

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevil ÜNKARACALAR

**Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

AĞUSTOS-2022

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevil ÜNKARACALAR

ORCID ID: 0000-0002-6179-2502

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Bu tez 08.08.2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü
Onay

BEYAN

Bu tezin yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyularak, araştırma içerisinde yararlanılan tüm eserler için gerekli bilimsel intihal kurallarına uygun hareket edilmiş ve bu eserlere kaynakçada atıfta bulunulmuştur. Yararlanılan eserlerin sahip olduğu haklara herhangi bir zarar verilmediğine, bu tezin akademik camiada kullanılan başka bir tezin yerine veya başka bir kişinin yaptığı çalışma olmadığını beyan ederim.

Sevil ÜNKARACALAR

08.08.2022

ÖNSÖZ

Tezimin tüm aşamalarında bana yol gösteren, yardımını ve desteğini esirgemeyen, içtenlikle bilgi ve tecrübelerini paylaşan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN'a teşekkür ederim.

Sevil ÜNKARACALAR

08.08.2022

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	2
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	2
Araştırmanın Sınırları.....	2
Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	2
BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	3
1.1. Performans ve Performans Yönetimi Tanımları.....	3
1.2. Performans Yönetiminde Amaç.....	3
1.3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	4
1.3.1. Çalışan Açısından Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	5
1.3.2. Yönetici Açısından Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	5
1.3.3. Örgüt Açısından Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	6
1.4. Yetkinlik Yönetimi.....	6
1.4.1. Yetkinlik Yönetiminin Faydaları.....	7
1.4.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi.....	8
1.5. Hedef Belirleme.....	9
1.5.1. Hedeflerle Yönetim.....	12
1.6. Performans Değerleme.....	12
1.7. Performans Değerleme Yöntemleri.....	13
1.7.1. Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler).....	13
1.7.2. 360 Derece Değerleme Yöntemi.....	15
1.7.3. Kritik Olay Yöntemi.....	19
1.7.4. Hedeflere Göre Değerlendirme.....	19
1.7.5. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme.....	20
1.7.6. Sıralama Yöntemi.....	21
1.7.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	21
1.7.8. Kontrol Listeleri ve Ağırlıklı Kontrol Listeleri.....	22

1.7.9. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	23
1.8. Performans Değerleme Hataları.....	23
1.8.1. Kişisel Hatalar.....	24
1.8.1.1. Hale (Halo) Hatası.....	24
1.8.1.2. Yakın Zaman Hatası.....	24
1.8.1.3. Hoşgörü ve Aşırı Sertlik Hatası.....	25
1.8.1.4. Önyargı Hataları.....	25
1.8.2. Sistem veya Süreçten Kaynaklanan Hatalar.....	26
1.8.3. Performans Değerleme Hatalarını Azaltmak İçin Öneriler.....	26
1.9. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları.....	27
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	28
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanım.....	28
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	29
2.3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlgisi.....	30
2.3.1. İş Doyumu.....	30
2.3.2. Performans.....	30
2.3.3. Katılım.....	30
2.3.4. Örgütsel Kültür.....	31
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	31
2.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	31
2.4.1.1. Allen Mayer'in Sınıflandırması.....	32
2.4.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	36
2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	36
2.4.1.4. Kartner'in Sınıflandırması.....	37
2.4.1.5. Penley ve Gould Sınıflandırması.....	37
2.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	38
2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	38
2.4.2.2. Salancık Yaklaşımı.....	38
2.5. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri.....	38
2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	38
2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	39
2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	39

BÖLÜM 3: ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS	
ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	41
3.1. Kullanılan Ölçekler ve İstatistiksel Analiz Yöntemi.....	41
3.2. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	42
3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	42
3.4. Araştırmanın Analizleri.....	44
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKÇA.....	61
EKLER.....	70



