımızda, liderlerin hakları, nitelikleri, görev ve yükümlülükleri, olgunlukları, eğilimleri ve eksikleri hakkında kuşaklar boyunca hedefe yönelik konuşulmuştur. Araştırmacılara göre liderlik, dünyanın en eski uğraşlarından biridir. Bugüne kadar liderlik mevzusuyla ilgili farklı tanımlamalar mevcut olsa da bu konuyla ilgili genel bir tanımdan bahsedilmesi mümkün değildir (Kör, 2015).

Diğer akademisyenler, buna benzer bir fikirle, yüzyıllarca liderler üzerine incelemeler devam etse de hala liderliğin mutlak bir tanımının olmadığını belirtmiştir. Liderliğin tanımlanmasındaki bu karmaşıklık ve güçlük, liderlik üzerinde inceleme

yapan farklı araştırmacıların ilgilerini bu yöne çekmeye ve liderliğin varlığını sorgulamaya başlamaya sevk etmiştir. Liderliğin varlığı, bir liderin bakış açısına göre farklılık göstermektedir (Guliyev, 2019).

Liderin onları takip eden ve birçok yeteneği ve becerileri olan bir veya daha fazla bireyleri tercih ederek, onları eğiten, etkileyen, hazırlayan bir veya daha fazla kişi olduklarını belirtmektedirler. Liderler, onları takip eden bireylerin dikkatlerini organizasyonun görevine ve amacına doğru çeker ve onları belirlenen hedef ve görevlerine varmak için uyumlu ve koordineli olarak fiziksel, psikolojik ve duygusal güçlerini motive olmuş bir şekilde harcamalarını sağlamaktadırlar (Gandolfi ve Stone, 2018).

Belirli bir sorumluluğu üstlenmek bile liderliğin açıklayıcı bir özelliği olduğunu göstermektedir. Müşterek bir amaç üstünde çalışmak fikri fiziksel veya psikolojik şiddete, hatta sadece zorlama üzerine kurulamaz. Başarılı bir liderlik oluşturmak ve onu geliştirmek için ortak değerlerin, hobilerin ve inançların bir arada olduğu platform olması gerektiği bildirilmektedir. Öte yandan, tek bir plana bağlı olan belirli bir liderlik tarzı olabilir, ama belli bir dönem devam eden her bakımdan uyumlu etkileşim modeli olmalıdır. Arada bir de olsa, birileri tarafından onaylanan bir fikrin olması, bireyi lider yapacak kadar kâfi değildir (Zartman, 1994).

Liderlik; birtakım özel kişilerin emir vermek, mühim kararlar almak ve ekibi yönetmek gibi faaliyetleri icraat eden bir yönetim kavramı ve prosesidir (Cinnioğlu, 2018).

### **2.1.3. Lider Özellikleri**

Dönemimizin kurumsal ve yönetsel anlamda karışık ve birbiriyle bağlantılı bir yapı talep etmesiyle birlikte, günümüzde de alışılmış yöneticilerin aksine, liderler ve lider yöneticilerin daha değişik nitelik ve hususiyetlere sahip oldukları belirtilebilir. Yukarıda daha detaylı bir tanım yapılırsa da *liderler*, genel kavramda, çevrelerinde bulunan bireyleri iletişim becerileri, edindikleri bilgi ve güçlü gelecek tahminleri ile etkileyerek harekete geçmelerini sağlarlar. *Lider yöneticilik* ise, sonradan edinilebilen bilimsel ve sanatsal yanları olan bir meslek olarak tanımlanmaktadır. Bireysel zekâ yerine ortak zekâ, tek kişi yerine takım, komut yerine koçluk, sonuç yerine sürece odaklanmak, yönetici yerine lider olmak, fazla çaba ve emek yerine

mantıklı ve akıllı çalışmak ve bunun gibi hususlar lider yöneticiliğin özünü oluşturmaktadır.

Lider ve liderlerin özelliklerinin bazılarını genel olarak alttaki gibi sıralamak mümkündür:

- Anlayışlı, alçak gönüllü ve hoşgörülü olan,
- Hata ve tecrübelerden ders çıkaran,
- Yenilikçi, canlı ve yaratıcı,
- Misyonlu ve vizyonlu,
- Disiplinli ve kararlı,
- Özgüvenli,
- Karizmatik,
- Çok çalışkan,
- Pozitif ve olumlu düşünebilen,
- Kararlı,
- Etkili iletişim kurabilen ve s. (Yüksel, 2019)

#### **2.1.4. Liderlik Tarzları**

Genel anlamda lider, önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmak amacıyla astlarına görev dağıtan ya da onları etkileyen kişi olarak bilinmektedir. Küresel çevrenin suratla değişmesi göz önünde bulundurulursa, yaşadığımız dönemde şirketlerin bu karışıklığı anlayabilen bir lidere ihtiyaçları olduğu düşünülmektedir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Yazında, karizmatik, demokratik, otokratik, babacan gibi birçok farklı liderlik tarzlarına rastlamak mümkündür. Bu bölümde araştırmacıların bugüne kadar yapmış oldukları çalışmalardan birkaç liderlik tarzları ve onların tanımlarına değinilmiştir.

##### **2.1.4.1. Karizmatik Liderlik**

Alman sosyolog Max Weber, 1947 yılında ‘karizmatik’ liderlik terimini kendisinin geliştirdiği teorisiyle ilk kez ortaya koymuştur. Weber’in oluşturduğu toplum içi otoritenin üç tipolojisi (geleneksel, rasyonel-yasal, karizmatik), karizmatik liderliği

sıra dışı bir insanın düşüncelerine dayanan otorite kalıplarını açıklamak için önemli bir terim olarak saptamıştır (Weber, 1947).

Karizmatik liderlik teorisiyle ilgili çalışmalar, zaman geçtikçe birçok farklı araştırmacılar tarafından da sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, yönetim, tarih, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi çeşitli dallarda incelenmiştir. Özellikle 1980'lerden günümüze kadar araştırmacılar bu liderlik tarzını tanımlanması zor bir teori olarak görmüş ve hala da bu liderlikle ilgili çalışmalarını sürdürmektedirler (Conger ve Kanungo, 1998; Guliyev, 2019; Gül ve Aykanat, 2012).

Karizma, şirket içinde bulunan gerçek lideri alışlagelmiş yöneticiden farklı kılan önemli bir faktördür (Ş. Aslan, 2009). Bu liderler, diğer liderlik tarzlarından farklı olarak, özgüvenli bir şekilde astlarının dileklerini ve ihtiyaçlarını dinleyen, oldukça sağduyulu bir şekilde onlarla iletişim kuran, değişime hızlı uyum sağlayan, geleceği öngören ve bunu rahatça ifade etme becerileri ile buldukları ortamı ele alan ve etkileyen kişiler olarak bilinmektedirler (Kırkayak, 2019).

Muhtemel buhran ve karışıklık olan dönemlerde karizmatik liderler daha çok kendilerini belli etmektedirler. Tarihte iz bırakan isimlerden Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi insanların ortaya çıkmasında yaşadıkları ülkelerin düştüğü ekonomik kriz, politik dengesizlik, savaş ve benzeri olumsuz durumların büyük etkisi olmuştur (Gül ve Aykanat, 2012).

#### **2.1.4.2. Demokratik Liderlik**

Gelişmekte olan ülkelerin insan haklarının, bağımsızlığının ve demokrasinin ilerlemesine 1980-1990 yılları arasında, dünya genelinde yaşanmış olan demokratik akımın katkısı olmuştur ve bu akımlar demokrasinin tarihsel gelişimini belirlemiştir. Farklı ülkelerin vatandaşları devletin otokratik tutumuna karşı gelerek ve ona savaş açarak demokratik yönetim ve organizasyonların oluşturulmasını sağlamıştır (Choi, 2007).

Demokratik liderlik, adaletin, demokrasinin ve insanın daha ön planda olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderler, çalışanların düşüncelerine önem vererek onları dinlerler, böylece güçlü iletişim kurarak çalışanların motivasyonlarının yükselmesine sebep olurlar. Yazında demokratik ve otokratik liderlik sık sık karşılaştırılmaktadır. Araştırmacılara göre, otokratik liderler genelde kendi idari görevlerini, sorumluluklarını ve haklarını takipçileriyle paylaşmayı tercih etmezken,

demokratik liderler, tam tersine, kendilerini takip eden bireylerin hedef belirleme, karar alma ve planlama gibi proseslerde baştan sona onların katılmasından yanadırlar (Caillier, 2020; Choi, 2007; Çelik, 2016).

#### **2.1.4.3. Otokratik Liderlik**

Eski ve geleneksel bir liderlik tarzı olan otokratik liderlik, literatürde sıkça karşımıza çıkmaktadır. Başka adıyla otoriter olarak da anılan bu liderlik tarzını uygulayan liderler, kendi başlarına karar verme eğilimindedirler ve onları takip eden kişilere sorumluluk yüklemeyi tercih etmezler. Demokratik liderlerin sergilediği davranışların tam aksine, bu liderler astlarının düşüncelerine önem vermemektedirler ve onları önlerinde duran bir engel veya kendisinin belirlediği hedeflere varmak için yardımcı olan bireyler olarak varsaymaktadırlar. Otokratik liderin yönettiği bir kuruluşta, bir süre sonra çalışanların motivasyonu düşer ve işletmeye olan bağlılıkları gittikçe azalır; ki bu da bu liderliğin olumsuz yanlarından biri olarak kabul edilir (Caillier, 2020).

Bunun yanı sıra, birçok araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçlara göre, otokratik liderliğin bazı ortak özellikleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Çevre uyumunu fazla umursarlar,
- Yenilikçi değillerdir ve yenilikten hazzetmezler,
- Güçlü birey ve topluluklara eğilimlidirler,
- Kurum içi ast-üst ilişkilerine değer verirler,
- Merkezcidirler,
- Yabancı ve azınlıktan oluşan gruplardan hoşlanmazlar,
- Geleneklerine bağlıdırlar,
- Muhafazakardırlar ve s. (Fidanoğlu, 2016).

#### **2.1.4.4. Adaptif Liderlik**

Çoğunlukla askeri ve ekoloji alanlarda uygulanan ve formal olmayan adaptif liderlik, bulunduğu ekibin bir birleriyle kurduğu iletişim sonucunda oluşmaktadır ve kurumun ihtiyaçlarına göre yeni bakış açısı ve yeni çözümler geliştirerek onu ileriye taşımayı amaçlamaktadır (Karaköse M. A., 2019).

(Govindarajan, 2016) göre, adaptif liderler değişime doğrudan uyum sağlamazlar, aksine, gelmekte olan değişimi önceden tahmin ederek buldukları örgütü veya ekibi buna hazırlarlar ve değişimlerini ilerlemek istedikleri yöne doğru gerçekleştirirler.

(Heifetz ve Linsky, 2004), günümüzde yaşanan zorlukları ve sorunları iki gruba ayırmıştır: *teknik ve adaptif* problemler. Başkalarının bilgisi ve tecrübesinden yararlanarak çok karmaşık olsa dahi, kolayca çözülebilen problemler teknik problemlerdir. Uzmanların bile çözmekte zorlandığı, genelde liderlik talep eden problemler ise adaptif, yani uyarlanabilir problemlerdir. Bu sorunları, teknik cevap arayarak değil, bireyin kendi değişimini gerçekleştirilmesiyle çözmesi beklenir. Bir diğer tanımla, teknik problemlerin üstesinden mantık ve zekayla gelmek mümkünken, adaptif problemlerin çözümü için insanların alışkanlıklarını, davranışlarını, düşünce ve yaşam tarzlarını değiştirmesi gerekmektedir.

#### **2.1.4.5. Etik Liderlik**

Örgütsel anlamda liderlik dahilinde etiğe önem verilip bu kavram onaylansa da (Brown ve Treviño, 2006) sosyal öğrenme teorisinden yola çıkarak etiği bir liderlik teorisi olarak incelemiştir. Onlara göre etik liderlik, bireysel eylemler ve bireyler arası ilişkiler vasıtasıyla belli normlara uyan davranış ve hareketlerin sergilenmesi ve bu davranışların karşılıklı iletişim, ilişkiyi güçlendirme ve karar verme aracılığıyla astlara sunmaktır. Bu izlenime göre, etik lider ilk olarak adaletli, dürüst, güvenilir ve tecrübeli ve doğru kararlar verme gibi özellikleriyle ahlaki bir bireydir, sonra karizmatik, verdiği tavsiyelere kendisi de uyan ve astları tarafından örnek alınan ahlaki bir rol modelidir, en sonda ise etik liderliği kendi yönetim tarzının ayrılmaz bir parçası gibi gören ve örgüt içinde astlarına yine aynı etik davranışları sergilemeleri ve bu sorumluluğu üstlenmeleri için onları ödüllendiren ahlaki bir yöneticidir (Anderson ve Sun, 2017; Brown ve Treviño, 2006).

(Sohmen, 2015) göre, etik liderlik, liderlerin aldıkları kararlar, sergiledikleri davranışları ve diğerlerini etkileme şekilleri sosyal güçlerini hangi amaçla ve nasıl bir sorumlulukla kullandıklarının bir göstergesidir.

(V. Çelik, 2003), kendi çalışmalarında etik liderleri dürüst, sağduyulu, adaleti iyi bir şekilde sağlayan, astları üzerinde güçlü bir etkisi olan, onları amaçlarına ulaşmak için destekleyen ve toplumu iyi yönde geliştirebilmek için çaba sarf eden ahlaki bir

kişilik olarak tanımlamıştır. Etik liderler için hem kişisel hem de örgütsel olarak ahlaki bakış açısı ve ahlaki davranışlar çok önemlidir.

Araştırmacılar kendi çalışmalarında etik liderliğin 10 temel özelliklerini incelemiş ve ortaya koymuştur:

1. Etik liderler, ortak değerleri ve etik normları sistemik ve devamlı olarak ifade ederek izleyicilerinin onları anlamasını ve kabul etmelerini sağlarlar.
2. Etik liderler, kendilerini ve astlarını ahlaki değerler ve davranışlardan yükümlü tutarak onların sorumlu hissetmelerine sebep olurlar.
3. Etik liderler, izleyicilerine örnek davranışlar sergileyerek, onların diğerlerine karşı sağduyulu ve dürüst olmalarını beklerler.
4. Etik liderler, karar alma aşamalarında dahi astlarına ve diğerlerine karşı sergiledikleri ahlaki davranışları sürdürürler.
5. Etik liderler, izledikleri politika ve gerçekleştirdikleri uygulamaların birbiriyle uyum içinde olmalarına önem verirler.
6. Etik liderler, onların takip eden kitlenin diğerleri için saygı duyarak davranış sergileme haklarının farkında olmalarına ve gereken güven ve niteliklere ulaşmaları için onlara zaman ayırır ve yardım ederler.
7. Etik liderler, buldukları çevre içindeki her bir insanın hislerine, fikirlerine ve tavırlarına dikkat ederler.
8. Ahlaki normlar ve değerlere uygun davranışlar az az artarak birikmektedir ve etik liderler bunu iç küçük alanlarda gelişme sağlayarak bunun birikmesine katkıda bulunurlar.
9. Etik liderler, buldukları örgütlerde çalışanlarını görevlendirme sürecinde hedeflerini, değerlerini ve bakış açılarını bir kriter olarak görürler.
10. Etik liderler, olası istenmeyen durumlarda diğerlerini suçlamazlar veya onların çözüm üretmelerini beklemezler, aksine olayı ele alarak öne çıkarlar ve ahlaki davranışlarıyla örnek olarak kurumdaki çalışanların motivasyonlarının artmalarına sebep olurlar (Uğraş Turan, 2019).

#### **2.1.4.6. Yaratıcı Liderlik**

Birçok araştırmacılar tarafından liderlik tanımlanırken, onun fiziğine, kişiliğine, duygusal niteliklerine, davranışlarına dikkat çekilmiştir. Liderin etkileyici davranış sergilemesi çalışanların (astlar) işe odaklanmalarına, motivasyonlarının artmasına, yenilik ve yaratıcılığa yönelik problemlerin çözümünde kurumda yeni bir bakış açısının ve elverişli bir çalışma ortamının oluşturulmasına sebep olur. Ayrıca lider, örgütte belli bir düzen sağlayarak, yaratıcılığa yönelik uygulamalar gerçekleştirerek çalışanlarının önünde bir örnek konumuna gelir ve böylece, onların da yenilikçi bakış açılarının gelişmesine ve yaratıcılıklarının tetiklenmesine yardımcı olur. Lider, bu özellikleri sayesinde yenilikleri sürekli takip ederek bulunduğu ortamda bu değişimlerin üreticisi konumuna gelmektedir (Mahli, 2018).

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar bir yüzyılı kapsamaktadır ve liderlik, örgütsel davranışın temel taşı olarak kabul edilmiştir. Bu anlamda, yaratıcı liderlik, durgun ve olayların sürekli tekrarlandığı bir ortamdan çıkmak isteyen liderin devamlı olarak değişen kişiliğini ve yaratıcılık potansiyelini inceleyerek liderlik dalına önemli bir katkı sağlar. Yaratıcı bir lider vizyonunu genişletir, yeni fikirler üretir, farklı yöntemler geliştirir.

Yaratıcı liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda gelinen sonuca göre, yaratıcılığı ölçmek ve tanımlamak zordur. Albert Einstein, Steve Jobs gibi yaratıcı ve yenilikçi insanlar toplumda aykırı ya da başına buyruk olarak kabul edilir.

Yapılan son araştırmalarda, yaratıcılığın 7 düşünme becerisi olduğu kanısına varılmıştır: tanısal, vizyoner, stratejik, fikri, değerlendirici, bağlamsal ve yöntemsel. Liderler, bu düşünme becerilerini yaratıcılık eğitimi olarak yönetim tarzlarına olumlu bir şekilde uygulayabilirler (Sohmen, 2015).

#### **2.1.4.7. Otantik Liderlik**

Araştırmacılara göre, liderlerin kendileri tarafından bile yanlış tanımlanan bir kavram olan otantiklik, sanılanın aksine, doğuştan gelen bir yetenek değildir ve liderler kedi kendilerini otantik olarak tasvir edemezler. Aslında otantiklik, lidere diğer bireyler tarafından sağduyulu ve dürüst olduğuna inanarak yüklenen bir nitelik ve dolayısıyla bir algıdır (Çiçek, 2011).

(Luthans ve Avolio, 2003), otantik liderliği örgütsel olarak pozitif psikolojik kapsamdan ve gelişmiş bir örgütsel şartlardan faydalanan bir proses olarak belirtmişlerdir. Bu proses hem liderler hem de müttefikler için öz farkındalığı ve öz liderliği barındıran davranışları artıran ve kişisel gelişimi olumlu yöne sürükleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Otantik liderler özgüveni yüksek, geleceğe karşı olumlu düşünen ve odaklanan, pozitif bakış açısına sahip, dayanıklı, dürüst, etiktirler ve onlar için astlarının gelişimi her zaman önceliklidir.

(Kesken ve Ayyıldız, 2008), otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarını incelemişler ve bu liderlik tarzının niteliklerini aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

1. Otantik liderler, merhamet ve hevesle davranışlarını sergilerler,
2. Kişisel değerleriyle örgütsel değerleri uyumlu hale getirmeye çalışırlar,
3. İnsanlara hizmet vermeyi severler ve çalışanlarını bunun için motive ederler,
4. Bu özellikler otantik liderler için doğuştan gelme bir yeteneğin aksine, sonradan öğrenilen bir niteliklerdir. Otantik liderler bu eksiklerini öğrenerek, kendilerini geliştirerek gidermeye çalışırlar,
5. Mevki, kişisel çıkarlar yerine örgütsel ve toplumsal başarılar ve onlara sağladıkları yararlarla motive olurlar,
6. Özenti olmayı değil, özgün olmayı tercih ederler,
7. Davranış biçimlerini doğru bildikleri değerleri ve kanaatleri belirler.

## **2.1.5. Öz Liderlik**

### **2.1.5.1. Öz Liderlik Kavramı ve Tanımı**

Yazında, liderlik hakkında yapılan incelemeler genelde liderin diğerleri üzerinde olan etkileri ile ilgili olmuştur. Fakat, liderlik yalnızca diğerleri ile ilgili değildir. Liderlik, aynı zamanda liderlerin kendilerini de yönetebilmeleridir. Bu yüzden, liderlerin kendi içlerinde öz liderliklerini devamlı olarak geliştirmeleri önemlidir (Kör, 2015).

Hayatlarının neredeyse her döneminde bireyler bazı olumsuzluklara, belirsizliklere ve engellere maruz kalmaktadırlar ve bu sorunları atlatmak için genelde

çevrelerindeki insanlardan destek ve yardım almaktadırlar. Fakat, bu her zaman böyle olmayabilir. Bu yüzden, olası sorunları çözmek için kişi kendisini iyi tanımalı, kendi içinde öz yönetimi, disiplini sağlayarak denetlemelidir (Gayretli, 2019).

Öz liderlik kavramı ilk defa 1986 senesinde Manz tarafından, temel organizasyon süreçlerinde bireyin kendini etkileme teorisinin daha ileri bir biçimi olarak ileri sürülmüştür (Tabak, Sığı ve Türköz, 2013). Öz liderlik, kişinin bireysel veya yönetim standartlarına uygun hedeflere ulaşmak için onu motive eden görevlere yönelmesini, davranışlarını kontrol etmesini ve liderin kendisini etkileyerek yönlendirmesini izah etmektedir (Manz, 1986).

(Williams, 1997) göre, öz liderlik, diğerlerine oranla daha yeni insan kaynakları geliştirmek için yapılan bir girişimdir ve kendini düzenleme – kendini yönetme prensiplerini kapsamaktadır. Fakat, kendi kendine liderlik yapan kişiler, bu prensipleri aşarak kendisinin belirlediği normlara göre hareket etmektedirler. Ayrıca, kişiler sonradan öz liderlik eğitimi alabilirler ve bu eğitimde, liderler motivasyonlarını artıran unsurları kullanarak kendilerini etkileyecek olan teknikleri öğrenebilirler. Kısaca özetlemek gerekirse, öz liderliği belirlenen hedeflere ulaşmak için gereken öz yönelim ve motivasyonu sağlayarak kendini etkileme süreci olarak tanımlamak mümkündür.

(Görmüş, 2020) ise, öz liderliği kişilerin daha fazla sorumluluk alarak dış faktörlerin tesirinden aldığı öz etkiyi en aza indirmesine ve astlarına verdiği yükümlülükler sayesinde geleneksel örgütlerde lidere olan otoriter bağlılığın azalmasına ve bunun sonucunda, örgütlere liderin paylaşıldığı bir organizasyon yapısına ulaşmaya yardım eden bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Her kademedeki yöneticilerin ve liderlerin belirli vazife ve yükümlülüklerini gerçekleştirirken birtakım yetki ve niteliklerinin olması, güçlü yönetim sergilemeleri esas olarak öz yönetim sağlayabilmeleriyle ilişkilidir. Yönetici ve liderlerden ziyade, günümüzde çalışanların da önceden belirledikleri hedeflere ulaşmaları için öz liderliğe ve öz denetime ihtiyaçları olduğu düşünülmektedir. Öz liderlik, çalışanın iç dünyasını tanımaya çalışıp, kendisini motive edecek belirli mevzular hakkında düşünmek ve bu mevzularda konsantre olmayı sağlamaktır. Öz liderler ise, birilerinin yardımına ihtiyaç duymadan kendi amaçlarına ulaşmak için yeterli niteliklere sahip

kişilerdir. Öz liderler, kendilerinden ziyade, çevrelerini de yönetebilen ve örgütte düzen sağlayan bireylerdir (Demiröz, 2015).

Öz liderlik, daha geleneksel, örgütte hiyerarşik bir otoriteye sahip olan liderlik ve yönetim tarzlarına alternatif sayılan bir liderlik davranışıdır. Böyle bir alternatifin varlığı, çalışanlara gruplar halinde sorumluluk yükleyerek, daha fazla yetki vererek onları lidere daha az bağımlı hale getiriyor (Pearce ve Manz, 2005).

(Stewart, Fulmer ve Barrick, 2005), öz liderlik kavramında kişilerin ve grupların sadece dış normlara uyum sağladıklarını ve onları düzenlediklerini değil, aynı zamanda bu normları dahili olarak da oluşturduklarını belirtmiş ve çalışmalarında öz liderliği hem bireysel hem de gruplar üzerinden incelemiştir.

(Özsoy, 2012) göre, öz liderlik algısı yaş ile ters orantılıdır ve gençlerin yaşlılara nispeten daha fazla öz liderlik davranışı sergilediklerini savunmaktadır. Bunun ana nedeninin ise, genç bir kişinin kurumsal hayata yeni katıldığı ve bu alanda kişiliğini daha yeni tanımaya başladığı için hedef odaklı çalışmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Konuya cinsiyet yönünden bakıldığında ise, birçok araştırmacının da kendi çalışmalarında onayladığı gibi, öz liderlik algısının erkek veya kadın bireyler arasında önemli bir ayrıma neden olmadığı görülmüştür.

(V. Çelik, 2003), çalışmalarında öz liderliği 'süper liderlik' olarak tanımlayarak, kurumsal alanda her bireyin uzun vadeli ve devamlı bir öğrenim tarzı sağladığı sürece süper lider olabileceğini öne sürmüştür. Ona göre, süper liderlikte her kişi kendi enerjisini yine kendisinin içsel yönetim tarzından alabilmektedir ve en iyi lider, modern ortamda başkalarına yön veren değil, kendisini yönlendiren bireydir. Bu bağlamda, liderliğin özelliklerini belirlemek için 3 kriter ortaya koymuştur: liderler kendi geleceğini öngörerek hedeflerini doğru bir şekilde belirlemeli, kendi yeteneklerini ve becerilerini iyi tanımalı ve kendilerini ve sahip oldukları niteliklerini sürekli olarak değiştirmelidirler.

(İra ve Gül, 2019), çalışmalarında öz liderliğin 3 hipotezini belirtmişlerdir:

1. Her kişi belirli bir seviyeye kadar öz liderlik pratiği yapmaktadır, fakat bunların her biri efektif olmayabilir,
2. Öz liderliğin kişilere doğuştan geldiğini ve insanların kendilerini rahatça yönettikleri, motive ettikleri ve kendi kararlarını tam anlamıyla kendilerinin verdikleri düşüncesi yanlıştır, çünkü öz liderlik sonradan öğrenilebilmektedir.

3. Öz liderlik sadece üst düzey yöneticilerle ilgili değildir, aynı zamanda orta ve alt düzey yöneticiler, yönetici olmayan bütün çalışanlarla da ilgilidir.

### **2.1.5.2. Öz Liderlik Stratejileri**

Temeli öz denetim ve öz yönetime dayanan ve öz etki gibi teorilerle bağdaştırılan öz liderlik kavramı, kendi kendine liderlik, kişilerin ve örgütsel bir ekibin beklenen davranış ve sonuçlara ulaşma yolunda yine kendilerini motive ettikleri, yönlendirdikleri ve en esaslı etkiledikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarında öz liderliğin 3 stratejisini ortaya koymuşlardır:

1. Davranış Odaklı Stratejiler
2. Doğal Ödül Stratejileri
3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (Carmeli, Meitar ve Weisberg, 2006).

#### **2.1.5.2.1. Davranış Odaklı Stratejiler**

Davranış odaklı stratejiler, bireyin kendi öz farkındalığını geliştirmeye ve temel olan ama istenmeyen davranışların yönetimini içermektedir (Carmeli ve diğerleri, 2006). Kişiler, kendi davranışlarını kontrol edebilmek için kendilerini müşahede altına almaktadırlar. Bunun sonucunda, kendileriyle ilgili yeterli bilgiye ulaştıktan sonra, hangi faktörlerden etkilenecek davranış sergilediklerini ortaya koymaktadırlar. Amacı kendini yönetmek olan bu liderler, edindikleri bilgiler aracılığıyla öz farkındalık yolunda davranışlarının oluşmasını ve zamanla artmasını temin etmektedirler ve bunun için yeni stratejiler geliştirmeye çalışmaktadırlar (Özsoy, 2012).

Davranış odaklı öz liderlik stratejileri 5 alt boyuttan oluşmaktadır:

- Kendini gözlemleme,
- Hedef belirleme,
- Kendini ödüllendirme,
- Kendini cezalandırma,
- Kendine hatırlatıcılar belirleme (Arlı, 2011).

*Kendini gözlemleme*

Kendini gözleme boyutunun anlamı, kişinin kendisini dışardan biri gibi gözlemleyerek, yeri geldiğinde eleştirerek, hareketlerini takip ederek birtakım sonlandırması, azaltması ya da tam tersi ilerletmesi gereken davranışları, alışkanlıklarını ve tutumlarını tanımlamasını sağlamaktadır. Misal olarak, resmi olmayan konuşmaları azaltmayı amaçlayan kişi, gün içinde konuşmalarını kaydederek konuşmaların sayısını, davranışlarını ve ortamın koşullarını gözlemleyebilir ve değerlendirebilir. Ya da mesela bir uzun mesafe koşucusunun koşarken tuttuğu zaman da bir kendini gözleme olarak sayılabilir (Manz ve Sims, 1980).

Böylece, kişi kendisini gözlemleyerek tanımladığı bu özelliklerinden hedeflerine ulaşmak için yönetim, değerlendirme ve öz gelişim gibi süreçlerde faydalanabilir (Türköz, 2010). Bu bireyler için kolay görünse de aslında oldukça zor bir süreçtir. Çünkü kişilerin her defasında kendilerini her zaman objektif olarak eleştirmeleri ya da değerlendirmeleri mümkün değildir (Kör, 2015).

#### *Hedef belirleme*

Günümüzde bir insanın kendini yönlendirebilmesi başarılarına ulaşmak için sergilediği öz liderlik davranışlarını tanımlayan kriter olarak sayılabilmektedir (Tabak ve diğerleri, 2013). Hedef belirleme boyutu, kişilerin yakın veya uzak gelecekte ulaşmak istedikleri amaçları için hedefler belirlemesini kapsamaktadır. Bireyler, kendilerini gözleme yoluyla topladıkları bilgiler sayesinde geleceğe dönük hedefler saptayabilir, plan yaparak ve çok çalışarak bu hedefe ulaşabilirler. Kişilerin kendileri tarafından belirlenen hedefler her zaman mühim ve çok önemli ya da belirli bir büyüklükte olmak zorunda değildir. Plan oluştururken, küçük veya orta boyutta hedefler saptamak da mümkündür; önemli olan onun ulaşılabilir olmasıdır (Kör, 2015). Günlük yaşantıda kısa ve uzun vadeli hedef belirlemek, kişinin öz liderlik davranışlarına yansımaktadır ve günlük yaşamda bireyler tarafından sık sık kullanılmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmaların sonucuna göre birkaç öneri yapılmıştır:

1. Uzun vadeli planlar kurmak için bireysel ölçümleme yapmak,
2. Ölçüm sonucunda kariyer ve yaşam için hedefler belirlemek,
3. Kısa vadede elde edilebilecek ve hızlı sonuç verecek hedefleri saptamak,
4. Belirlenen hedefleri açık ve uygulaması kolay bir şekilde tutmak,

5. Hedefleri kolay ve zor hedefler olarak mantığa uygun bir biçimde ayırmak,
6. Motive etmek amacıyla belirlenen hedefleri diğerleriyle bölüşmek (Ergöz, 2017).

#### *Kendini ödüllendirme*

Araştırmacılara göre, kişinin kendini ödüllendirmesi onun motivasyonunu artıran faktörlerden biridir. Bundan ziyade, kendini ödüllendirme kişinin dilediği davranışları sergileyerek amaçlarına ulaşmasını ve başarılarının artmasını kolaylaştıran bir eylemdir (Necdet Konan ve Servet Atik, 2015). Kendini ödüllendirme boyutu, ulaşılan bir hedef ve başarı sonucunda bireyin kendisini bir şekilde zihinsel olarak tebrik etmesi gibi, ya da zorlu bir proje bitiminde kendisine özel bir tatil hediye etmek gibi soyut veya somut bir davranış şeklidir (Neck ve Houghton, 2006).

(Politis, 2006) göre kendini ödüllendirme, bireylerin fiziksel ve zihinsel bir biçimde ödüllerden faydalanarak kendilerini hangi oranda etkilediklerinin bir göstergesidir.

#### *Kendini cezalandırma*

Kendini cezalandırma ya da diğer adıyla kendini düzenleme alt boyutu, bireyin bir işi tamamlamadığında oluşan suçluluk duygusu ile kendisinin istenmeyen davranışlarını değiştirmesini ifade etmektedir (Politis, 2006). Kendini cezalandırma eylemi, zihinle ve zekanın işleyişiyle ilgilidir ve istenilen davranışlar belli bir biçime ulaştıkça sonuç vermektedir. Ama içinde öz eleştiriyi de bulunduran verilen cezanın gereğinden fazla olması, bireyin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin bir işi başarmadığında yaşadığı suçluluk duygusu ona faydalı olabilir, fakat kendini aşırı derecede eleştirmek bireyin özgüveninin sarsılmasına ve sonucunda depresyona neden olabilmektedir. Yapılan hataların, istenmeyen davranışların sonucunda ders almak ve bu hataların tekrarlanmasına engel olmak için harekete geçildiği sürece bu davranışları önlemek mümkündür (Necdet Konan ve Servet Atik, 2015).

(Neck ve Houghton, 2006) benzer bir tanımla, kendini cezalandırmanın bireyin davranışlarını düzenleyen bir tür geribildirim olduğunu ifade etmişlerdir. Tanıma göre, kendini cezalandırma olumsuz davranışların ve başarısızlıkların olumlu yönde yeniden yapılandırılmasına neden olmaktadır, ama gereğinden fazla özeleştiri ve suçluluk hissi yine bireyin verimliliğine zarar vermektedir ve bundan kaçınılmalıdır.

#### *Kendine hatırlatıcılar belirleme*

Arzulanan davranışları sergilemeden önce onu gözle görmek, bireyin yapılacak hataları öngörerek ondan kaçınmasına, ya da artık o hatalar yapılmışsa düzeltmesine imkân sağlayacaktır (Carmeli ve diğerleri, 2006). Notlar, listeler, motive edici posterler gibi ipuçları bireyin hedefe ulaşması için odaklanmasına ve gayret göstermesine yardımcı olmaktadır. Araştırmacılar bu stratejinin uygulamasında toplam beş adım öne sürmüşlerdir:

1. Gün içinde yapılması gereken işlere yol göstermek için görevleri belirleyerek liste hazırlamak,
2. Saptanan davranış ve işlere odaklanmak için bahsedilen ipuçlarını belirlemek (misal olarak; iş masasına görevlere odaklanmayı sağlayan işaretler yerleştirmek),
3. İş yerinde bireyi rahatsız eden, olumsuz nesnelere azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak,
4. İş yerinde bireyi motive eden, olumlu nesnelere belirlemek ve sayısını artırmak,
5. Olumlu, motive eden ve pozitif insanlarla ilişki kurmak veya ilişkiyi ilerletmek (Arlı, 2011).

Kısacası, yukarıda bahsedilen davranış odaklı öz liderlik stratejileri (boyutları), bireyin hedeflerine ulaşmasını sağlayan olumlu, istenen davranışları sergilemek için onu cesaretlendirmek ve aynı zamanda başarısızlığa yol açan olumsuz, negatif davranışları azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak için oluşturulmuştur (Neck ve Houghton, 2006).

#### **2.1.5.2.2. Doğal Ödül Stratejileri**

(Manz, 1986) göre, doğal ödül stratejilerini açıklamak için yapılan açık uçlu çalışmalar oldukça zor ve verimsizdir, ancak bireyin iş faaliyetlerinin tanımlanmasına ve oluşturulmasına yönelik yapılan araştırmalarda 3 doğal ödül faktörünü belirtmek mümkündür. Bu faktörler: yetkinlik duygusu, öz kontrol ve amaç olarak sıralanmıştır. Kişiler, işin verimliliğini, kendi motivasyonlarını ve gösterdikleri performansın yönlerini tanımlamak için kendilerini soyut veya somut bir şekilde ödüllendirirler. Doğal ödül stratejileri, bireyin herhangi bir görev veya etkinliğin zevkli yönlerini değerlendirmeye çalışarak kendisini motive etmesini ve bunun sonucunda ödüllendirmesini sağlamaktadır. Araştırmacılara göre 2 temel doğal ödül stratejisi vardır:

1. Belirlenen ve tamamlanması gereken görevlere keyifli özellikler katarak, eğlenmeye çalışarak işin kendisini ödül haline getirmek,
2. Bir görevin olumsuz yönlerini görmezden gelmeye ve onun olumlu taraflarına odaklanmaya çalışarak bireyin algılarını şekillendirmek.

Yukarıda belirtilen her iki strateji, bireyin kendi kaderini çizme isteğini ve öz yeterlilik duygusunu oluşturmaya yardımcı olmaktadır ve bu duygular ayrıca içsel motivasyonun iki temel mekanizması olarak bilinmektedir (Neck ve Houghton, 2006).

(Carmeli ve diğerleri, 2006) için doğal ödül stratejileri, belirli faaliyete bağlı olumlu tecrübeye ve tamamlanan faaliyetin sürecine odaklanarak işin kendisini ödüllendirici ve motive edici bulmaktadırlar. Bireyler yerine getirilen görevi zevkli, kıymetli, ödüllendirici ve güdüleyici olarak değerlendikleri zaman, gösterilen performansın sonucu olarak öz yeterlilik, öz kontrol ve yetenek duyguları artmaktadır.