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerine ait Tanımlayıcı İstatistikler	42
Tablo 2 : Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	43
Tablo 3 : Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	44
Tablo 4 : Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması	45
Tablo 5 : Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Yaş Dağılımlarına Göre Karşılaştırılması	46
Tablo 6 : Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Medeni Durumlara Göre Karşılaştırılması.....	48
Tablo 7 : Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	49
Tablo 8 : Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Toplam Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması	50
Tablo 9 : Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Güncel Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması.....	52
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması	53
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması	54
Tablo 12: Etik Liderlik Davranışları ve Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkiye Örgütsel Bağlılık Ara Değişkeni Etkisinin İncelenmesi	56

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Tutumsal Bağlılık Modeli (Meyer ve Allen 1991:63).....	33
Şekil 2 : Allen ve Meyer'in 3 boyutlu Sınıflandırılması	35



Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Adı: Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile Çalışanların Performansı Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Örneği	
Tezin Yazarı: Sevil ÜNKARACALAR	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN
Kabul Tarihi: 08 Ağustos 2022	Sayfa Sayısı: viii(ön kısım) + 83(tez) + 0 (ek)
Ana Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi	Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Etik liderler dürüstlükleri ile ön plana çıkarlar. Söylediklerini uygularlar ve değerleri, sözleri ve eylemleri bir bütündür. Başkaları için söylediklerine kendileri de uyarlar aksi takdirde güvenilirlikleri ve itibarları da zarar görecektir. Etik liderler tarafından yönetilen kuruluşlar, diğer şirketler için de iyi bir örnek teşkil ederler ve şirketlerin saygınlığı artar, marka değeri yükselir. Aday çalışanların çalışmak, tedarikçilerin ortak iş yapmak ve rakiplerin taklit etmek isteyeceği özellikler etik liderlik ile artacaktır. Bu çalışmamızda etik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki incelenmiş olup, 300 kişinin katılımı ile anketler gerçekleştirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve Performans Değerlendirme Ölçeği arasındaki ilişkiler Spearman korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve Performans Değerlendirme Ölçeği güvenilirliği Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. İstatistiksel analizler için SPSS programı kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puan ile performans değerlendirme ölçeği arasında aynı yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal bağlılık ile performans değerlendirme ölçeği arasında aynı yönde anlamlı ilişki bulunurken, ölçeğin alt boyutları olan devam ve normatif bağlılık ile performans değerlendirme ölçeği aralarında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanının ve duygusal bağlılık puanının artması performans değerlendirme puanının da artmasını sağlamaktadır. Etik liderlik ölçeği ile performans değerlendirme ölçeği puanı arasında aynı yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Araştırmamızın sonuçları göstermektedir ki, sağlık sektörü çalışanları için, etik liderlik davranışları ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki varken, örgütsel bağlılık ve etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.	
Anahtar Kelimeler: Performans, Örgütsel Bağlılık, Liderlik, Etik Liderlik	

Title of Thesis: The Relationship Between Ethical Leadership Behaviors of Managers and Employees' Performance With Organizational Commitment Health Sector Example.	
Author: Sevil ÜNKARACALAR	Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ali ÖZCAN
Date : 08 August 2022	Nu. of Pages: viii(pre text) + 83(main body) + 0 (app)
Department: Health Management	Subfield: Health Management
Ethical leaders stand out with their honesty. They practice what they say, and their values, words, and actions are integral. They also follow what they say about others themselves, otherwise their credibility and reputation will be affected badly. Organizations led by ethical leaders also set a good example for other companies, and the reputation of the companies increases and the brand value increases. The characteristics that candidate employees will want to work with, suppliers to collaborate, and competitors to imitate will increase with ethical leadership. In this study, the relationship between ethical leadership behaviors, organizational commitment and performance was examined, and questionnaires were conducted with the participation of 300 people. Relationships between Organizational Commitment Scale, Ethical Leadership Scale and Performance Evaluation Scale were examined with Spearman correlation coefficient. Organizational Commitment Scale, Ethical Leadership Scale and Performance Evaluation Scale reliability were calculated with Cronbach Alpha. SPSS program was used for statistical analysis. A meaningful correlation was found between the total score of the organizational commitment scale and the performance evaluation scale in the same direction. While there is a meaningful relationship in the same direction between affective commitment, which is the sub-dimension of the organizational commitment scale, and the performance evaluation scale, there is no meaningful relationship between the sub-dimensions of the scale which are continuance and normative commitment, and the performance evaluation scale. The increase in the total score of the organizational commitment scale and the emotional commitment score also increases the performance evaluation score. A meaningful relationship was found between the ethical leadership scale and the performance evaluation scale score in the same direction. The results of our research show that while there is a meaningful relationship between ethical leadership behaviors and employee performance for healthcare professionals, there is no meaningful relationship between organizational commitment and ethical leadership.	
Keywords: Ethic Leadership, Performance, Organizational Commitment, Health Sector	