Araştırmacılar, birçok işin, bireyler tarafından işi genişletmek ve değerli yapmak için 'acil' olarak tanımlandığını öne sürmektedirler. Bazı çalışmaların sonucuna göre, sıradan çalışanlar mesleki kimliklerini zevkli ve eğlenceli bir hale getirmek için onlara anlam katabilmektedirler. Öz liderlik kavramı için içsel ödüller önemlidir ve bunun açıklaması, kişisel prensipler proaktif kişilik üzerine olan yazılarda, hareket odaklı, inatçı, bir girişimde kendisi bulunan bir bireyin performansını tetiklemek ve motive etmek için işlerini başlatma ve uyarılma eğiliminde olduğunu ortaya koyan çalışmalarla vurgulanmıştır (Stewart, Courtright ve Manz, 2011).

#### **2.1.5.2.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri**

Öz liderliğin bir diğer ve son boyutu olan yapıcı düşünce modeli stratejileri, başarılı bir liderliği sürdürebilmek için önemlidir ve bireyin oluşturduğu belirli birkaç zihinsel modeller vasıtasıyla kendini etkilemesini ve yönetmesini içermektedir. Bu stratejiler, bireyin başarılı performans gerçekleştirmesini, kendisiyle pozitif yönde konuşmalar gerçekleştirmesini, hayallerini, kişisel inançlarını ve öngörülerini inceleyerek, görüşleri sergilenmesi arzu edilen davranışlarla bir araya getirmeyi kapsamaktadır (Ergöz, 2017; Kayral, 2016). Yapıcı düşünce modeli stratejileri, uzun vadede kullanıldığı sürece öz liderlik becerilerinin gelişmesine olanak sağlayarak en faydalı ve gelecek vadeden stratejiler olarak bilinmektedirler ve bireyin olumsuz

düşüncelerinin ortadan kaldırılmasını ve onun yerine olumlu, pozitif düşüncelerin gelmesini içermektedirler (Çakmak ve Uğurluoğlu, 2019).

Literatürde öz liderlik kavramıyla ilgili yapılan çalışmalara göz gezdirildiğinde, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin yukarıda belirtilen alt boyutlarını bir araya getirilerek 3 alt boyut oluşturulmuştur. Bu alt boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Başarılı performans hayal etme,
- Kendi kendine konuşma,
- Düşünce ve fikirlerini değerlendirme (Tabak ve diğerleri, 2013).

#### *Başarılı performans hayal etme*

Başarılı performans hayal etme stratejisi, kişinin belirlediği hedeflere ulaşmak için bir işe başlamadan önce düşüncelerinde geleceğe yönelik hayali bir tecrübe yaşayarak zihninde betimleyerek tasvirler ve antrenmanlar yapmasıdır (AY, 2017; Görmüş, 2020). Yapılan çalışmaların sonucuna göre, bir iş veya faaliyeti uygulamadan ya da sorunlarla veya güçlüklerle karşı karşıya gelmeden önce, bilinçli olarak işleri başarılı, tamamlanmış ve zorlukların üstesinden kolayca gelindiği, iyi performans sergilendiği bir şekilde hayalinde canlandırmak, bireylerin uygulamaya geçtikleri zaman hayal ettikleri bir işi başarılı bir sonuca vardırma olasılığını artırmaktadır (Kör, 2015; Uğurluoğlu, 2011).

Başarılı performans hayal ederek, ya da diğer adıyla zihinsel imgeleme yaparak, bireyler davranışlarının sonuçlarını gerçek hayata uygulamadan önce deneyimleyebilirler. Bu deneyim, onlara becerilerini, yeteneklerini geliştirmek için bir şans tanıyarak ve öz güvenlerini artırarak, gelecek planlarındaki performanslarını iyileştirmek için yardımcı olmaktadır (Carmeli ve diğerleri, 2006).

#### *Kendi kendine konuşma*

Bireyin kendi kendine konuşması olarak bilinen bu strateji, insanların diğerlerinden gizli olarak kendileriyle konuşmalarını, düşüncelerini zihinlerinde değerlendirmelerini ve onlara reaksiyon vermelerini ifade etmektedir. Birey, kendisiyle yüksek sesli veya içinden konuşarak, kendisinin okuma biçimini takip ederek ve inceleyerek olumsuz konuşma yöntemlerini azaltabilir veya tamamen ortadan kaldırabilmektedir. Bunun aksine, birey olumlu konuşma tarzını daha da

artırarak geliştirebilir ve kendisiyle daha iyimser diyalogları sürdürebilmektedir (D'Intino, Goldsby, Houghton ve Neck, 2007). Gerçekte, birçok insanın kendisiyle konuştuğu bilinse de bir sürü çeşitli medeniyetlerde kendisiyle konuşan insanlar toplumda hor görülmektedirler. Yazında var olan çalışmaların ve model analizlerin sonucuna göre, duygusal anlarda insanın kendisiyle gerçekleştirdiği konuşmaların ifade şekli, onun davranışlarına, algılarına yansımaktadır ve iş performansını artırmaktadır (Özsoy, 2012; Uğurluoğlu, 2011).

### *Düşünce ve fikirlerini değerlendirme*

Düşünce ve fikirlerini değerlendirme stratejileri, bireylerin kendileri üzerinde yaptıkları inceleme ve analizi içermektedir. Genelde bireylerin olumsuz düşünceleri ve sergiledikleri davranışlar onların depresyona sürüklenme ve işini kaybetme riskini kendinde taşımaktadır. Bu bağlamda kişiler, kendi fikirlerini, düşünce tarzlarını değerlendirerek, zorlu ve gergin durumlarda oluşan ve hiçbir faydası görülmeyen, ölçüsüz düşüncelerini ve varsayımlarını tanımlarlar, onlarla yüz yüze gelerek anlamaya çalışırlar ve onları daha biçimli ve mantıklı düşünce tarzları ile değiştirirler ve böylece performanslarında bir dönüş yaşamazlar (Yavuz ve Ayan, 2019).

## **2.2. İş Becerikliliği**

### **2.2.1. İş Becerikliliği Kavramı ve Tanımı**

İş becerikliliğinin benzer bir kavramını ilk kez (Kulik, Oldham ve Hackman, 1987) tarafından, organizasyon ortamında çalışanların aktif bir biçimde işi baştan tasarlama sürecine dahil olmalarını, böylece iş sahibi ve yöneticilerin niteliklerini ve isteklerini dikkate alarak bu süreci yönetmenin mümkün olabileceği önerisini içeren çalışmalarında ele almışlardır. Araştırmanın sonucuna bakılırsa, çalışanların birtakım şartlar dahilinde yöneticilerin haberleri olmadan görevlerini kendilerine uygun bir biçimde değiştirdikleri durumlar olası ihtimaller arasındadır (K. Aydın, 2020).

Daha sonra ise, bu konu daha geniş bir açıdan değerlendirilerek incelenmiştir (Güzel, 2020). Çalışmalarda, iş becerikliliği (job crafting), bir görevi veya işi yerine getirdiği zaman kişilerin fiziksel ve zihinsel olarak gerçekleştirdikleri değişiklikler ve düzenlemeler olarak tanımlanmıştır. Onlara göre iş becerikliliği bir eylemden ziyade, 'crafting', yani sanat ve kendince değişiklik yapmanın çalışanların görevlerini nasıl bir şekilde, ne zaman ve neden gerçekleştirdiklerinin ve bunun onların iş kimlikleri

ve önemleri açısından nasıl etkilendiğini anlatan bir kavramdır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş becerikliliği için bir başka tanımı da kendi çalışmasında (Akçakanat, Uzunbacak ve Acar, 2019) yaparak, bireyin görevleriyle ilgili çizdiği bilişsel, fiziksel, duygusal, dönemsel, ilişkiyel sınırlar ve kendisine koyduğu birtakım engeller olarak özetlemiştir.

Yazında, iş becerikliliği süreciyle ilgili araştırmacılar tarafından yapılan birçok çalışmalara rastlamak mümkündür ve bu çalışmalar birbirinden oldukça farklıdır.

(Berg ve Dutton, 2007) göre, iş becerikliliği tek seferlik bir etkinlik veya eylem değildir, aksine çalışanların fazla mesai yaptıkları süreçtir. İş becerikliliği süreci modellerine bakıldığında, çoğunlukla 3 temel aşama içerdiği kanısına varılmıştır. Birincisi, iş görenler görevlerini bir veya daha fazla unsura bağlı olarak yapmaları için motivasyonları artırılır. Daha sonra, iş görenler kendilerine takdim edilen iş becerikliliği, yani değişim fırsatını belirleyerek görevlerini yerine getirmenin bir ya da daha fazla yöntemini gerçekleştirirler. Son olarak, 'crafting' teknikleri, iş becerikliliğinin sonuçlarıyla bağlantılıdır.

(Bruning ve Champion, 2018), iş becerikliliğinin ve onun faktörlerinin tanımını iki temel görüş ile ifade etmişlerdir: iş becerikliliği müdür veya çalışma arkadaşlarının onayı ile gerçekleştirilmektedir ve bu onaylar resmi olmak zorunda değildir. Bu detay, iş görünümünü çalışanların yöneticilerinden resmi olarak kabul almaları için yaptıkları etkileyici davranışlardan farklıdır.

Ayrıca, bu yazarlar çalışmalarında iş becerikliliğinin özelliklerini 6 tanımda özetlemişlerdir. İlk olarak, iş becerikliliği kendisini hedef alarak çalışanların bireysel olarak hedeflerine ulaşmasını amaçlamaktadır. İkincisi, iş becerikliliği gönüllü, bilinçli ve kasıtlı değişimi kapsamaktadır. Üçüncüsü, iş becerikliliği önceden değiştirilen ve düzenlenen ile şimdi değiştirilen ve özümlenen görevlerin arasında belirgin bir sapma olmasını gerektirmektedir. Dördüncüsü, iş becerikliliği tek seferlik ya da kısa süreli değişikliklerden ziyade, kalıcı ve uzun süreli değişiklikler zamanı sonuç vermektedir. Beşincisi, iş becerikliliği boş zamanların aksine, iş rolünün içindeki unsurları değiştirmeyi amaçlamaktadır. Son olarak ise, iş becerikliliği, misal olarak, serbest meslek sahibi bir danışman gibi kendi kendine oluşturulan işler için

uygun değildir. Aksine açık bir tanımı ve belirli görevleri olan bir iş için uygundur (Zhang ve Parker, 2019).

(Güzel, 2020) göre bireyler, iş becerikliliği aracılığıyla yerine getirmeleri gereken faaliyetlerini ihtiyaçlarına ve becerilerine göre uydurmaktadırlar ve genelde bu eylemlerde yöneticilerin aksine çalışanların aktif bir rolü vardır, ki bu durumda iş becerikliliğin tedbirli bir davranış olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın kişisel nitelikleri, becerileri, yetenekleri, çalışma ortamında sağladığı ilişkiler, mükafat ve emeklerinin karşılığında aldıkları ücretler ve başka faktörler onun iş anlamlılığını oldukça etkilese de, bireylerin yerine getirdikleri görevlere karşı görüşlerinde, diğer insanlarla kurdukları iletişim ve etkileşimde, sorumluluk aldıkları görevlerin türlerinde ve onları yapma tarzlarında her defasında yaptıkları ufak tefek değişiklikler bile yerine getirdikleri görevleri daha anlamlı ve değerli kılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, hastanede çalışan temizlik görevlisinin hastalara ve hasta yakınlarına sergiledikleri davranış biçimi, onlarla kurduğu olumlu ilişkinin, ve ya bir öğretim görevlisinin verdiği dersi öğrenciler açısından daha eğlenceli, açık ve kolay kavranabilir hale getirmek için yeni metotlar geliştirmesinin, ve ya herhangi bir bireyin işine yalnızca yerine getirdiği bir görev toplusu olarak bakması değil de, empati kurarak ve daha kapsamlı düşünerek başka insanları da etkileyeceğini bilecek bir biçimde davranış sergilemesi onun işine olan anlamını daha artmaktadır (Seçkin, 2019).

### **2.2.2. İş Becerikliliği Boyutları**

Daha önceden de tanımlanmış olsa da kısaca belirtmek gerekirse, iş becerikliliği, bir işi çalışanın gözünde daha anlamlı ve daha değerli hale getirmeyi hedefleyen, odak noktası çalışanın kendisi olan, davranışsal ve sosyal olarak düzenlenen bir iş tasarım süreci olarak açıklanabilmektedir. Bugüne kadar çeşitli akademisyenler ve araştırmacılar tarafından iş becerikliliğinin farklı boyutları oluşturulsa da ilk olarak bu faaliyet faktörlerini alan yazına kazandıran (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) olmuştur. Bu bağlamda, iş becerikliliğinin faaliyeti üç boyutta incelenmiştir:

1. Görevsel Beceriklilik
2. Bilişsel Beceriklilik
3. İlişkisel Beceriklilik (A. Aslan, 2020).

Çalışmanın uygulama kısmında (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) tarafından önerilen bu faktörlerin uyarlaması kullanıldığı için, ileride sadece bu 3 boyutun tanımlaması yapılmıştır.

#### **2.2.2.1. Görevsel Beceriklilik**

İş becerikliliği kavramının ilk boyutu sayılan görevsel beceriklilik, çalışanların iş ortamında yöneticileri tarafından verilen kapasitelerine göre daha çok veya daha az sorumlulukları, aldıkları sorumlulukların sayısını, türünü, içeriğini ve işlerini yerine getirmekte yardımcı olan vasıtaları değiştirerek çalıştığı kurumda tamamlaması gereken görevleri etkili bir biçimde şekillendirilmesini ifade etmektedir. Ayrıca, yukarıda yazılanlardan ziyade, görev becerikliliği hem de çalışanın aldığı görevlerin sınırlarını değiştirmesini de kapsamaktadır. Çalışanlar yapmak istemedikleri, fakat zorunda oldukları görevlere daha fazla çaba harcayarak veya kolay yolu seçip bu görevleri takım arkadaşlarına ya da onlar için çalışan personele devrederek görevlerinin miktarını azaltmaya çalışırlar (Niessen, Weseler ve Kostova, 2016; Sözber, 2019).

Görev becerikliliği, bireylerin üzerlerinde çalıştıkları işlerinde fiziksel ya da kalıcı olmayan hususları değiştirmeyi ve kendisine uygun düzenlemeyi gerektirmektedir. Bu alt boyutun anlamı, çalışanlara üstleri tarafından verilen görevleri eklenmeler veya çıkarılmalar yapmak, çeşitli işler için çaba sarf etmek ve zaman değişikliğine gidebilmelerini ifade etmektedir. Bir öğretmenin yeni sınıf teknolojilerine ilgisinin olması ve bu hevesini gidermek için bununla ilgili yeni bilgiler edinmesi ve zaman harcaması örnek olarak verilebilir (Şahin Y., 2017).

(Zhang ve Parker, 2019) düşüncelerine göre, görev becerikliliği çalışma ortamı çerçevesinde yapılan işin miktarının, içeriğinin ve türünün değiştirilmesi sonucunda işin önceden belirlenen çizgilerini kişinin kendisiyle uyumlu olacak bir şekilde yorumlamasıdır.

#### **2.2.2.2. Bilişsel Beceriklilik**

İş becerikliliğinin ikinci kısmı olan bilişsel becerikliliğin, bulunduğu kurumda görevlerinin ve kurum içi ilişkilerinin maksadını, anlam ve önemini kavraması açısından, bireyin yerine getirdiği görevleri kafasında yeniden kendi çapında biçimlendirmesiyle ilgili olduğu açıklanmıştır. Çalışanlar, işleri hakkında

düşüncelerini ve davranışlarını zihinlerinde yeniden şekillendirerek işlerinin bilişsel yansımalarını değiştirirler. Yapılan çalışmalar, bilişsel niteliklere sahip bireylerin yaptıkları işi değerlendirerek işle ilgili daha kapsamlı bir öngörüye sahip olduklarını, gördükleri işlerin ne anlama geldiğini bildiklerini ve bu farkındalığı gün geçtikçe geliştirmeye çalıştıklarını göstermiştir. Ayrıca, çalışan ilk olarak kim olduğuyla ve işinin anlamıyla ilgili değerlendirme yapar ve bunun sonucunda iş ortamında kendisine bir kimlik oluşturarak işin temsil ettiği kişisel anlamı değiştirir (Kerse, 2017).

(Gavin R. Slep · Dianne A. Vella-Brodrick, 2013), iş becerikliliğiyle ilgili yaptıkları çalışmalarında, bilişsel becerikliliğin görevsel ve ilişkisel beceriklilikten farklı ve belki de işçiliğin 'iş kimliği' ile en yakın anlamdaş olan tarafı olduğunu ve genel olarak bireylerin kendilerini çalışma ortamında veya görev açısından nasıl gördüklerini ve tanımladıklarını kapsayan bir kavram gibi yorumlamışlardır. Bilişsel becerikliliğin diğer boyutlardan farklı olmasının sebebinin ise, bilişsel beceriklilik bir insanın faaliyetlerini yerine getirme şeklinin bireysel olarak daha anlamlı yapmak için değiştirdiği olarak görmüşlerdir.

Kısacası, bilişsel beceriklilik, bir insanın ortamında bulunduğu ve yaptığı işe karşı sınırlar eklemesini ve onu yerine getirme biçimini değiştirmesini ifade etmektedir (Zhang ve Parker, 2019).

### **2.2.2.3. İlişkisel Beceriklilik**

Akademisyenler ve araştırmacılar incelenen ilişkisel becerikliliği, bireyin çalıştığı iş ortamında diğer insanlarla kurduğu ilişkiyi nitel veya nicel anlamda değiştirmesi olarak tanımlamaktadırlar. Bunun aracılığıyla, kişi kurum içinde iletişimde olduğu ve yakınlık kurduğu insanları analiz ederek davranışlarını ona göre değiştirmektedir. Bu teoriyi destekleyen araştırmaların sonucunda, karşılıklı güven ve olumlu etki esasında kurulan iş ilişkileri, işe bağlılığın arttığı ve bu insanların iş yerinde sergiledikleri olumlu davranışların daha fazla olduğu kanısına varılmıştır. Örnek olarak, proje planlaması için görevlendirilen bir iş görenin kimsenin zorlaması olmadan, kendi isteği ile ekibe yeni katılan bireylere görevi ile ilgili bilgi vermek istemesi, onun ilişkisel beceriklilik davranışı sergilediğinin bir göstergesidir (Aktaş ve Karataş, 2019).