GİRİŞ

Kolektif bir bakış açısıyla, liderler etraflarındakilere etik davranmaları için ilham verebilir. Bir örnek oluşturarak ve etik davranış için yön vererek, diğerleri de benzer şekilde gözlemleyecek ve davranacaktır. Bu şekilde, etik liderler diğerlerini olumlu yönde etkileyebilir ve onlara daha iyi için benimseyebilecekleri bir dizi eylem sunabilir.

Kişisel düzeyde, etik bir lider olmak, güvenilirlik ve itibar için esastır. Bir lider olmayı hedefliyorsa, bu uzun bir oyundur. Etik olmayan davranışlar, bir lideri otomatik olarak profesyoneller liginden çıkarabilir ve kişisel veya şirket markasına büyük zarar verebilir. Ayrıca, etik olmayan davranışlar genellikle kişinin benlik saygısını bozar, optimal olmayan bir sonuca ve kişinin tüm potansiyelini ifade etme fırsatının kaçırılmasına yol açar.

Etik liderlik birçok özelliği kapsar, ancak sonuçta bu altı ana unsura indirgenebilir:

Dürüstlük, etik liderleri başkalarının onlara duyduğu güvene layık kılar. Bu, liderlerin gerçekleri olduğu gibi sunmaya, rakiplere karşı adil davranmaya ve başkalarıyla dürüstçe iletişim kurmaya kararlı olduğu anlamına gelir.

Adil olmak, herkese eşit davranmak, kayırmacılık olmadan fırsatlar sunmak ve uygunsuz davranış ve manipülasyonların yanı sıra birine zarar verebilecek diğer eylemleri kınamak anlamına gelir.

Etik liderler, konumları veya tanımlayıcı özellikleri ne olursa olsun çevrelerindeki diğer kişilere saygı duyar. Bu, her bir paydaşı dinledikleri, katılımı teşvik ettikleri ve çeşitliliğe değer verdikleri anlamına gelir.

Değerler, kelimeler ve eylemler uyumlu ve tutarlı olduğunda bütünlük gösterilir. Konuşmak yetmez, bütünlük göstermek için yürümek gerekir.

Sorumluluk, sorumlu olmayı kabul etmek, onunla birlikte gelen güç ve görevleri benimsemek ve zorlu durumlarda her zaman yanıt vermek ve hazır olmak demektir.

Şeffaflık, esas olarak tüm paydaşlarla iletişim ile ilgilidir. Bu, açık bir diyalog sürdürmek, geri bildirimi kabul etmek ve diğerlerinin işlerini teslim etmek için ihtiyaç duyduğu bilgileri ifşa etmek anlamına gelir.

Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmamızın amacı, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve performans arasında bir ilişki olup olmadığını saptamaktır. Bu kapsamda, çalışanların demografik özellikleri de değerlendirilerek bu üç ölçek analiz edilmiştir.

H1: Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma sağlık sektöründe çalışan 300 çalışanı kapsamaktadır. Araştırmaya katılan 312 kişiden 12 kişinin cevaplarının anlamsız, tutarsız veya eksik olduğu belirlendiği için analiz esnasında bu 12 kişinin verileri göz ardı edilmiştir.

Araştırmanın Sınırları

Araştırmamız sadece sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Diğer sektörlerde de benzer çalışmalar yapılarak sonuçların doğruluğu test edilmelidir.

Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak online anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara online olarak iletilen anketler, SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. Performans ve Performans Yönetimi Tanımları

İngilizcede “performance” olarak bilinen yabancı kökenli performans kelimesi Türkçe’de edim, başarımlar gibi anlamlara gelmektedir. Edim veya başarımlar kelimeleri ise insan kaynakları açısından bireyin yetenekleri ile en iyiyi yapabilmesi gibi anlamlara gelmektedir (Açıkalın, 1999: 102).

Performans, çalışanların önceden belirlenmiş bir zaman içerisinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmek amacı ile elde ettikleri çıktılar ve sonuçlardır. Ayrıca performansı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanların gösterdikleri çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlayabiliriz (Özutkan, 2010: 31).

Performans kavramı, bir işin yerine getirilmesindeki başarı derecesini ifade etmektedir (Şentürk, 2004: 20).

Performans yönetimi, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticiler ve çalışanları arasında sürekli geri bildirim ve iletişim sürecidir. Performans yönetiminin tanımı, bir kavram olarak ilk ortaya çıktığı andan itibaren evrim geçirmiştir. Bir zamanlar yıllık olan süreç şimdi sürekli performans yönetimine geçiyor. Hedef, çalışanların yıl boyunca verimli bir şekilde performans göstermelerini sağlamak ve bu süreçte ortaya çıkabilecek ve çalışan performansını etkileyen sorunları ele almaktır (Sabuncuoğlu, 2005: 125).

Performans yönetimi işletmelerde çalışanın bireysel ve takım olarak örgütün bütünsel performansı için geliştirilmiş, tüm yöneticilerin sahiplendiği ve devamlılığını sağladığı bir süreçtir (Clayton, 2000: 101).

1.2. Performans Yönetiminde Amaç

Performans yönetiminin temelde amaçları çalışanın işletme ve departman hedef ve amaçları bakımından en iyi, etkili ve etkin çalışmasını sağlamaktır. Bu bakımdan, performans yönetim sistemi, çalışanın işletme hedefleri açısından daha verimli, kaliteli

ve az maliyetli çalışması için gereken araç ve yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir (Ergin, 2002: 136).

Performans yönetimi yönetsel açıdan çalışanların ücret ve terfi gibi konularda değerlendirilmesini sağlamak amacı ile kullanılan bir araç iken, çalışanın işini başarı ile gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yetkinliklerin geliştirilmesi ve işletmeye daha fazla katkı sağlaması amacı ile de geliştirmeye yönelik amaçlardan da söz edilebilir (Sarsenova, 2010: 47).

Performans yönetiminin önemli bir amacı da çalışanın görevlerini ne ölçüde başarı ile gerçekleştirdiğini, geri bildirim yolu ile çalışana iletmektir. Eğer bu geri bildirim süreci iyi yönetilebilirse hem işletme hem de çalışan açısından ilerleme sağlanacak, aksayan yönler tespit edilebilecek ve geliştirilebilecektir. Olumlu geri bildirimler çalışanları motive edecek ve bu da işlerine yansıyacaktır. Performans yönetimi çalışanların kariyer gelişimlerini de desteklemektedir. Kariyerlerini hangi yönde ve hangi gelişim olanakları ile besleyeceklerini öğrenen çalışanlar daha başarılı olacaktır (Palmer, 1993: 9-10).

Yukarıda saymış olduğumuz amaçlar dışında performans değerlendirme aşamalarının sonunda hedefe ulaşılması beklenen bazı alt amaçlarda vardır.

- Her çalışana bireysel olarak kendi performansı ve başarıları hakkında bilgi sağlamak.
- Çalışanları olumsuz yönleri hakkında uyarmak ve nasıl düzeleceği hakkında eğitim vererek bilgi sağlamak.
- Çalışanlara çalışma koşulları, yaptığı iş hakkında kendi fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak.
- Yöneticilerin tutarlı, geliştirilebilir ve dengeli kararlar vermelerini kolaylaştırmak.