## 2.3. Çalışan Performansı

### 2.3.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans kelimesinin sözlük anlamı ‘verilen görevi yerine getirmek, uygulamak, herhangi bir başarı, elde edilen sonuç ve bir işi gerçekleştirme gücü’ olarak belirtilmiştir. Örgüt literatüründe ise iş görme biçimi ve kalitesi olarak bilinmektedir. Performans, yabancı dilden alınma bir kelimedir ve Türkçe anlamı ‘icraat’ ve ‘başarı’ olarak kullanılsa da günlük hayatta ve insan kaynakları dalında performans kelimesini daha sık duymak mümkündür (Aygül, 2018). Performans, bir bireyin belirlenen amaçlara ulaşma yolunda sahip olduğu olası ve gerçek niteliklerini, becerilerini, yeteneklerini ve tecrübesini ne derecede kullanabildiğini gösteren bir kavram olarak bilinmektedir. İşletme bazında ise performans, bireylerin kurumun hedeflerine ulaşma yolunda ona sağladığı katkı olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerin en mühim sorumluluklarından biri çalışanlarının işçi kuvvetini mümkün olan en etkili bir biçimde kullanarak onların performansını arttıracak eylem ve davranış sergilemesidir. Bu bağlamda, kurumun türünün, büyüklüğünün, iş ortamının bir önemi yoktur (Şehitoğlu, 2010).

(Stephan J. Motowidlo ve Harrison J. Kell, 2012) iş performansını, kişinin belirli bir süre zarfında sergilediği davranışların tertibi için toplam beklenen değer olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamanı önemli kılan, performansın özellikle belirli bir süre içinde oluşan birden fazla davranışın toplu bir özelliği olması ve ait olduğu davranış niteliklerinin kurum için beklenen değerde olduğu fikridir. Bu nedenle, performans kavramı, çeşitli kişiler tarafından sergilenen davranış toplusu ve bir kişi tarafından farklı dönemlerde sergilenen davranış toplusunun ayrımı olan bir değişken olarak kabul edilmiştir.

Performansın ve verimliliğin bir diğer tanımı da çalışanların iş tanımı ve kurumun önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için kişinin ona verilen işleri ve görevleri yerine getirmesi olarak da bilinmektedir. Bir diğer anlatımla, performans, belirlenen hedeflere varmak için bir işin nasıl yapılacağına dair planların oluşturulduğu, çalışanların organizasyon ve idarenin yardımıyla öz kontrol sağlamanın sonucunda ortaya çıkan çalışma üretkenliğidir (Yaman, 2019).

Bazı araştırmacılar tarafından ayrıcalıklı durumlarda nitelikli çalışanların elde ettikleri sonuç olarak da tanımlanan performans, bir şekilde veya bir ekip tarafından

oluşturulan, yapılandırılan ve sunulan ürünler olarak da göz önünde bulundurulmuştur. Bir çalışan çalıştığı ortamda mutluya, görevlerini aksatmadan tamamlar ve performansı artar (Ahmad, Iqbal, Javed ve Hamad, 2014).

### **2.3.2. Çalışan Performansı Boyutları**

Literatüre bakıldığında, çalışan performansının endüstriyel örgüt psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında çok önemli bir yeri olduğunu görmek mümkündür. Akademisyenler ve yöneticiler için çalışan performansı teorisinin bu önemi, onların araştırmalarının ve çalışmalarının sürdürülebilirliği açısından çalışan performansının mühim bir nokta olmasına dayanmaktadır. Bu yüzden, yazında ve hatta internet taramalarının sonuçlarında bu konuyla ilgili çok fazla araştırma ve bilgiye rastlamak muhtemeldir. Bu bağlamda belirtildiği gibi, yazında bu konuyla ilgili çok farklı görüşlerden tanımlamalar yapılsa da çalışan performansına teorik olarak belli bir açıdan ve çerçeveden bakmak, onu tanıtmak mümkün değildir (Yaşın, 2016).

Çalışanların performanslarını arzu edilen seviyeye getirmek için yapılacak faaliyetler ve çalışmalar (iş ortamlarının, uygulama ve düzenleme gerçekleştirme çalışmaları) örgütlerde rastlanan sorunların önünde gelmektedir ve yöneticilerin en önemli sorumlulukları arasına girmektedir. Bu bahsedilen faaliyetler, kurumsal politikalara uyum sağlayacak şekilde hem maddi hem de manevi şekilde olmalıdır (Şimşek, 2020). (J., 2014) kendi çalışmalarında bu düşünceyi destekleyerek, çalışan performansının örgütün başarısı ile doğrudan bağlantılı olduğunu ve bu çalışanın maddi ve manevi sonucunu bildirdiğini belirtmiştir.

Araştırmacılar, bu konuyla ilgili çalışmalarda çalışan performansının 2 boyutunu ortaya koymuşlardır:

1. Görev Performansı

2. Bağlamsal Performans.

#### **2.3.2.1. Görev Performansı**

Görev performansı, kurumun teknik temelleriyle ilgilidir ve görevlerine teknolojik yardım göstermek, kaynak sağlamak, ürün ya da hizmet sunmak gibi destek sağlayıcı çalışanların görev dahilinde olan işleri yapmasıyla ve sergiledikleri performansla ilgilidir (Ünlü ve Yürür, 2015). Bu tanımdan ziyade, görev çalışmalarda görev performansının 2 alt boyutu belirlenmiştir:

- Teknik-idari görev performansı,
- Liderlik görev performansı.

Çalışanın teknik idari performansı daha çok senet işleri, proje tasarımı, kalite kontrolü ve incelemesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bir başka tanımla, yönetici ve liderlerin görevlerinden başka, diğer bütün alt kademede bulunan çalışanların görevleri teknik-idare görev performansı olarak değerlendirilmektedir. Liderlik görev performansı ise, liderlerin çalışanlarının motivasyonunu artırmak, onları örgütün hedeflerine ulaşmaya yönlendirmek ve performanslarını değerlendirmek gibi şahsi ilişkileri ve onları yönetme görevlerini kapsamaktadır (Aygül, 2018).

### **2.3.2.2. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans, örgütün kapsamlı olarak esas teknik görevlerini yerine getirme çalışmalarına ilaveten, iş ortamını örgütsel, sosyal ve psikolojik anlamda değerlendiren çalışmalara yönelik performans sergilemeyi içermektedir (Ünlü ve Yürür, 2015).

Bir görevin ya da faaliyetin sosyal tarafı ile ilgili olan bağlamsal performans, çalışanın iş ortamında birlikte çalıştığı takım arkadaşlarıyla kurduğu güçlü iletişim, bir birilerine sağladıkları yardımları ve ortaklıklarını içermektedir (Konyalılar, 2020).

Bağlamsal performansın özellikleri aşağıda belirtilen maddelerde belirtilmiştir:

1. Örgüt tarafından ona verilen görevlerinin dışında kalan faaliyetleri için değerlendirmek,
2. Sorumluluklarının dışında kalan faaliyetler için ilave çaba sarf etmek,
3. Örgütsel dostluk kavramında iş ortamında birlikte çalıştığı insanlara psikolojik veya fiziksel yardım etmek,
4. Örgütsel yasalara ve normlara uyumlu bir biçimde davranışlarını belirlemek,
5. Çalışanın kurumun kurallarını ve müşterek çalışma prensiplerini kabul ederek uyum sağlamaya çalışmak (Pınar, 2020).

### 2.3.2.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışan performansı ile ilgili literatür taraması sonucunda, iş performansını etkileyen birkaç faktörün bulunduğu tespit edilmiştir. Genel anlamda bu faktörler ikiye ayrılmıştır: bireysel faktörler ve yönetsel faktörler. Bu faktörlerin açıklamaları ayrıntılı olarak aşağıda yer almaktadır:

Bireysel faktörler, çalışanların işleriyle ilgili yetinmelerini etkileyen faktörler olarak bilinmektedir. Bunlar: yaş, cinsiyet, zekâ, eğitim düzeyi, sosyal çevre, bir işte çalışma süresi, kişisel nitelikler, yetenekler, sahip oldukları deneyimler, beklentiler ve s. olarak bilinmektedir. Bireylerin yaşama dair olan tutumları, enerjileri, görüşleri buldukları iş ortamına da yansımaktadır. Geleceğe dair pek umudu olmayan, içe dönük, kötümser, ortama uyum sağlayamayan kişilerin iş tatminleri de aşağı seviyelerdedir. Bu insanların olumsuz düşünce ve davranışlarından diğer örgüt çalışanları da etkilenebilmektedir. Yapılan bazı çalışmaların sonucuna riayetden, ortak değerlere ve fikirlere sahip olan insanların aralarındaki iletişimleri güçlü olduğundan belirsizlik ve istenmedik uyarımlar gibi olumsuz durumlar nerdeyse yok denecek kadar azdır. Örgüt tarafından yapılan görev dağılımlarındaki rol belirsizliği, rol üstlenme iddiaları gibi durumların az miktarda olması, çalışanların iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve uzlaşma düzeylerini artırmaktadır (Purtul, 2018).

Yönetsel faktörler ise, kendi içinde örgütlerin performansını değerlendiren faktörler olarak bilinmektedir ve iş ortamındaki fiziki koşullar ve örgütsel amaçlar olarak ikiye ayrılarak tanımlanmıştır. Fiziki koşullar, kurumun fiziki yapısından kaynaklanan ışıklandırma, ısıtma, gürültü gibi faktörlerdir. Kurumunun örgütsel amaçları belirsiz ve karmaşık olduğu zaman ise, çalışanlardan yüksek performans beklemek mantıklı değildir. Kurumsal iş ortamında iş görenlerin performanslarını ve verimliliklerini negatif yönde etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Bunlar:

1. Kurum içi görev dağılımının hatalı yapılması sonucunda meydana gelen gecikme sorunları,
2. Başarılı bir sonuç elde etmek için gereken araç ve gereçlerin, teknik olanakların eksikliği,
3. Yanlış ve zamansız iletişim,
4. Otorite eksikliği,

5. Örgüt için ortaklaşmanın yapılmaması,
6. İş görenlerden becerilerinin ve niteliklerinin üstünde bir başarı beklenmesi (Yaman, 2019).

Son olarak, çalışanların çalışma saatleri dahilinde gün içinde yerine getirilmesi gereken görevleri tamamlamaması, ürün ve hizmet tedarikini zamanında sağlamaması gibi durumlar hem çalışanların hem de kurumun gerilemesine ve bunun sonucunda verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir (Purtul, 2018).

### **2.3.3. Çalışan Performansını Değerlendirme**

Bireyin niteliklerine ve yeteneklerine uyan görevleri makul çerçeveler içinde yapmasına performans değerlendirmesi denir (Şehitoğlu, 2010). Bir diğer anlatımla, performans değerlendirme, çalışanların işlerini belirli bir süre içinde değerlendiren, ölçen ve denetleyen bir süreç olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, çalışanların sergiledikleri performansları değerlendirme sürecinde onları daha iyi tanımaya, sahip oldukları potansiyeli, yetenek ve becerilerini görmeye başlarlar ve buna ek olarak onların zayıf noktalarını, bilgisiz ve başarısız oldukları konuları öğrenerek yardımcı olmaya çalışırlar (Eceoğlu, 2020).

Çalışanların performansları değerlendirmenin en önemli noktalarından biri de bunun nasıl, neye göre ve hangi yollarla ölçüleceğidir. Belirlenecek olan ölçüm araçlarının performans değerlendirme sürecinde oldukça büyük rolü vardır ve bu ölçüm araçları mutlak şekilde mantıksal çerçevelerde olacak bir biçimde belirlenmelidir ve en önemlisi kurum içi çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir. Söz konusu değerlendirme sistemini oluşturmak ve onu yönetmek kolay olmamakla birlikte, kurumun yapısıyla ve kültürüyle uyumlu olmalıdır ve uzmanlık gerektirmektedir. Araştırmacılara göre, performans değerlendirmesi için tesadüfi yolla veya düşünülmeden seçilen ve oluşturulan bir sistemden, hiç değerlendirme yapmamak daha doğru olacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse, performans değerlendirme yöneticiler için onların geleceklerini planlama sürecinde bir faktör, çalışanların performanslarını değerlendirmek için ise bir tekniktir (Ateşoğlu, 2019).

Aslında, bütün örgütler resmi veya gayri resmi bir biçimde çalışanlarının performans değerlendirme süreçlerini gerçekleştirirler. Performans değerlendirme aşağıda sıralanan 3 sürecin toplamını içermektedir:

1. İş standartlarının düzenlenmesi,
2. Düzenlenen standartlara uygun bir şekilde çalışanın gerçek performansının değerlendirilmesi,
3. Çalışanların performans eksikliklerini azaltarak veya tamamen ortadan kaldırarak yukarıda belirtilen iki sürecin gerçekleştirilmesini sağlamak, ek olarak çalışanın motivasyonunu artırmak ve çalışanın performansına ilişkin bir geribildirimde bulunmaya yardımcı olan bir plan ve sistem oluşturmak (Tunçer, 2013; Yaman, 2019).

## **2.4. Bankacılık ve Azerbaycan Bankacılık Sistemi**

### **2.4.1. Bankacılık Kavramı**

Banka kelimesinin kökeni italyanca olan ‘banco’ kelimesinden türediği ve tezgâh, sıra veya masa anlamına geldiği düşünülmektedir (Yusubov, 2017). Tarihsel olarak bankacılık faaliyeti, 12. Yüzyılda İtalya'nın Lombardiya şehrinin pazarlarında, Yahudi tüccarların açtığı tezgahlar üzerinde veresiye alıp vererek oluştuğu ve bu sözcüğün anlamının bugünkü banka kavramına kadar evirildiği düşünülmektedir. 1609'da Hollanda'da oluşturulan Amsterdam Takas Bankası ise çağdaş bankacılık sisteminin temeli olarak bilinmektedir. Bu bankanın temel başlangıç faaliyetleri ilk olarak ticari işlemler baz alınarak ülkede yabancı dövizin yerli dövize göre daha fazla değer kazanması sorununu çözmek olmuştur (Chingizzade, 2019).

Bankalar, çağdaş ekonominin bilinen en yararlı ve mühim finansal araçları olarak bilinmekle birlikte tasarruf sahiplerinden yatırım kabul eden ve borçlulara kredi veren finansal ve emanetçi kurumlardır. Yatırım kurumları ticari bankaları, kredi şirketlerini ve b. kuruluşları kendi bünyesinde bulundurur (Seferli, 2010). (Yusubov, 2017) göre, bir ülkenin ekonomisinin ve finansal sisteminin en önemli unsurlarından biri bankacılık sektörüdür. Mali tarafından bakılacak olunursa, bu sistem içerisinde bankalar kurumsal bir yapı oluşturarak firmaların gelişmesini, sermaye birikimini ve ekonomik varlığını sağlama konusunda oldukça önemli bir yere sahiptirler. Ayrıca, bununla birlikte, bankalar para üzerinden kâr amaçlı iş yapan kuruluşlardır.

### **2.4.2. Bankanın Görevleri**

Bankaların birçok faaliyetleri vardır. Birincil fonksiyonları yatırım sahipleri ve borçlular arasında fon kullanımlarını ve kaynaklarını yöneterek bir nevi aracılık yapmaktır. Literatürde bankanın fon kullanımı- varlıklar, fon kaynakları ise borçlar olarak bilinir (Seferli, 2010). Yatırım sahipleri ve borçlular bireyler, finansal ve finansal olmayan işletmeler ve devletler olabilmektedir (Yusubov, 2017). Bundan ziyade, çağdaş bankacılık sisteminde bazı önemli eylemler vardır. Bunlar çevrimiçi bankacılık, yatırım, mevduat, sigorta, borç verme ve ödeme, para transferleri gibi hizmetlerdir (Seferli, 2010). Bankaların birincil fonksiyonları haricinde var olan görevlerden bazıları da kısa dönemli fonları uzun dönemli fonlara dönüştürmek, piyasa likiditesini temin etmek, kaynak dağılımını iyileştirmek gibi işlemlerdir (Sevgi, 2019). Bankalar yatırımcı ve borçlulardan bütün bu hizmetlerin karşılığı olarak masraf ve komisyon geliri elde ederek varlıklarını sürdürürler (Yusubov, 2017).

### **2.4.3. Banka Türleri**

Bankaları birçok farklı yönlerine göre sınıflandırmak mümkündür. Bunlardan en geniş kullanıma sahip olanların bazıları ve onların tanımları aşağıda sıralanmaktadır:

- merkez bankaları,
- özel,
- perakende,
- uluslararası,
- holding,
- katılım bankacılığı
- ticaret bankacılığı ve s.

#### *Merkez Bankaları*

Birçok farklı görevlerinden ziyade, devletin finans kuruluşu da olan çağdaş merkez bankaları, geçmişte baktığımızda faaliyetlerine ilk olarak ticari bankalar olarak başlamışlardır ve günümüzde var olan diğer ticari bankalara rakip değillerdir. Bankacılık sistemini kontrol etmek ve ihtiyaç halinde onlara likidite sağlamak dışında, merkez bankalarının devlet tarafından verilen emisyon, yani kâğıt para

basımı ve dolaşımı gerçekleştirme hakkı vardır, ki bu da merkez bankalarını diğer bankalardan ayıran önemli bir özelliktir (Alpun, 2017). Bundan başka, bu bankalar para ve kur politikalarını denetleme, fiyat dengesini sağlama, devletin altın, döviz birikimini ve borçlarını makul bir şekilde düzenleme, diğer ülkelerle olan ekonomik ilişkileri iyileştirmek gibi işlemleri gerçekleştirerek ülke ve dünya ekonomisine yön vermektedir (Sevgi, 2019).

### *Özel Bankalar*

Özel bankalar müşterilerin mal varlıklarının kendilerinin tanımladığı risk ve beklentilere nazaran kişisel olarak yönetilen kurum olarak bilinir. Genel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra, bu tür bankaların asıl fonksiyonu, müşterilerin profilini tanımlayarak, onların gereksinim ve sermaye seçimlerini baz alarak özel ürün ve hizmet sunmaktır (Sevgi, 2019). Bununla birlikte bu bankaların müşteri portföyüne bakıldığında, tercihlerini yüksek gelirli ve büyük varlığa sahip müşterilerden yana yaptıklarını görmek mümkündür. Bu müşterilere sağladıkları faaliyetlere ise genel bankacılık, yatırım ve başka finansal hizmetler dahildir.

### *Perakende Bankalar*

Müşterilere işletme bazında değil, birey bazında hizmet sunan perakende bankalar, literatürde bireysel veya kişisel bankacılık olarak da tanınmaktadırlar. Perakende bankaların asıl amacı, bireysel müşterilerinin varlıklarını idare etmek, kredi sağlamak ve paralarını tehlikesiz bir biçimde yatırmalarına yardımcı olmaktır. Bu bankaların sağladıkları finansal hizmetlere çek ve tasarruf hesapları, ipotekler, kişisel krediler, kredi kartları ve mevduat sertifikaları da dahildir (Majaski, 2021). Literatürde perakende bankalarla uzman bankalar sık sık karıştırılmaktadır. Perakende bankalar uzman bankalara göre daha geniş şube ağına, daha fazla müşteri ve personele sahiptirler. Bu nedenle bu bankaların yatırım maliyetleri ve kazanç payları da uzman bankalara bakıldığında daha yüksektir. Bununla birlikte, bu bankalar her türlü müşteriye her türlü ürünü ve hizmeti sağlarlar. Perakende veya diğer tanımıyla çok amaçlı bankaların asıl hedefi, çeşitli bireylere ve KOBİ'lere sundukları işlem boyutlarını geniş bir alanda tutmak ve böylece risklerini en aza indirmektir (Alpun, 2017).

### *Uluslararası Bankalar*

Literatürde uluslararası, çok uluslu, yabancı, uluslar üstü banka terimleri aynı anlamda olup sıkça birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Uluslararası bankalar, yurtdışı işlem ve aktif yurt dışı hesaplarını yöneten bankacılık kurumu olarak tanımlanırlar. Bu tür bankalar faaliyetleri ve hizmetleri bakımından diğer bankalara benzemektedirler. Uluslararası bankaların ticari bankalardan farkı ise, hizmet sunma açısından çeşitli ülkelerde müşteri ve iş hesaplarının bulunmasıdır.

Uluslararası bankaların birkaç finansal faaliyetleri aşağıda gösterilmiştir:

- Para transferi,
- Yabancı döviz ile kredi sağlama,
- Spot işlemleri,
- Nakit akışı değişimi
- Yabancı yatırım kabulü ve s. (Tulgar, 2018).

#### *Holdingleler*

Kendi bünyesinde birden fazla küçük işletme bulunduran ve gerektiğinde bu işletmeleri yöneten esas şirketlere holdingler denir. Literatürde farklı varsayımlar bulunsa da holding kelimesi kökeni İngilizce olan ve yönetimi elde tutmak anlamına gelen 'hold' kelimesinden meydana geldiği düşünülmektedir (Kara, 1991). Holdingler birçok yönlerine göre gruplanmaktadır. Bunlardan bazıları; saf ve karma holdingler, tek kademeli ve salkımlı holdingler, sistem altı faaliyetleri yönünden dikey ve yatay holdingler, ulusal ve çok uluslu holdingler ve s. Diğer kuruluşlar gibi holdinglerin de mevduat birikimi gibi birtakım özellikleri ile ekonominin büyümesine sağladıkları faydalar vardır. Bunlardan en önemlisi de halka açık tutulan şirket içi menkul kıymetler veya tam tersi, halkın birikiminin menkul kıymetlere yatırılmasında aracı görevini üstlenmesidir (Avcı, 2019).

#### *Katılım Bankacılığı*

Temelde İslam dini değerleri ve bunun getirdiği gereksinim ile yönetilen bu bankalar literatürde 'İslam bankacılığı' ve 'faizsiz bankacılık' olarak da tanımlanır. Bu kurallar ve yasakların temelini bu tür bankaların faaliyet alanına dahil olmaması gereken faiz geliri, kumar, alkol ve benzer spekülatif yolla kazanç sağlayan işlemler veya bu işlemlere paydaş olmak oluşturur (Sakarya ve Kaya, 2013). (Kelleroğlu, 2018) göre, katılım bankaları müşterilerin yurt dışı ve yurt içi özel cari ve katılım

hesaplarından edinilen sermaye ve kredilerle kar sağlayan ve bunu İslami kurallar doğrultusunda faizsiz yapan bankalardır. (Akbulak ve Aslan, 2004) göre ise bu bankalar faizle faaliyetlerini sürdüren ticari bankaların bir diğer seçeneği olarak, dini değerleri gereğince faizsiz işlem yapmak istemeyen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, onların modern bankacılık hizmetlerinden yararlanmalarına ve birikimlerini yönetmeye yardımcı olmak için kurulmuştur.

#### *Ticaret Bankacılığı*

Literatürde adı ‘Mevduat bankaları’ gibi de bilinen bu bankaların genel faaliyeti onlara verilen yetki ile müşterilerden mevduat toplama ve bu toplanan mevduatları kredi şeklinde diğer müşterilere verme işlemlerinden ibarettir (Y. Aydın, 2012). Ticaret bankalarının maddi varlıkları kendi birikimlerinin yanı sıra müşterilerden gelen mevduatlara dayanmaktadır. Dolayısıyla, bu bankaların büyüklüğü ve kredi oranları, birey ve kurumlardan toplanan mevduat miktarı ile eşit durumdadır (Öçal ve Çolak, 1999). Bu bankaların kısıtlamalarından biri de sahip oldukları mevduatların tümünü müşterilere kredi vererek kullanamamasıdır. Bunun nedeni, Merkez Bankasının aldığı kararlara göre, ticaret bankaları faaliyetlerini sürdürebilmek için toplanan mevduatların bir kısmını sigorta güvencesi olarak merkez bankasına yatırmak zorundadır. Bu güvencenin formal tanımı literatürde menkul kıymetler olarak bilinir (Y. Aydın, 2012).

#### **2.4.4. Azerbaycan’da Bankacılık Sektörü**

Genel olarak bankacılık sektörünün yeri her bir ülke ekonomisinde oldukça büyüktür. Bu sektörde yaşanan gelişmeler ve başarılar ülkenin ekonomik ilerlemesine direkt olarak yansımaktadır. Literatüre bakıldığında, çoğunlukla bugüne kadar dünyada yapılan araştırmalardan görüldüğü gibi, ülkenin makroekonomik çevre yapısının en yetersiz olduğu zamanların bankacılık sektöründe yaşanan başarısızlıklarla aynı döneme denk geldiği sonucuna varılmaktadır. Yani, bu sektörde yapılan işlerin kalitesinin, ulaşılan başarıların artması ve azalması sektörel açıdan önemlidir (Ünsal ve Duman, 2005).

Her bankanın kendine has amaçları, hedefleri ve görevleri olduğu gibi, bunlar her ülkenin sistemine göre de farklılık göstermektedir. Dünya ekonomisinde kendi yerini bulan Azerbaycan bankacılık sistemi ise bugüne kadar birçok farklı dönemlerden geçerek şimdiki halini bulmuştur.

İlerde daha detaylı bir şekilde anlatım olsa dahi, kısaca özetlemek gerekirse, bağımsızlığını kazandıktan sonra gelişimini hali hazırda da sürdüren Azerbaycan Cumhuriyetinde, piyasa ilkelerine dayanan gelişmiş, iki kademeli bir bankacılık sistemi bulunmaktadır. İlk kademede Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası başta olmak üzere, ikinci kademede ticari bankalar ve diğer banka dışı kredi kuruluşları hizmet vermektedir. Şu anda, Azerbaycan Cumhuriyetinde 26 banka faaliyetini sürdürmektedir (“General Information About The History Of Azerbaijan,” 2021).

Bu alt bölümde araştırmanın uygulama kısmını daha iyi anlama amacıyla Azerbaycan Bankacılık Sistemi, onun tarihsel gelişimi, Merkez Bankasının kuruluş dönemi, onun görevleri ve bankacılık sisteminde faaliyette bulunan bankalar incelenmiştir.

#### **2.4.5. Azerbaycan Bankacılık Sisteminin Tarihsel Gelişimi**

1918’de kurulan Azerbaycan Cumhuriyeti kuruluşundan 2 yıl sonra, 1920’de Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliğine dahil olmuştur. Sovyetler Birliği tarafından yönetilen planlı ekonomi 70 sene sürmüştür (Yusubov, 2017). 1991’de birliğin dağılması sonucunda, SSCB Devlet Bankasının faaliyeti de sona ermiştir. Aynı yıl Azerbaycan Cumhuriyeti bağımsızlığını geri kazanmış ve serbest piyasa sistemine geçmiştir. Şubat 1992’de resmi olarak Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası kurulmuştur (Seferli, 2010). Daha bağımsızlığının ilk yıllarında Ermenistan’la yaşanan Dağlık Karabağ bölgesi uğrunda süren savaş uzun yıllar devam etmiştir ve bu Azerbaycan’ın diplomatik ve ekonomik gelişimine güçlük yaratmıştır. 1993’te ateşkesin ardından, siyasi olarak ortam durgunlaşmıştır (İbrahimov, 2009).

Bu dönemi ardında bırakan Azerbaycan Cumhuriyeti ekonomisinin gelişimi için birtakım düzenlemeler yapmış, yeni bankalar kurmaya başlayarak sektöre katkı sağlamıştır. Sonuç olarak, finansal sistemin ve mevcut bankaların faaliyet seviyesi daha da artmıştır (Nuriyeva, 2014). Ayrıca, faiz oranları ve döviz kurlarında olan kısıtlamaları kaldırmak gibi yapılan işlemler bu düzenlemelerin daha hızlı sonuç vermesine sebep olan faktörlerden biri olmuştur. Fakat, 1990’ların ortalarına doğru Azerbaycan’da bankacılığın büyümesi ve gelişmesiyle birlikte finansal işletmelerde sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu nedenle, bankalara gösterilen merak neticesinde bankalar faaliyetlerini bu koşullar altında sürdürmüşlerdir. Bu süre zarfında, devlet bankalarına kredi sağlama ve borçlanma gereksinimleri gibi işlemleri

yerine getirilmesi için gereken kaynaklar bütçeden alınmıştır ve bu da bu değişim prosesinin hızlı ilerlemesine sebep olmuştur. Daha sonra, artık 2000'lerde bankacılık sektörü büyük riskle karşı karşıya kalmış, bu nedenle devlet sektörün ve bankaların finansal sisteminin tekrar yapılandırılması ile ilgili acil kararlar almak durumuna gelmiştir ve bunun sonucunda, Azerbaycan Cumhuriyeti Bankalar Kanunu'nda bankaların düzenleme ve kontrolünde uygulamaya konulacak olan esaslı değişiklikler yapılmıştır (Aliyev, 2007).

Azerbaycan'ın ekonomik gelişimini genel olarak açıklayacak olursak, bağımsızlığını kazandıktan bugüne kadar olan süreci iki ana evreye ayırmak mümkündür. Birinci dönem 1991-1995 yıllarını kapsamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, bağımsızlığının daha ilk yıllarını içeren bu kısa dönemde, Azerbaycan oluşan farklı koşullardan dolayı yerli hasılatın yaklaşık %58'ini kaybetmiştir ve neticede ekonomik olarak karmaşıklık ve gerileme yaşamıştır (İbrahimov, 2009; Seferli, 2010). Fakat, artık 1994 yılında manatın yegâne ulusal para birimi yapılması, Ermenistan'la ateşkes anlaşmasının imzalanması gibi kabul edilen bu köklü yasaların ardından bu seneyi Azerbaycan'ın dönüş yılı olarak tanımlamak mümkündür. Azerbaycan da dahil olmak üzere toplam 9 ülkeyi temsilen 11 petrol şirketini içeren ve 'Asrın Anlaşması' olarak tanımlanan Hazar Denizi'nin Azerbaycan bölümünde "Azeri ve Çırac" sahalarının derin kesimlerinin ortak geliştirilmesi ve çıkarılan petrolün hisse şeklinde dağıtılması konusunda petrol anlaşmasının da imzalanması yine aynı senenin 20 Eylül tarihinde gerçekleşmiştir ve ülke ekonomisinin gelişimine büyük katkı sağlamıştır ("Asrın Anlaşması," 2017).

İkinci dönem ise, 1996'dan başlayarak günümüze kadar devam eden hem makroekonomik hem de ekonomik olarak sağladığı azim ve gelişim sürecini içermektedir. Bunun sonucunda, 1995 sonlarına doğru ülkede 180 banka faaliyet gösteriyordu. Bunlardan 10'u Kamu İktisadi Teşebbüsleri, 4'ü devlet, diğerleri ise özel sermayeli bankalardı. Devlet bankaları sınırlı sektörler ve hizmetlerde uzmanlaşmıştı. Müşteri portföyüne bakılacak olunursa, bu bankalar genelde KİT'lere kredi sağlamıştır. Diğer yandan, özel sermayeli bankalar ise özel sektör müşterilerine hizmet vermiştir. 1994 yılında Azerbaycan Cumhuriyetinde 210 banka faaliyet gösteriyordu. Bunlardan 4'ü devlet bankası idi.

Asıl değişim ve gelişim faktörleri göz önünde bulundurulursa, bunlardan biri de 10 Haziran 1996'da Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından kabul edilen

'Bankalar ve Bankacılık Faaliyetleri' hakkındaki yasalar olmuştur. Yeni kanunlar, ülkedeki itimatlı kredi organizasyonlarının daha da artmasına ve genel olarak bankacılık sisteminin modern dünya bankacılık tecrübesine biraz daha yaklaşmasına sebep olmuştur. 1996 senesinden beri ise, verilen lisanların iptali ve birleşmeler sonucunda banka sayılarında azalmalar olmuştur (İbrahimov, 2009; Seferli, 2010). 2000 yılında ülkede banka sayısı 2 devlet bankasıyla beraber 69 olmuştur. Ekonomik kriz zamanına gelinceye kadar bu sayı 1 devlet bankası da dahil olmakla 46'ya inmiştir (Yusubov, 2017). 1 Ocak 2006'da Azerbaycan Cumhurbaşkanının imzaladığı 'Azerbaycan Cumhuriyeti'nin para biriminin nominal değerinin ve değer ölçüsünün değiştirilmesi Hakkında' isimli kararnameye göre Azerbaycan Cumhuriyeti para biriminin nominal değeri değiştirilmiştir. Karara göre, aynı yıl yeni manat piyasaya sürülmeye başlamıştır ve yalnızca sıfırlar atılarak 1 yeni manat 5000 eski Manat'a eşit olmuştur (Gadirli ve Ünal, 2009; Zahidli, 2019).

#### **2.4.6. Azerbaycan Merkez Bankası**

Literatüre bakıldığında, Azerbaycan Merkez Bankasının temelini ilk olarak Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği döneminde 400 milyon ruble yatırım miktarı ile atıldığı ve bu yatırımın tamamının devlete ait olan kurumdan ibaret olduğu görülmektedir. Bu dönemdeki Merkez Bankası aslında iki bankanın birleşmesi sonucunda oluşturulmuştur. Bunlar Endüstriyel İnşaat Bankası ve Tarım ve Sanayi Bankası olarak bilinmekteydiler (Hacıyev, 2008).

Bu iki bankanın ortadan kaldırılmasının ardından, 11 Şubat 1992'de Cumhurbaşkanının aldığı 'Azerbaycan Cumhuriyeti Milli Bankasının Kurulmasına Dair' karar ile Azerbaycan Milli Bankası oluşturulmuştur. 18 Mart 2009'da geçirilen Referandumun kabul edilmesinin ardından, bir dizi düzenleme ve eklemeler yapılmıştır ve bankanın ismi 'Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası' olarak değiştirilmiştir. Merkez Bankasının statüsü, amaçları, fonksiyonları ve yetkileri ile yönetim ve organizasyon yapısı devlet merkez bankası gibi kamu otoriteleri ve diğer kişilerle ilişkileri 10 Aralık 2004 yılında kabul edilen 'Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası Hakkında' kanunu ile düzenlenir ("About - The Central Bank of The Republic Of Azerbaijan," 2021).

Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası genel olarak bir merkez bankasının faaliyetini sürdürmesi için gereken tüm haklara ve yeteri kadar özgürlüğe maliktir (Murshudli, 2008). Merkez Bankasının birçok hizmet ve görevleri bulunmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankasının asıl işlevi hükmü ve faaliyetleri dahilinde olan bankacılık ve ödeme sistemlerinin fiyat istikrarını korumak ve sağlamak, enflasyon seviyesini en aza indirmektir (Gadirli ve Ünal, 2009). En mühim fonksiyonları sıralanacak olursa, ülke dahili ve uluslararası piyasa oranını göz önünde bulundurarak resmi döviz kurunu belirlemek, düzenlemek ve kontrol etmek, nakit akışını sağlamak, ülkede bankaların bankacılık lisanslarını temin etmek ve onların belirli kanunlara uygun kontrolünü ve düzenini sağlamak, altın ve döviz rezervlerini yönetmek, ülkede ödeme istikrarı istatistiklerini toplamak ve bu istatistiklerden rapor hazırlamak ve s. denebilir (İbrahimov, 2009). Bu faaliyetlerinin yanı sıra, Merkez Bankası Azerbaycan Cumhuriyetinin para birimi olan Manat'ın emisyonunu yapmaktadır. Azerbaycan Anayasasının 19. Maddesine uygun olarak ülkede yalnızca Merkez Bankası bu işlem (para çıkarma) hakkına sahiptir. Ekonomik gelişimi sağlamayı hedefleyen bu işlemler sermaye alımını ve altyapı politikasını uygulamanın mutlak şartları olarak bilinirler ("General Information About The History Of Azerbaijan," 2021).

Azerbaycan Merkez Bankası bankanın bünyesine Yönetim Kurulu, Merkez Ofis ve Bölgeler arası şubeler dahildir. Merkez ofisi ise yönetim kurulunun tayin ettiği departmanlardan ve iç denetim bölümünden oluşmaktadır. Ayrıca, Merkez ofisi dahilinde olan tüm departmanlar Merkez Bankası Yönetim Kurulu tarafından yönetilmektedir ve faaliyetlerini yine Yönetim Kurulu onayladıktan sonra sürdürebilirler. Yönetim Kurulu Yönetim Kurulu Başkanı, başkanın 4 yardımcısı ve diğer hariçten atanan 4 kişiden ibarettir. Merkez Bankası Yönetim Kurulu üyeleri ülkenin Anayasasına göre ve Cumhurbaşkanı'nın tavsiyesiyle Azerbaycan Cumhuriyeti Milli Meclisi tarafından görevlendirilirken, Yönetim Kurulu başkanı sadece Cumhurbaşkanı'nın kendisi tarafından bu göreve atanmaktadır ve hem üyelerin hem de başkanın görev süreleri 5 yıldır. Bu müddet zarfında ise Milli Meclis görev süresi tamamlanmadan Yönetim Kurulu üyelerini görevden alma hakkına sahiptir ve bu hakka sahip olan tek kurumdur (Zahidli, 2019).

#### 2.4.7. Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Bankalar

Konunun başında da bildirildiği gibi, hâlihazırda Azerbaycan Cumhuriyetinde devlet bankaları, ticari bankalar, özel bankalar ve s. olmakla birlikte toplamda 26 banka vardır (“General Information About The History Of Azerbaijan,” 2021). Aşağıda Azerbaycan'ın en büyük iki bankası sayılan Beynelhalk Bank ve Kapital Bank hakkında kısa bilgi verilmiştir.