1.3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetim sisteminin çalışanlar, yöneticiler ve organizasyon için çeşitli yararları vardır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

1.3.1. Çalışan Açısından Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetim sistemleri çalışanlar açısından birçok yarar sağlamaktadır. Bunları kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Uyargıl, 2008: 9):

- Performansı ölçülen ve değerlendirilen çalışanlar, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini öğrenmiş olurlar.
- Çalışanlar işletmelerinin kendilerinden ne beklediğini net öğrenmiş olurlar.
- Çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek, eksik yönlerini nasıl geliştirmeleri gerektiği hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Geri bildirimler çalışanları beslemekte ve cesaretlendirmektedir. Özgüveni ve bilinci yüksek çalışanların iş tatminleri de yükselecektir.
- Etkili bir performans yönetim sistemi ile çalışanlar kendilerini de değerlendirme fırsatı elde edebileceklerdir.
- Çalışanlar, adil ve eşit şartlarda değerlendirilecekler ve yönetime inançları ve güvenleri artacaktır.
- Elde etmek istenilen amaçlar ve hedefler hakkında detaylı bilgiye sahip olan çalışanlar, bunları gerçekleştirebilmek için cesaret kazanacaklardır.
- Yönetici ile durum tespiti yapan çalışan, gelecekte hangi gelişim konuları için hangi eğitimlere veya araçlara sahip olması gerektiğini öğrenecektir.

1.3.2. Yönetici Açısından Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetim sistemleri çalışanlar olduğu kadar yöneticiler için de oldukça önemlidir ve yararlarını aşağıda kısaca özetleyebiliriz (Germirli, 2002: 21-25):

- Yönetici geri bildirim yolu ile çalışandan ne beklediğini kendisine net ve sade bir biçimde tüm açıklığı ile açıklayabilir.
- Yönetici çalışanın performansını geliştirmek için, çalışanın performansındaki eksiklikleri yapıcı bir dil ile açıklayabilir.
- Yönetici çalışanın yeteneklerini nasıl daha iyi kullanabileceğini görüşmeler esnasında açıklayabilir.
- Yönetici, çalışanın eksik yönlerini gidermek için çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetleri belirleyebilir.

- Birbirleri ile güvene dayalı ve açık, net, samimi ilişkiler kuran çalışan ve yöneticiler motivasyonu arttırır.

1.3.3. Örgüt Açısından Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetim sistemleri örgüt açısından da oldukça büyük avantajlar sağlamaktadır. Bunları aşağıda kısaca özetleyebiliriz (Barutçugil, 2002:125):

- Yönetimin, çalışan, yönetici ve işlerle ilgili kontrolü kolaylaştırır.
- Yönetim problemleri önceden belirleyebilir ve önlem almak için zaman kazanmış olur.
- Çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir ilişki kurulur ve çalışanlar kendilerinin de örgüt hedeflerine ne derece katkı sağladıklarını görürler.
- Hedef ve amaçları beraber belirleyen yönetici ve çalışanlar, örgüt içerisinde yüksek motivasyon sağlar, karar almaya katılan çalışanlar, örgütlerini ve işlerini daha çok sahiplenirler.
- Yönetimin beklentilerinin ne olduğunu öğrenen çalışanlar işletme hedeflerini daha çok sahiplenir daha başarılı olurlar.
- Performans ve hedef standartları belirlenen işletmelerde iyileştirmeler daha kolay olur ve başarı seviyesi artar.
- Çalışanlar performans yönetiminin objektif değerlendirme yöntemleri ile gerçekleştirildiğini görürler ve bu da olumlu sonuçlar doğurur.