##### *Beynelhalk Bank*

Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği döneminde Vneshekonombank'ın şubesi olarak bilinen, şimdiki adıyla Beynelhalk Bank, 10 Ocak 1992'de birliğin dağılmasıyla birlikte bağımsız devlet bankasına dönüşmüştür. İlk dönemlerinde görevleri döviz işlemlerini uygulamak, dış ticareti ilerletmek, yurtdışında nostro (muhabir) hesaplar açarak devletin harici işlemlerini sürdürmekten ibaretti. İleri zamanlarda döviz yönetim ve kontrol işlemlerinin icrası Merkez Bankasına devredilince, Beynelhalkbank'a yalnızca devlet kurumlarına, özelleşme işlemleri başladıktan sonra ise devlet görevlilerine de kredi sağlama, ayrıca, devlet görevlilerinin maaş ödemeleri, devlet dairelerin bütçeleri ve onlar adına yapılan ödemelerin bu banka üzerinde yapma hakkı verilmiştir. Bir süre sonra bu hakların çoğu özelleştirme başlayınca Kapitalbank'a aktarılmıştır (“About Us & Mission & Vision,” n.d.).

##### *Kapital Bank*

140 seneden fazla faaliyetini sürdürmüş olan eski Azerbaycan Tasarruf Bankasının varisi Kapital Bank, üniversal bir banka olmakla birlikte, günümüzde Azerbaycan Cumhuriyetinin en büyük hizmet şebekesine sahip finans teşkilatıdır. Kapital Bank müşteri portföyüne bakıldığı zaman, 3 milyondan fazla gerçek kişiye, 22 binden fazla tüzel kişiye hizmet sağlamaktadır. Kapital Bank hisselerinin %99,87'si Pasha Holding'e, %0,13'ü diğer bireysel şahıslara aittir. Bankanın yetkili sermayesi ise 245,8 milyon Manat'tır.

Bankanın Stratejik hedefleri:

- Perakende sektöründe pazar lideri olmak;
- Hissedarlara maksimum kâr payı sağlamak;
- Kurumsal yönetimde rol model olmak;

- Bölgenin lider bankacılık markası olmak (“About Bank,” 2021).



### 3. TEORİK ARKA PLAN VE HİPOTEZLER

#### 3.1. Hipotezler

Literatüre bakıldığında, öz liderliğin daha günümüze yakın dönemlerde araştırılmaya ve farklı değişkenlerle birlikte çalışmalara dahil edilmeye başladığından, öz liderlik ile çalışan performansını doğrudan analiz eden pek fazla çalışma bulunmamaktadır. Fakat, bu çalışmanın araştırma evrenine daha yakın sayılabilecek bazı çalışmalar vardır. Misal, öz liderliğin ve öz yeterlilik algılarının çalışan performansı üzerinde etkilerini incelemeyi amaçlayan (Prussia, Anderson ve Manz, 1998), örneklemini 151 kişiden ibaret olan bir çalışma gerçekleştirmiş. Bunun sonucunda öz liderliğin öz yeterlilik üzerinde etkisi olduğu ve öz yeterliliğin kendisinin bir performans olarak tanımlanabileceğini göstermiştir. Nitekim, öz liderliğin çalışanın performansı üzerinde olan etkisinde öz yeterliliğin aracılığının olduğu kanısına da varılmıştır. Bir diğer çalışmada ise, 2015 yılında Güney Korenin iki ilinde gerçekleştirilen bu çalışmada hastanede çalışan 211 hemşirenin anket aracılığıyla iş performansı üzerindeki ve öz liderlik ve iletişim yeterliliğinin etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına istinaden, öz liderlik ve öz yeterlilik kavramlarının çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve iletişim yeterliliğinin çalışanların öz liderliği ile sergiledikleri performansın ilişkileri arasında anlamlı bir aracı rolünü üstlendiği saptanmıştır (Yu ve Ko, 2017). Farklı alanlarda yapılan çalışmalardan edinilen bilgiler ışığında;

**H1:** Öz liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Alan yazında iş becerikliliğini bugüne kadar farklı liderlik tarzlarıyla araştıran birçok çalışma olsa da öz liderlikle doğrudan olan ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. İş becerikliliğini öz liderlik perspektifinden boyutsal olarak ölçen bir makalede, koçluk liderliği ile çalışanların iş becerikliliği davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, koçluk liderliği ile iş becerikliliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin yanı sıra, öz liderliğin alt

boyutları olan kendini cezalandırma ve kendini ödüllendirme faktörlerinin de bu ilişkide bir aracılığının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, koçluk liderliğinin de kendini ödüllendirme ve kendini cezalandırma yoluyla iş becerikliliği sergilemesinde dolaylı da olsa bir etkiye sahiptir (Zhan ve Zhu, 2020). Buradan hareketle;

**H2:** Öz liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2a:** Öz liderliğin görev becerikliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2b:** Öz liderliğin bilişsel beceriklilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2c:** Öz liderliğin ilişkisel beceriklilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

İş becerikliliği öz liderlik gibi daha yeni bir kavram olsa da iş becerikliliği ile çalışan performansının birbirini hem direkt ve boyutlar bazında hem de farklı değişkenlerle birlikte inceleyen çalışmalar vardır. Bunlarda biri, (Niessen ve diğerleri, 2016) tarafından incelenen bu araştırma sonucunda, iş becerikliliği faktörleri ile çalışan performansı arasındaki birbirinden farklı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, görevlerin değiştirilmesi, artırılması ile yöneticilerin ve çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bildirilmiştir. Niessen, yöneticiler ve iş görenler iş becerikliliğinin onların sergiledikleri performans sonucunda farklı bir biçimde ilişki içinde olduğunu bilmeli olduklarını belirtmiştir. İş becerikliliği ve çalışan performansını farklı değişkenlerle inceleyen bir çalışmada ise, iş becerikliliği niyetlerinin ve işe bağlılığın, gerçek iş becerikliliği davranışlarına ve bunun sonucunda yüksek seviyede işe katılım ve çalışan performansına aracılık edip etmediğini araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, bireyler iş becerikliliği aracılığıyla işlerine olan bağlılıklarını ve iş performans düzeylerini artırabilmektedir (Tims, Bakker ve Derks, 2015). Buradan edinilen bilgiler ışığında;

**H3:** İş becerikliliğinin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3a:** Görev becerikliliğinin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H3b:** Bilişsel becerikliliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H3c:** İlişkisel becerikliliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Çalışan performansı genellikle organizasyonel araştırmanın temel hususlarını ele alan hedef belirleme, motivasyon, farklı liderlerin çalışanlarına davranış şeklinin onlara olan etkisinden bahsetmektedir, çünkü genel düşünceye göre, çalışan performansını başka alanlardan olan değişkenlerle incelemek risklidir ve sonuç vermemektedir (Griffin, Welsh ve Moorhead, 1981). Fakat, literatürde başka liderlerin davranış şekliyle ölçülen performans değil, bireylerin kendilerine olan liderlik ve disiplin algılarının ölçüldüğü ve bu disiplinin onların işlerini kendilerine göre yordama şekillerini ele alan çalışma bulunmamaktadır. Yukarıda belirtilen araştırma sonuçları yorumlandığında, örgütsel ortamda öz liderlik sergileyen, verilen işleri kendilerine göre yorumlayan çalışanların performanslarının pozitif yönde artması, bu değişkenler arasında bir aracılığın olduğu öngörülmektedir. Bu bağlamdan yola çıkarak,

**H4:** Öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolü vardır.

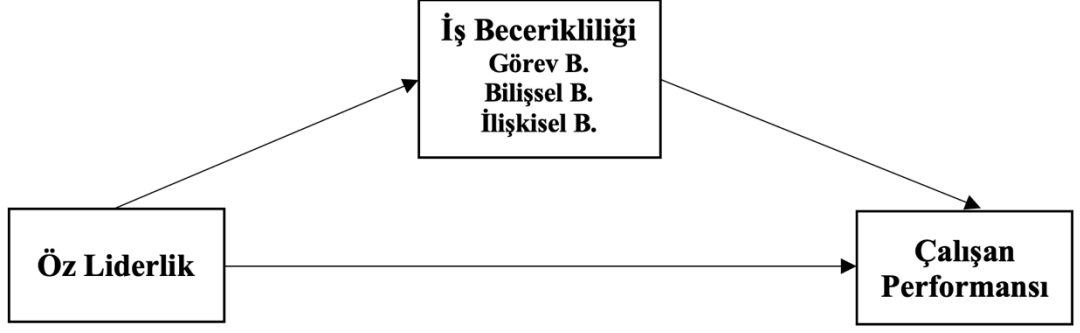
**H4a:** Öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde görev becerikliliğinin aracı rolü vardır.

**H4b:** Öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde bilişsel becerikliliğinin aracı rolü vardır.

**H4c:** Öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde ilişkisel becerikliliğinin aracı rolü vardır.

### **3.2. Araştırma Modeli**

Bu çalışmada, literatürde örgütsel davranış alanında önceden yapılmış çalışmalar göz önünde bulundurularak ve incelenerek, öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde iş becerikliliğinin ve onun alt boyutları olan görev, bilişsel ve ilişkisel becerikliliğin aracı rolünün olup olmadığı belirli yöntemler aracılığı ile test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacına ilişkin olarak, kavramsal araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

## **4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

### **4.1. Araştırma Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, bireylerin iş ortamında öz liderlik davranışları sergiledikleri zaman ortaya çıkan bu davranışların performansı hangi yönde etkilediği, bununla birlikte iş becerikliliğinin ve çalışanların bu ilişki arasında bir rolünün olup olmadığı Azerbaycan Bankacılık sistemi üzerinden yapılan bir örnekle incelenmesidir.

Bu araştırmanın Azerbaycan Bankacılık sisteminde çalışan bireylerin ne kadar öz liderlik sergiledikleri, çalışma prensiplerinin ve iş tatminlerinin nasıl ve ne düzeyde olduğu ve bunun çalışmalarına nasıl yön verdiği açısından önem taşımaktadır. Çalışma, örgütsel davranış alanında ve günümüzde de var olan örgüt-çalışan ilişkisini daha iyi kavrayabilme, bireylerin buldukları iş ortamında kendilerini daha iyi ifade edebilme, örgüt yönetiminin ise çalışanlarının daha verimli olması ve örgütte uzun süre kalmalarını sağlayacak olan ortamı yaratacak farkındalığı ortaya koymak ve gelecek çalışmalara ışık olması açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın yöntemi nicel ve tarama deseni olarak belirlenmiştir.

### **4.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Azerbaycan'da faaliyet gösteren bankaların çalışanları oluşturmaktadır. An itibarıyla Azerbaycan'da bulunan toplam banka çalışanı sayısı ve buldukları il hakkında kesin bir bilgiye ulaşılamamıştır. Ancak, en fazla nüfusa ve banka şubesi sayısına sahip olması sebebiyle katılımcıların çoğunun Bakü'de ikamet ettiği tahmin edilmektedir.

Bu araştırma sonuçlarından alınan bilgiler ışığında, çalışmanın toplam örneklem sayısı 500 ve üzeri olarak hedeflenmiştir. Fakat, örneklemin yurt dışında olması, anketlere internet üzerinden katılımın sağlanması, anket sorularının fazla olması ve tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını nedeniyle amaçlanan katılım sayısına ulaşılamamıştır.

Bankaların tesadüfi olarak seçilen 500'den fazla çalışanına şahsen araştırmacı tarafından Google Formlar aracılığı ile hazırlanmış olup anket linki gönderilmiştir. Toplamda 309 geri dönüş yapılmıştır. Bunlardan 11'i eksik ve hatalı olduğundan ankette çıkarılmıştır. Geri kalan 298 anket yanıtı tam ve hatasız olduğu gerekçesiyle analize dahil edilmiştir. Alınan veriler sosyal bilimlerde sıkça kullanılan SPSS V28 istatistik programı ile belirli analizler yapılarak değerlendirilmiştir.

### **4.3. Veri Toplama**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yapılması uygun görülmüştür. Bunun için, yukarıda belirtildiği gibi, Google platformunun sağladığı Formlar uygulamasından yararlanılmıştır. İçerik olarak öz liderlik, çalışan performansı ve iş becerikliliği ölçekleri baz alınarak hazırlanan anket formunda toplamda 55 soru ve 6 (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, toplam çalışma süresi, bulunduğu iş yerinde çalışma süresi) demografik ve genel içerikli sorular olmakla birlikte toplamda 61 ifadeye yer verilmiştir. Öz liderlik ölçeği 29 ifade, çalışan performansı 7 ifade, iş becerikliliği 19 ifadeden oluşmaktadır. Ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Öz liderliği ölçen ifadeler '1' hiçbir zaman ve '5' her zaman; çalışan performansı ve iş becerikliliğini ölçen ifadeler ise '1' kesinlikle katılmıyorum ve '5' kesinlikle katılıyorum olarak derecelendirilmiştir.

### **4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Kullanılan ölçeklere gelindiğinde, ilk olarak öz liderliği analiz eden ölçek olarak (Prussia ve diğerleri, 1998) tarafından geliştirilen (Self-Leadership Questionnaire-SLQ), daha sonra (Neck ve Houghton, 2006) tarafından doğrulayıcı analiz çalışmaları yapılan (Revised Self-Leadership Questionnaire-RSLQ), ve son olarak (Tabak ve diğerleri, 2013) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik testi yapılarak Türkçe'ye uyarlanan Öz Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi kullanılarak 8 faktör ve 29 ifade olarak hazırlanmıştır.

Çalışan Performansı Ölçeği olarak, Fuentes ve ark. (2004) ve Rahman ve Bullock (2005) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 3 ifadeden oluşan 7'li Likert tipi Çalışan Performansı Ölçeği ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve (Çöl, 2008) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik

testleri yapılarak Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin 4 ifadesi kullanılmıştır. İki ölçeğin birleşimi sonucunda 7 ifade oluşturulmuştur ve katılımcıların rahatlığı ve sorulara doğru cevap verebilmesi açısından 7'li Likert tipi ölçek 5'li Likert tipi ölçek ile değiştirilmiştir.

İş Becerikliliği Ölçeği olarak, (Gavin R. Slemp · Dianne A. Vella-Brodrick, 2013) tarafından geliştirilen, (Kerse, 2017) tarafından ise geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılarak Türkçe'ye uyarlanan İş Becerikliliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 3 faktör ve 19 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipi kullanılarak hazırlanmıştır. Yapılan çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarının ölçeğin alt boyutlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Yukarıda belirtilen ölçeklerdeki ifadeler belirli izinler alınarak ve araştırma evreninin Azerbaycan'da olması, araştırmaya katılacak olan gönüllülerin kullanılan ölçek maddeleri daha iyi anlaması ve yapılan analizlerde daha doğru sonuç almak amacıyla, araştırmacılar ve tercümanlar tarafından çalışmada kullanılacak olan ölçek maddelerinin Azerbaycan Türkçesine çevirisi yapılmıştır ve katılımcılara sunulmuştur.

## 5. ANALİZ VE BULGULAR

### 5.1. Demografik Verilere İlişkin Frekans Analizi

**Tablo 1: Demografik Unsurlara İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	124	41,6
Erkek	174	58,4
<b>Yaş</b>		
18–25 yaş arası	92	30,9
26–35 yaş arası	164	55,0
36–45 yaş arası	39	13,1
46 yaş üzeri	3	1,00
<b>Eğitim</b>		
İlk Öğretim	2	0,7
Lisans	143	48,0
Yüksek Lisans	148	49,7
Doktora	5	1,7
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	110	36,9
Bekar	188	63,1
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	15	5,0
1–5 yıl arası	126	42,3
6–10 yıl arası	81	27,2
11–15 yıl arası	51	17,1
16–20 yıl arası	18	6,00
21 yıl ve üzeri	7	2,3
<b>Bu İş Yerinde Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	76	25,5
1–5 yıl arası	159	53,4
6–10 yıl arası	45	15,1
11–15 yıl arası	11	3,7
16–20 yıl arası	5	1,7
21 yıl ve üzeri	2	0,7

Araştırmanın katılımcılarına onları daha iyi tanımaya yönelik yapılan anket çalışmasında demografik ve genel veriler olarak cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, toplam iş tecrübesi, bulunduğu şirkette toplam çalışma süresi gibi etkenler analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara ilişkin SPSS V28 programı ile frekans analizi yapılmıştır ve Tablo 1’de sıralanmıştır.

Araştırmanın frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet dağılımı açısından toplam 298 katılımcının 124’ünü (yüzde 41,6) kadınların, 174’ünü (yüzde 58,4) ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde, 18-25 yaş arası katılımcı sayısının 92 (yüzde 30,9); 26-35 yaş arası 164 (yüzde 55,0); 36-45 yaş arası 39 (yüzde 13,1); 46 yaş ve üzeri katılımcının ise sayısının 3 (yüzde 1,0) olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu gözden geçirildiğinde, ilk öğretim mezunu olan kişi sayısı 2 (yüzde 0,7), lisans mezunu 143 (yüzde 48,0), yüksek lisans mezunu 148 (yüzde 49,7), doktora eğitimini tamamlamış kişilerin sayısı ise 5’tir (yüzde 1,7). Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, evli olan katılımcı sayısının 110 (yüzde 36,9), bekar olan katılımcı sayısının ise 188 (yüzde 63,1) olduğu görülmüştür. Toplam çalışma süresi (iş tecrübesi) 1 yıldan az olan katılımcı sayısı 15 (yüzde 5,0), 1-5 yıl arası olan 126 (yüzde 42,3), 6-10 yıl arası 81 (yüzde 27,2), 11-15 yıl arası 51 (yüzde 17,1), 16-20 yıl arası 18 (yüzde 6,0), 21 yıl ve üzeri 7’dir (yüzde 2,3). Katılımcıların buldukları işte toplam çalışma sürelerine gelindiğinde ise, kıdemi 1 yıldan az olan katılımcı sayısının 76 (yüzde 25,5), 1-5 yıl arası olan 159 (yüzde 53,4), 6-10 yıl arası 45 (yüzde 15,1), 11-15 yıl arası 11 (yüzde 3,7), 16-20 yıl arası 5 (yüzde 1,7), 21 yıl ve üzeri 2 (yüzde 1,7) olduğu tespit edilmiştir.

## 5.2. Faktör Analizi

**Tablo 2: Öz Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

	Öz Liderlik Ölçeği Faktör Analizi						
	Component						
	ÖZL1	ÖZL2	ÖZL3	ÖZL4	ÖZL5	ÖZL6	ÖZL7
kendincez21	,865						
kendincez12	,841						
kendincez5	,773						
kendincez26	,658						
kendiniödül19		,889					
kendiniödül10		,879					
kendiniödül3		,862					
kengözdüşvefik13			,757				
kengözdüşvefik6			,688				
kengözdüşvefik22			,667				
kengözdüşvefik20			,614				
kengözdüşvefik11			,460				
başarılıperfhay24				,798			
başarılıperfhay28				,779			
başarılıperfhay17				,734			
kenkendinekonuş2					,865		
kenkendinekonuş9					,810		
kenkendinekonuş18					,757		
hedefbel16						,857	
hedefbel8						,832	
hedefbel23						,623	
kenhatırlatbel15							,858
kenhatırlatbel 7							,849

Araştırmada Öz Liderlik Ölçeği maddelerinin araştırma verilerine teorik olarak dağılımını ve uygunluğunu ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Ek olarak, öz liderlik ölçeğinin faktör analizine olan uyumunu ölçmek amacıyla da Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, ölçeğin KMO katsayılarının 0,783, Bartlett olasılığının ise 0,001 olduğu görülmüştür. KMO değerinin 0.50'in üzerinde, Bartlett küresellik testi kuyruk olasılığının ise anlamlı olduğu sonucuna bakıldığında, ölçeğin faktör analizi için kabul edilebilirliği onaylanmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda, 1,4,14,25,27 ve 29. maddelerin teorik olarak öngörülen faktör bileşenleri altında toplanmadığı ve madde yüklerinin 0,50'in altında kalması gerekçesiyle analizden çıkarılmıştır. Ayrıca, ölçeğin orijinalinde iki ayrı

faktör olarak yer alan ‘kendini gözleme’, ‘düşünce ve fikirlerini değerlendirme’ (6;11;13;20;22) faktörleri de bu analizde tek faktör altında toplanmıştır. Tam tersi, ölçeğin orijinalinde maddeleri aynı faktör altında toplanan ‘başarılı performans hayal etme’ (17;24;28) ve ‘kendine hedef belirleme’ (8;16;23) faktörleri ise, bu çalışmada iki ayrı faktör olarak algılanmıştır. Son olarak, ‘doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama’ boyutu (14;29) altındaki maddeler de madde yüklerinin 0,50’in altında olması sebebiyle analizden çıkarıldığı için bu boyut tamamen önemini yitirmiştir. Böylece, 8 faktör ve 29 maddeden oluşan ölçek, 7 faktör ve 23 maddeye indirilerek veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3: İş Becerikliliği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

İş Becerikliliği Ölçeği Faktör Analizi			
	Component		
	İŞB1	İŞB3	İŞB2
görev42	,768		
görev38	,682		
görev43	,625		
görev39	,546		
görev37	,542		
görev41	,486		
ilişkisel51		,729	
ilişkisel52		,709	
ilişkisel53		,672	
ilişkisel50		,648	
ilişkisel54		,550	
ilişkisel55		,483	
bilişsel47			,808
bilişsel48			,767
bilişsel46			,564
bilişsel45			,545
bilişsel44			,513

Araştırmada kullanılan İş Becerikliliği Ölçeği (3 faktör ve 19 madde) için yukarıda belirtilen analizler uygulanmıştır. Ölçeğin KMO örneklem yeterliliği değerinin 0,841, Bartlett küresellik testi katsayısının ise 0,001 olduğu görülerek onaylanmıştır. Ölçeğin Tablo 3’te yer alan faktör analizi sonucunda, toplam açıklanan varyansı 0,50’nin altında olduğu için 40. (görev) ve 49. (ilişkisel) maddeler analizden çıkarılmıştır. Ölçekte yer alan diğer tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,50’in üzerinde olması ve ölçeğin teorik olarak öngörülen faktörler altında toplandığı

gözlemlenmiştir. Böylece, veri setinin faktör analizine uygun olduğu kanısına varılmıştır.

**Tablo 4: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi	
	Component
	PERF
performans36	,801
performans34	,774
performans35	,748
performans33	,744

Araştırmada kullanılan Çalışan Performansı Ölçeğine (1 faktör ve 7 madde) dair yapılan KMO ve Bartlett testlerinden elde edilen verilere göre, KMO değerinin 0,773 ile 0,50'in üzerinde, Bartlett katsayısının kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe dair yapılan faktör analizinin sonucunda ise, madde yüklerinin 0,50'ten düşük olduğu gözlemlenerek 30,31 ve 32. maddeler analizden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda, tek faktör ve 7 maddeden oluşan ölçek 4 maddeye indirilerek veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

### 5.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

**Tablo 5: Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (Alt boyut)	Toplam Madde Sayısı	Cronbach Alpha (Tüm Ölçek)
ÖZL	kencez	4	,809	23	,787
	kenödül	3	,634		
	kengözlemdüşfik	5	,694		
	başperfsfer	3	,784		
	kenkenkonuş	3	,790		
	kenhedefbel	3	,778		
	kenhatbel	2	,735		
İŞB	görev	6	,740	17	,704
	bilişsel	5	,755		
	ilişkisel	6	,746		
PERF	-	-	-	4	,762

Tablo 5'te görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan tarafından geliştirilen ve tarafından Türkçe' ye uyarlanan ve 29 ifadeden oluşan öz liderlik, Rahman ve Bullock (2005) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçeye

uyarlanan ölçek ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve (Çöl, 2008) tarafından Türkçe' ye uyarlanan ve 7 ifadeden oluşan çalışan performansı ve son olarak (Gavin R. Slemp · Dianne A. Vella-Brodrick, 2013) tarafından geliştirilen, (Kerse, 2017) tarafından Türkçe' ye uyarlanan ve 19 ifadeden oluşan iş becerikliliği ölçeklerinin ve alt boyutlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizi yer almaktadır. Analiz bulgularına göre, öz liderliğin cronbach alpha katsayısının 0.787, çalışan performansının 0.762, iş becerikliliğinin ise 0.704 olduğu görülmüştür. (Kilic, 2016) göre, cronbach alpha katsayısının 0,5'ten yüksek olduğu ölçekler güvenilir sayıldığı için araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği yapılan analiz sonucunda ispatlanmıştır.

#### 5.4. Normal Dağılım Analizi

**Tablo 6: Normal Dağılım Testi Sonuçları**

Normal Dağılım Analizi			
		Statistik	Std. Sapma
<b>ÖZL</b>	Skewness	-,176	,141
	Kurtosis	-,169	,281
<b>Görev B.</b>	Skewness	-,120	,141
	Kurtosis	-,117	,281
<b>Bilişsel B.</b>	Skewness	-,401	,141
	Kurtosis	,592	,281
<b>İlişkisel</b>	Skewness	-,570	,141
	Kurtosis	,867	,281
<b>İŞB</b>	Skewness	-,188	,141
	Kurtosis	,339	,281
<b>PERF</b>	Skewness	-,555	,141
	Kurtosis	,752	,281

Araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını (parametrik veya non-parametrik) test etmek amacıyla çalışmada kullanılan her bir ölçek maddelerinin ortalaması alınarak normallik testi yapılmıştır. (Mallery ve George, 2000) yaptıkları çalışmada, kullanılan verilerin ölçek ortalamalarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) analiz sonuçlarının -2 ve +2 arasında olması şartıyla verilerin normal dağıldığını söylemenin mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Buna istinaden, yapılan bu çalışmada, öz liderlik, çalışan performansı, iş becerikliliği ölçeği ve iş becerikliliğinin alt boyutları olan görev, bilişsel ve ilişkisel beceriklilik verilerinin çarpıklık ve basıklık testlerinin -2 ve +2 arasında olmasını göz önünde bulundurarak, verilerin normal dağılıma sahip olduğu kanısına varılmıştır.

## 5.5. Korelasyon Analizi

**Tablo 7: Korelasyon Analizi Sonuçları**

Correlations													
	ÖZL1	ÖZL2	ÖZL3	ÖZL4	ÖZL5	ÖZL6	ÖZL7	İŞB1	İŞB2	İŞB3	ÖZL	İŞB	PERF
ÖZL1	1												
ÖZL2	0,086	1											
ÖZL3	-0,046	,167**	1										
ÖZL4	0,071	,263**	,479**	1									
ÖZL5	-,204**	,229**	,138*	0,086	1								
ÖZL6	-0,077	,289**	,373**	,391**	,227**	1							
ÖZL7	-0,007	,282**	,187**	,263**	,299**	,173**	1						
İŞB1	0,017	,263**	,375**	,341**	0,105	,269**	0,107	1					
İŞB2	-0,051	,189**	,401**	,375**	,134*	,263**	,215**	,518**	1				
İŞB3	0,045	,194**	,293**	,260**	0,097	,244**	,159**	,395**	,444**	1			
ÖZL	,237**	,673**	,493**	,596**	,523**	,604**	,611**	,357**	,363**	,319**	1		
İŞB	0,008	,269**	,442**	,403**	,139*	,323**	,201**	,780**	,804**	,802**	,433**	1	
PERF	,135*	,148*	,380**	,299**	-0,075	,266**	0,034	,501**	,364**	,340**	,265**	,499**	1

Tablo 7’de görüldüğü üzere, çalışmada değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerini ölçmek amacıyla ölçeklerin ortalamaları alınarak yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

İlk olarak öz liderlik ve çalışan performansı için yapılan korelasyon analizinde, anlamlılık değerinin (p) 0.5’ten küçük ve korelasyon katsayısının (r) ,265 olduğu için, öz liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Öz liderlik ve iş becerikliliği korelasyon analizi sonucunda ise, hem iş becerikliliği ve öz liderlik arasında (r= ,433), hem de iş becerikliliğinin boyutları olan görev (r= ,357), bilişsel (r= ,363) ve ilişkisel (r= ,319) beceriklilik arasında pozitif yönde anlamlı (p<0.001) bir ilişki olduğu görülmüştür. Son olarak, iş becerikliliği ve çalışan performansı ilişkisine bakıldığı zaman, yine hem iş becerikliliği ve çalışan performansı arasında (r= ,499), hem de iş becerikliliği boyutları olan görev (r= ,501), bilişsel (r= ,364) ve ilişkisel (r= ,340) beceriklilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı (p<.001) bir ilişki olduğu tespit edilerek değişkenler arası korelasyon analizi tamamlanmıştır.

## 5.6. Regresyon Analizi

**Tablo 8: Ana Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. $\beta$	t	p
H1	Öz Liderlik	Çalışan Performansı	0,265*	4,737	0,000
	$F= 22,442 \quad R^2=0,070 \quad P=0,000$				
	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. $\beta$	t	p
H2	Öz Liderlik	İş Becerikliliği	0,433**	8,265	0,000
	$F= 68,315 \quad R^2=0,188 \quad P=0,000$				
	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. $\beta$	t	p
H3	İş Becerikliliği	Çalışan Performansı	0,499***	9,910	0,000
	$F= 98,214 \quad R^2= 0,249 \quad P=0,000$				
	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. $\beta$	t	p
H4	Öz Liderlik	Çalışan Performansı	0,061	1,087	0,278
	İş Becerikliliği		0,473**	8,465	0,000
	$F= 49,728 \quad R^2= 0,252 \quad P=0,278$				

Çalışmanın ana hipotezlerine ilişkin SPSS V28 istatistik programı aracılığı ile linear (basit) ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

**H1** – Araştırmanın birinci hipotezine göre öz liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0.265$ ;  $R^2= 0.070$ ;  $P<0.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H1 doğrulanmıştır.

**H2** – Araştırmanın ikinci hipotezinde görülen bulgulara göre, öz liderliği iş becerikliliğine anlamlı ve pozitif yönde etki etmektedir. ( $\beta=0.433$ ;  $R^2=0.188$ ;  $P<.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H2 doğrulanmıştır.

**H3** – Araştırmanın üçüncü hipotezinde, öz liderliğin iş becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. ( $\beta=0.499$ ;  $R^2=0.249$ ;  $P<.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H3 doğrulanmıştır.

Araştırmanın dördüncü hipotezini (Baron ve Kenny, 1986) kendi çalışmalarında kurdukları yöntemden yola çıkarak kanıtlamak mümkündür. Geliştirdikleri araştırma

modeline istinaden, belirlenen bağımsız değişkenin hem bağımlı hem de aracı değişken üzerinde etkisinin olması, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması ve son olarak da bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi aracı değişken ile analiz edildiğinde, ya bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tamamen yitirmesi, ya da var olan etkiyi azaltması gerekmektedir (Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020).

**H4** – Bu çalışmada geliştirilen araştırma modeline bakıldığında, yapılan basit regresyon analizleri sonucunda H1, H2 ve H3 bu şartlara istinaden doğrulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ise, öz liderlik iş becerikliliği değişkenlerinin etkisini performans üzerinde birlikte test edildiğinde, öz liderlik etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür. Böylece, öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde iş becerikliliğinin tam aracılık yaptığı kanısına varılmıştır. Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H4 doğrulanmıştır. ( $\beta=0.061$ ;  $R^2=0.252$ ;  $P=0.278$ )

**Tablo 9: Alt Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. $\beta$	t	p
H2a	Öz Liderlik	Görev Becerikliliği	0,357	6,579	0,000
	$F= 43,282 \quad R^2= 0,128 \quad P= 0,000$				
H2b	Öz Liderlik	Bilişsel Beceriklilik	0,363	6,703	0,000
	$F= 44,930 \quad R^2= 0,132 \quad P= 0,000$				
H2c	Öz Liderlik	İlişkisel Beceriklilik	0,319	5,798	0,000
	$F= 33,619 \quad R^2= 0,102 \quad P= 0,000$				
H3a	Görev Becerikliliği	Çalışan Performansı	0,501	9,950	0,000
	$F= 99,004 \quad R^2= 0,251 \quad P= 0,000$				
H3b	Bilişsel Beceriklilik	Çalışan Performansı	0,364	6,719	0,000
	$F= 45,146 \quad R^2= 0,132 \quad P= 0,000$				
H3c	İlişkisel Beceriklilik	Çalışan Performansı	0,340	6,224	0,000
	$F= 38,737 \quad R^2= 0,116 \quad P= 0,000$				
H4a	Öz Liderlik	Çalışan Performansı	0,099	1,851	0,065
	Görev Becerikliliği		0,465	8,671	0,000
	$F= 51,622 \quad R^2= 0,259 \quad P= 0,065$				
H4b	Öz Liderlik	Çalışan Performansı	0,154	2,672	0,008
	Bilişsel Beceriklilik		0,308	5,355	0,000
	$F= 26,610 \quad R^2= 0,153 \quad P= 0,008$				
H4c	Öz Liderlik	Çalışan Performansı	0,175	3,071	0,002
	İlişkisel Beceriklilik		0,284	5,001	0,000
	$F= 24,634 \quad R^2= 0,143 \quad P= 0,002$				

Çalışmanın alt hipotezlerine ilişkin SPSS V28 istatistik programı aracılığı ile linear (basit) ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 9’da yer almaktadır.

**H2a** – Araştırmanın ilk alt hipotezine göre öz liderliğin iş becerikliliğinin boyutu olan görev becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0.357$ ;  $R^2= 0.128$ ;  $P<0.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H2a doğrulanmıştır.

**H2b** – Araştırmanın ikinci alt hipotezinde görülen bulgulara göre, öz liderliği bilişsel becerikliliği anlamlı ve pozitif yönde etki etmektedir. ( $\beta=0.363$ ;  $R^2=0.132$ ;  $P<0.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H2b doğrulanmıştır.

**H2c** – Araştırmanın üçüncü alt hipotezinde, öz liderliğin ilişkisel beceriklilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. ( $\beta=0.319$ ;  $R^2=0.102$ ;  $P<0.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H2c doğrulanmıştır.

**H3a** – Araştırmanın dördüncü alt hipotezine göre görev becerikliliğinin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0.501$ ;  $R^2= 0.251$ ;  $P<0.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H3a doğrulanmıştır.

**H3b** – Araştırmanın beşinci alt hipotezine göre bilişsel becerikliliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0.364$ ;  $R^2= 0.132$ ;  $P<0.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H3b doğrulanmıştır.

**H3c** – Araştırmanın altıncı alt hipotezine göre ilişkisel becerikliliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0.340$ ;  $R^2= 0.116$ ;  $P<0.000$ ). Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H3c doğrulanmıştır.

**H4a** – Bu çalışmada geliştirilen araştırma modeline bakıldığında, yapılan basit regresyon analizleri sonucunda H1, H2a ve H3a bu şartlara istinaden doğrulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde görev becerikliliğinin tam aracılık yaptığı kanısına varılmıştır. Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H4a doğrulanmıştır. ( $\beta=0.099$ ;  $R^2=0.259$ ;  $P=0.065$ )

**H4b** – Bu çalışmada geliştirilen araştırma modeline bakıldığında, yapılan basit regresyon analizleri sonucunda H1, H2b ve H3b bu şartlara istinaden doğrulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde bilişsel becerikliliğin kısmi aracılık yaptığı kanısına varılmıştır. Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H4b doğrulanmıştır. ( $\beta=0.154$ ;  $R^2=0.153$ ;  $P=0.008$ )

**H4c** – Bu çalışmada geliştirilen araştırma modeline bakıldığında, yapılan basit regresyon analizleri sonucunda H1, H2c ve H3c bu şartlara istinaden doğrulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde ilişkisel becerikliliğin kısmi aracılık yaptığı kanısına varılmıştır. Buna istinaden, çalışmada geliştirilmiş olan araştırma modeline uygun H4c doğrulanmıştır. ( $\beta=0.175$ ;  $R^2=0.143$ ;  $P=0.002$ )



## 6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİ

Bu çalışma, örgütsel davranış alanında son dönemler önemli bir konu haline gelen ve bir liderlik tarzı olan öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde iş becerikliliğinin ve onun alt boyutları olan görev, bilişsel ve ilişkisel becerikliliğinin aracı rolünün olup olmadığını, eğer varsa hangi düzeyde bir aracılık sağladığını Azerbaycan bankacılık sisteminde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 298 katılımcıdan alınan anket verileriyle belirli analizler kullanılarak test edilmiştir. Anket 55 ölçek sorusu ve 6 demografik sorudan oluşmaktadır.

Çalışmada yer alan bağımsız, bağımlı, aracı değişkenleri ve araştırma evrenini daha iyi tanımlamak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda araştırma modeli, 4 ana hipotez ve 9 alt hipotez geliştirilmiştir. Ortaya çıkarılan hipotezlere ilişkin belirli istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma evreninin Azerbaycan'da yer alığından, katılımcıların çalışmada kullanılan ölçek maddelerini daha iyi anlayabilme açısından ölçek maddelerinin Azerbaycan Türkçe' sine belirli araştırmacılar ve tercümanlar tarafından çevirisi yapılmıştır.

Araştırmanın analiz ve bulgular kısmına gelindiğinde, çalışmada yer olan 298 gönüllüden alınan anket verileri SPSS V28 istatistik programına aktarılmıştır. Çalışmaya katılım sağlayan 298 gönüllüyü daha iyi tanıyabilmek amacıyla, onlara verilen cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam kıdem, şu an bulunduğu iş yerinde toplam kıdem gibi 6 sorudan oluşan anket verileri kullanılarak frekans analizi yapılmıştır. Yapılan demografik frekans analizi sonucunda, 25-36 yaş arası, yüksek lisans eğitimini tamamlamış, iş tecrübeleri 1-5 yıl arası olan, bekar ve erkek katılımcıların çoğunluk sağladığı görülmüştür.