1.4. Yetkinlik Yönetimi

Yetkinlik yönetimi, bir çalışanın belirli rollerinde hedef performansa ulaşması için gerekli olan temel becerileri belirleme ve ardından bu becerileri bir organizasyonun iş stratejisiyle en iyi şekilde uyum sağlayacak şekilde geliştirme ve optimize etme uygulamasıdır (Erdemir, 2013: 15).

Yetkinlik yönetiminin anlamına bakarken, öncelikle yetkinliklerin kendilerine bakmak faydalı olacaktır. Yetkinlikler aynı zamanda beceriler, değerler veya davranışlar olarak da bilinir ve bir hedefin amacının ne olduğundan ziyade bunun nasıl başarılması gerektiğini temsil eder. Açıkça tanımlanmış yetkinliklere sahip olmak, çalışanların

kendilerinden tam olarak ne beklendiğini ve görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiğini bilmelerini sağlar. Yetkinlik örnekleri dürüstlük, müşteri odaklılık, güvenlik veya teknik yetenek ve daha fazlasıdır. Yetkinlik yönetimi tanımı aynı zamanda kuruluşun kendisinin temel yetkinliklerini de kapsar (Sanghi, 2005: 2).

Her kuruluş, dört ila altı temel yeterlilikten oluşan bir yeterlilik çerçevesine sahip olmalıdır. Bu, rakiplerden farklılıkları vurgularken, organizasyonun temel kültürünü güçlendirmeye ve göstermeye hizmet eder. Yönetim ekipleri, yetkinlik yönetiminin ne olduğuna derinlemesine bakarken, organizasyon içindeki her bir rol için yedi ila on yetkinlikten oluşan bir liste oluşturmalıdır. Bu yetkinlikler, çalışana işinde kendisinden ne beklendiğini bildirecek ve performans hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlayacak yetkinlik modelini oluşturacaktır (Whiddett ve Hollyforde, 2003: 5).

Çınar (2010) çalışmasında yetkinlik türlerini, Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri, Teknik (İşe Özgü) Yetkinlikler, Davranışsal (Kişisel) Yetkinlikler, Temel Yetkinlikler olarak açıklamıştır.

1.4.1. Yetkinlik Yönetiminin Faydaları

Yetkinlik yönetiminin faydalarını aşağıda kısaca özetleyebiliriz (Akyol ve Budak, 2013: 157-160):

- Yetkinlik yönetimi, bir kişinin belirli rollerinde başarılı olmak için hangi becerileri iyi performans göstermesi gerektiğini belirleyebilir.
- Bir iş için hangi becerilerin gerekli olduğunu belirleme yeteneği, İK'nın rolde başarılı olacak adayları daha iyi tanımlayabileceği anlamına gelir.
- Yerinde bir yapı olduğundan, çalışanların işe alınması ve eğitimi daha kolay hale getirilmiştir. İş parametreleriyle ilgili net, tanımlanmış talimatlar alan çalışanlar, rollerinde daha iyisini yapacaklardır.
- Verimlilik, becerilerin değerlendirilmesi, bir çalışanın hangilerinin eksik olduğunu belirleme ve gerekli eğitimi sağlama yeteneği ile artırılır.
- Bu iyileştirilmiş eğitim sonucunda hatalar ve diğer sorunlar azalacaktır.
- Çalışanların elde tutulması iyileştirilir, liderlik ekibinin kendilerine yatırım yaptığını hisseden çalışanların, değerli becerilerini ve bilgilerini organizasyon içinde tutarak işlerinde kalma olasılıkları daha yüksektir.

- Kuruluşun gelecekte büyümesi ve başarılı olması için hangi becerilerin gerekli olduğunun daha iyi anlaşılmasının yanı sıra yeni ve mevcut çalışanlarda bu becerileri seçme veya bu beceriler için eğitme yeteneği.
- Liderler içeriden yaratılabilir. Liderlik fırsatları çalışanlar için önemlidir ve etkili yetkinlik yönetimi yoluyla yetenekli, sadık bir liderlik ekibi oluşturmak, çalışanların ilgisini çekecek ve onları uzun vadeli varlıklara dönüştürecektir.