Son olarak araştırmanın hipotezlerine yönelik yapılan analizler sonucunda öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde iş becerikliliğinin tam aracılık sağladığı hipotezi doğrulanmıştır. İlk önce, öz liderliğin çalışan performansına oranında pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair geliştirilen H1 onaylanmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi, literatür incelemesi sonucunda, öz

liderliğin çalışan performansını doğrudan olumlu yönde etkileyen çalışmalar sınırlı sayıda da olsa bulunmaktadır (Prussia ve diğerleri, 1998; Yu ve Ko, 2017).

Öz liderliğin iş becerikliliğine olan etkisini inceleyen H2 de doğrulanmıştır. Literatürde öz liderliğin iş becerikliliğini doğrudan teşvik ettiği sonuçları bulunmasa bile, farklı liderlik tarzıyla birlikte incelendiğinde, öz liderlik boyutları olan ‘kendini ödüllendirme’ ve ‘kendini cezalandırma’nın iş becerikliliğine dolaylı bir şekilde etki ettiği gözlemlenmiştir (Zhan ve Zhu, 2020). Daha önce belirtildiği gibi, öz liderliğin iş becerikliliğini teşvik ettiği bu çalışmanın bulgularında da yer almaktadır. Hem literatürdeki hem de bu çalışmanın bulgularını göz önünde bulundurarak öz liderliğin iş becerikliliğine olan pozitif yönlü etkisi beklenebilir bir etkidir.

İş becerikliliğinin çalışan performansına olan pozitif ve olumlu etkisini inceleyen H3 hipotezi araştırma bulguları ile doğrulanmıştır. Literatürde bu etki ile ilgili bazı araştırmalara da ayrıca rastlanmıştır. Örgütsel müdahalenin işe bağlılık ve çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenen bir çalışmada, kişisel kaynak müdahalesinin ve iş becerikliliğinin işe bağlılık ve çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu hipotezlerinin arasında olmuştur. Neticede, kişisel kaynaklar ve iş becerikliliği müdahalesinin çalışan performansının kişisel değerlendirmeleri üzerinde pozitif bir etki olduğu görülerek hipotez onaylanmıştır (van Wingerden, Derks ve Bakker, 2017). Bir diğer araştırmanın amacı ise, çalışan performansının, işe bağlılığın ve iş becerikliliğinin arasındaki ilişkiyi incelemek olarak belirtilmiştir. Sonuçlara bakıldığında, fiziksel ve zihinsel olarak işe bağlılığın ve iş becerikliliğinin ilişkisel boyutu çalışan performansına olumlu ve anlamlı etki gösterdiği onaylanmıştır (Aktaş ve Karataş, 2019).

Araştırmanın ana konusu olan öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolünün incelendiğin H4 ise doğrulanmıştır. Literatürde daha önce bu hipotezi destekleyebilecek bir çalışma yapılmamıştır. Ancak, elde edilen bulgulara istinaden, öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde iş becerikliliğinin pozitif yönde tam bir aracılığı vardır. Başka bir deyişle, öz liderlik çalışan performansına olan ilişkisini iş becerikliliği üzerinden açıklamaktadır.

Buna ek olarak, iş becerikliliğinin boyutlarının da öz liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde ayrı ayrı aracılık rolünün olup olmadığına dair alt hipotezler geliştirilerek analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde görev becerikliliğinin tam aracı, bilişsel ve ilişkisel

becerikliliğin ise kısmi bir aracılık rolünün olduğu gözlemlenerek geliştirilen alt hipotezler H4a, H4b ve H4c doğrulanmıştır.

Bu çalışmada, alan yazında son zamanlar sıkça rastladığımız, örgütsel davranış alanında oldukça kapsamlı bir konu olan ve bir liderlik tarzı olan öz liderliğin çalışan performansına olan etkisinde bir aracı etken olan iş becerikliliği Azerbaycan bankacılık sistemi üzerinden gerçekleştirilmiş ve sonuçlarına istinaden tartışılmıştır. Yapılan bu araştırmanın çalışanların kendilerini örgütten bağımsız olarak daha iyi yönetebilmesi, çalışma hayatlarında buldukları örgütte kendilerini daha iyi ifade edebilmesi, örgütün ise çalışanlarına daha verimli bir iş ortamı sağlaması, onları daha iyi anlaması açısından verimli olacağı düşünülmektedir. Bunlara ek olarak, çalışma sonucunda elde edilen bulguların literatüre de katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Gelecekte yapılan çalışmalarda öz liderlik ve çalışan performansının iş otonomisi gibi moderatör ve ardılı olacak başka değişkenlerle araştırma sorusunun geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, araştırma evreninin Türkiye’de, farklı sistemlerde ve alanlarda (sağlık, eğitim, kamu yönetimi, otelcilik ve s.) yürütülmesi ve daha geniş kapsama sahip olması da öneri olarak kabul edilebilir. Ek olarak, öz liderlik, çalışan performansı, iş becerikliliğinin demografik özellikler açısından incelenmesi gibi araştırmaların da literatüre katkı sağlayacağı ve gelecekteki çalışmaları teşvik edeceği umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- About-The Central Bank of The Republic Of Azerbaijan. (2021). [www.cbar.az/page-3/about-us](http://www.cbar.az/page-3/about-us).
- About Bank. (2021). [www.kapitalbank.az/en/about](http://www.kapitalbank.az/en/about).
- About Us & Mission & Vision. (n.d.).[www.abb-bank.az/en/haqqimizda/missiya-ve-strateji-baxis](http://www.abb-bank.az/en/haqqimizda/missiya-ve-strateji-baxis).
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., ve Hamad, N. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84–92.
- Akbulak, Y. ve Aslan, A. (2004). İktisat Politikası Reformlarını Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 115–153.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H. ve Acar, O. K. (2019). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerine Etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. Doi:10.26466/opus.513340
- Aktaş, H. ve Karataş, M. T. (2019). İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İşgören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma.
- Aliyev, F. (2007). Problems and Prospects of Introducing Islamic Microfinance in Azerbaijan Republic. *Money and Economy*, 5(1).
- Alpun, M. E. (2017). *Bankacılık Sistemi İçerisinde Katılım Bankacılığının Yeri ve Katılım Bankacılığının Güçlü ve Zayıf Yönleri*.
- Anderson, M. H. ve Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. doi:10.1111/ijmr.12082
- Arlı, Ö. (2011). *Bazı Öncül ve Ardıllarıyla Öz Liderlik: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*.
- Aslan, A. (2020). Çalışanların İş becerikliliğine İlişkin Kavramsal Model Önerilmesi. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*. Doi:10.47138/jeaa.830002
- Aslan, Ş. (2009). The Relation of Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Role of “Tenure” and “Salary” Variables. *Journal of Human Sciences*, 6(1), 256–275.
- Asrın Anlaşması. (2017). [www.economy.gov.az/11.03.2017](http://www.economy.gov.az/11.03.2017).

- Ateşoğlu, L. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik "Performans Değerlendirme Ölçeği" nin Geliştirilmesi ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği.*
- Avcı, P. (2019).  *Holding Firmalarında Değer Tespiti ve Borsa İstanbul'da İşlem Gören Holding ile Bağlı Ortaklık ve İştiraklerin Hisse Senedi Fiyatları Arasındaki İlişkinin Analizi.*
- Ay, G. (2017). Yönetici ve Yönetici Asistanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research, 10(52)*, 929–940. doi:10.17719/jisr.2017.1947
- Aydın, K. (2020). *İş Becerikliliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi.*
- Aydın, Y. (2012). Firma Değerleme Yöntemleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*, 87–110.
- Aygül, Y. E. (2018). *İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma.*
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology, 51(6)*.
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. (1981). *Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial.*
- Berg, J. M. ve Dutton, J. E. (2007). *What is Job Crafting and Why Does It Matter? Associate Professor of Organizational Behavior-Yale School of Management.*
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17(6)*, 595–616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Bruning, P. F. ve Campion, M. A. (2018). A Role–Resource Approach–Avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal, 61(2)*, 499–522. doi:10.5465/amj.2015.0604
- Caillier, J. G. (2020). Testing the Influence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, and Public Service Motivation on Citizen Ratings of An Agency Head's Performance. *Public Performance & Management Review, 43(4)*, 918–941. doi:10.1080/15309576.2020.1730919
- Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self-leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower, 27(1)*, 75–90. doi:10.1108/01437720610652853
- Chingizzade, E. (2019). *Türk ve Azerbaycan Bankacılık Sektörlerinin Performanslarının CAMELS Yöntemi ile Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi.*
- Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons Of Exemplary Models For Democratic Governance. *International journal of leadership studies, 2(3)*, 243–262.

- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership In Organizations*.
- Çakmak, C. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 1–1. doi:10.18506/anemon.457195
- Çelik, H. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği*.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A yayıncılık.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 59–71.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerinde Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 35–46.
- Demiröz, K. C. (2015). *Genç Çalışanların Öz Liderlik Algularıyla Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. ve Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105–120. doi:10.1177/10717919070130040101
- Eceoğlu, S. (2020). *Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*.
- Ergöz, M. (2017). *Öz Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*.
- Fidanoğlu, A. (2016). *Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere Ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde Deneme Modelli Araştırma*.
- Gadirli, J., ve Ünal, T. (2009). *Finansal İstikrarın Sağlanması Merkez Bankalarının Rolü: Azerbaycan Merkez Bankası*.
- Gandolfi, F., ve Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.
- Gavin R. Slemp · Dianne A. Vella-Brodrick. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which Employees Engage In Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Gayretli, Z. (2019). *Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*.
- General Information About The History Of Azerbaijan. (2021). [www.azerbaijan.az/en/information/301](http://www.azerbaijan.az/en/information/301).

- Govindarajan, V. (2016). Adaptive Leadership 101. *Leader to Leader*, 2016(81), 42–46. doi:10.1002/ltl.20244
- Görmüş, M. (2020). *Gençlik Liderlerinde Öz Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyine Etkisi*.
- Griffin, R. W., Welsh, A. ve Moorhead, G. (1981). Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review. *Academy of Management Review*, 6(4), 655–664. doi:10.5465/amr.1981.4285726
- Guliyev, R. (2019). *Azerbaycan-Türkiye İşletme Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Liderlik Çıktılarına Etkisi Açısından Karşılaştırılması*.
- Gül, H., ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Güzel, Ş. (2020). *Sağlık Çalışanlarının İş Becerikliliği ile Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Örgütsel Erdemliliğin, Öz Yeterliliğin Ve Duygusal Zekanın Aracılık Rolü*.
- Hacıyev, M. (2008). *1991 Yılından Günümüze Azerbaycan Merkez Bankası ve Uyguladığı Para Politikası*.
- Heifetz, R. A., ve Linsky, M. (2004). When Leadership Spells Danger. *Educational leadership*, 61(7), 33–37.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present And Future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287. doi:10.1108/13527599710195402
- İbrahimov, E. (2009). *The Efficiency Of Azerbaijan Banking System*.
- İra, N., ve Gül, M. (2019). Okul Yönetişimi ve Öz Liderlik. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 8(4), 141–148.
- J., A. (2014). Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. doi:10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Kara, H. (1991). *Holdingle ve Holdingleşme*.
- Karaköse M. A. (2019). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Özümseme Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi*.
- Kayral, İ. H. (2016). Dağıtımçı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 12–22. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iicder/issue/31651/347046> adresinden erişildi.
- Kelleroğlu, F. (2018). *Katılım Bankacılığı Sistemi Ve Türkiyede Katılım Bankacılığı*.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişkisini Belirleme- Adaptation The Turkish

- Language of The Job Crafting Scale and Relationship Between Job Crafting and Emotional Exhaustion. *Journal of Business Research - Turk*, 9(4), 283–304. doi:10.20491/isarder.2017.332
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Academic Review*.
- Kırkayak, F. (2019). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri (Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)*.
- Kilic, S. (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47. doi:10.5455/jmood.20160307122823
- Konyalılar, N. (2020). *Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi: Havacılık Sektörü Örneği*.
- Kör, B. (2015). *Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1987). Work Design As An Approach To Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296. doi:10.1016/0001-8791(87)90044-3
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. *Positive organizational scholarship*, 241–258.
- Mahli, A. (2018). *Yaratıcı Liderlik, İçsel Motivasyon ve İç Girişimcilik Davranışı İlişkisi*.
- Majaski, C. (2021). Retail Banking. [www.investopedia.com/terms/r/retailbanking.asp](http://www.investopedia.com/terms/r/retailbanking.asp).
- Mallery, P., ve George, D. (2000). *SPSS For Windows Step by Step*.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. doi:10.5465/amr.1986.4306232
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367. doi:10.5465/amr.1980.4288845
- Murshudli, F. (2008). Azerbaijan Banking System: Challenges and Prospects of Globalization. *The Caucasus & Globalization*, 2(2), 75–95.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., ve Swamy, D. R. (2014). Leadership Styles. *Advances in management*, 7(2).
- Necdet Konan ve Servet Atik. (2015). Kendi Kendine (Öz) Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçeye Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *e-International Journal of Educational Research*, 6(3), 101–115.
- Neck, C. P. ve Houghton, J. D. (2006). Two Decades Of Self-Leadership Theory And Research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. doi:10.1108/02683940610663097
- Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). When And Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation And Work

- Characteristics For Job Crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313.  
Doi:10.1177/0018726715610642
- Nuriyeva, Z. (2014). *Factors Affecting the Profitability of Azerbaijan Banking System*.
- Öçal, T., ve Çolak, Ö. F. (1999). *Finansal Sistem ve Bankalar*. Nobel.
- Özsoy, İ. (2012). *Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı*.
- Pearce, C. L. ve Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.03.003
- Pınar, N. (2020). *Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki*.
- Politis, J. D. (2006). Self-Leadership Behavioural-Focused Strategies And Team Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203–216. doi:10.1108/01437730610657721
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. ve Manz, C. C. (1998). Self-Leadership And Performance Outcomes: The Mediating Influence Of Self-Efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523: AID-JOB860>3.0.CO;2-I
- Purtul, N. (2018). *Örgütsel Sinizmin Çalışan Performansına Etkisi (Bir Belediye Örneği)*.
- Sakarya ve Kaya. (2013). *Performance Differentiation Between Participation (Islamic) Banks and Deposit Banks in Turkey*.
- Seçkin, Ş. N. (2019). İç Denetçinin Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığını İlişkisini Belirlmeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Management Economics and Business*, 15(3), 0–0. doi:10.17130/ijmeb.2019355055
- Seferli, E. (2010). *The Effect Of Macroeconomic Factors On The Performance Of Azerbaijan Banking System*.
- Sevgi, S. (2019). *Bankacılıkta Performans Ölçüm Yöntemleri ve Strateji Seçiminin Performansa Etkisi, Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması*.
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections On Creative Leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1).
- Sözber, H. S. (2019). *Algılanan Dışsal Prestijin, İş Becerikliliğinin ve Algılanan Kişi-Örgüt Uyumununun İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri*.
- Stephan J. Motowidlo ve Harrison J. Kell. (2012). Job Performance. *Rice University*.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. ve Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. doi:10.1177/0149206310383911
- Stewart, G. L., Fulmer, I. S. ve Barrick, M. R. (2005). An Exploration Of Member Roles As A Multilevel Linking Mechanism For Individual Traits

- And Team Outcomes. *Personnel Psychology*, 58(2), 343–365. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00480.x
- Şahin Y. (2017). *Pozitif Psikolojik Sermaye'nin, İş Becerikliliği Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*.
- Şehitoğlu, Yasin. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*.
- Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y. ve Kurt, E. (2020). Toksik Liderlik Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 743–765. doi:10.36543/kauibfd.2020.032
- Şimşek, A. (2020). *Kişiler Arası Güven ve Psikolojik İyi Oluşun Çalışan Performansına Etkileri*.
- Tabak, A., Sığırı, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*, 67, 213–246.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. doi:10.1080/1359432X.2014.969245
- Tulgar, D. (2018). *Türkiye'de Uluslararası Bankacılık ve Dış Ticaret*.
- Tunçer, P. (2013). *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay*.
- Türköz, T. (2010). *Çalışanların Özliderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma*.
- Uğraş Turan, E. (2019). *Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Bir Alan Araştırması*.
- Uğurluoğlu, Ö. (2011). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24(1), 175–191. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2698/35576> adresinden erişildi.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2015). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma.
- Ünsal, A. ve Duman, S. (2005). Türkiye'deki Bankaların Performanslarının Temel Bileşenler Yaklaşımı ile Karşılaştırmalı Analizi. *VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu* içinde.
- Van Seters, D. A. ve Field, R. H. G. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45. doi:10.1108/09534819010142139
- Van Wingerden, J., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. doi:10.1002/hrm.21758

- Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Eds. and Trans.). Glencoe, IL: The Free Press.
- Williams, S. (1997). *Personality And Self-Leadership*.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. doi:10.5465/amr.2001.4378011
- Yaman, M. (2019). *Örgütsel Stresin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Özel Sektör Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*.
- Yaşın, T. (2016). *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkileri*.
- Yavuz, E. ve Ayan, B. (2019). Kamu Örgütlerinde Öz Liderlik Düzeyinin Belirlenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 1002–1029. Doi:10.26466/opus.513433
- Yu, S. ve Ko, Y. (2017). Communication Competency As A Mediator In The Self-Leadership To Job Performance Relationship. *Collegian*, 24(5), 421–425. doi: 10.1016/j.colegn.2016.09.002
- Yusubov, F. (2017). *Makroekonomik Faktörlerin Bankaların Karlılığına Etkileri; 2008 Finansal Kriz ve Sonrası Dönemi Azerbaycan Bankacılık Sektörü Üzerinde Uygulama*.
- Yüksel, Ş. (2019). *Spor Yöneticiliği Öğrencilerinin Feminen (kadınsı) Ve Maskülen (erkeksi) Spor Branşlarına Göre Öz-Liderlik Ve Cinsiyet Rollerini Açısından İncelenmesi (Batı Akdeniz Örneği)*.
- Zahidli, N. (2019). *Bankacılıkta Gözetim Sistemlerinin Etkinliği Açısından Basel Uzlaşmalarının Gelişimi Aşamaları ve Azerbaycan Bankacılık Sisteminin Genel Yapısı*.
- Zartman, I. W. (1994). *International Multilateral Negotiation: Approaches To The Management Of Complexity*. Jossey-Bass.
- Zhan, X. ve Zhu, Y. (2020). A Study on the Formation Mechanism of Job Crafting from the Perspective of Self-Leadership Theory[J]. *Contemporary Finance & Economics*, 0(8), 78–88.
- Zhang, F. ve Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. doi:10.1002/job.2332