1.4.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi

Yetkinlik bazlı performans yönetimi, bir çalışanın iş başındaki performansını değerlendirmek için, yetkinlik olarak bilinen gerekli beceri ve bilgilerin bir listesini kullanır. Bu yönetim uygulaması, iş başındaki güçlü yönlerini belirlemek ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek için çalışanların becerilerine ve özelliklerine odaklanır. Yöneticiler, çalışan verimliliğini ve moralini artırmak ve bir iş görevini veya işini gerçekleştirmek için gereken belirli becerileri belirleyip geliştirerek çalışanların eğitim maliyetlerini azaltmak için yetkinlik bazlı performans yönetimini kullanır (Bingöl, 1996: 161).

Bu yöntem, bir pozisyondaki performansı artırmak veya bir organizasyonun üyelerini becerilerine uygun pozisyonlara yerleştirmek için kullanılabilir. Bu tür yönetimin ana odak noktası, çalışan performans düzeyini yükseltmek olsa da, yetkinlik bazlı performans yönetimi verileri, insan kaynakları (İK) tarafından çalışanları, iş dünyasının gereksinimlerini karşılama yeteneklerine göre değerlendirmek ve işe yerleştirmek için de kullanılabilir. Yetkinlikler, insanların sahip oldukları veya geliştirdikleri, bir pozisyonda başarılı bir şekilde çalışmasına yardımcı olan özelliklerdir. Bazı durumlarda, yetkinlik bazlı performans yönetimi, bir çalışanın sürekli olarak performans hedeflerini karşılayamadığı bir pozisyondan çıkarılmasını gerektirebilir (Gürsoy, 2001: 19).

Fiziksel, zihinsel ve beceri seti özelliklerinin tümü, bir işi gerçekleştirmek için gereken yetkinlikler olarak dahil edilebilir. Yetkinlikler, istihdam pozisyonları arasında büyük farklılıklar gösterebilir. Tanımlanan yetkinlikler büyük ölçüde belirli bir işin gereksinimlerine bağlıdır. Yetkinlik bazlı performans yönetimi, esasen mükemmel çalışan beceri setinin bir taslağını oluşturur ve üzerinde çalışan performansını

değerlendirmek için yetkinlik çerçevesi adı verilen bir değerlendirme sistemi oluşturur. Genel olarak, bir çalışan bir pozisyonun ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli gereksinimleri karşılamadığında, çalışanın pozisyonunda daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için zayıf alanlarda eğitilir veya eğitilir (Yetkin, 2003: 44).

Yetkinlik bazlı performans yönetiminde kullanılan yetkinlik çerçeveleri, bir pozisyonun mevcut beceri ihtiyaçlarına göre esnek olmalıdır. Belirli bir pozisyonunda gereksiz olan beceriler veya özellikler gerektirmek, bir çalışanın, çoğu zaman yeterlilikleri gerektiren iş için bir maliyetle, gereksiz beceri ve bilgi edinmesini gerektirebilir. Örneğin, bir grafik tasarımcının muhasebe prosedürlerini öğrenmesini istemek veya bir muhasebecinin grafik programlarını öğrenmesini istemek, bu pozisyonları yönetmek için gereksiz yetkinlik gereksinimleri olarak kabul edilebilir. Genel olarak, yetkinlik bazlı performans yönetimi, çalışan performansını son yetkinlik değerlendirmesinden bu yana iyileştirmelerine dayalı olarak ölçer. Bu tür bir sistemde, çalışan kendi geçmiş performansına göre ölçülür ve yetkinlik beceri seviyelerinde diğer çalışanlarla mutlaka rekabet etmesi gerekmez. Yetkinlik bazlı performans yönetimi, yetkinlik gerekliliklerini karşılayan veya aşan çalışanları ödüllendirmeyi de içerir. Genel olarak ödüller, bir veya daha fazla yetkinlikte gelişme gösterildiğinde kullanılır, ancak bir iş için gerekli olan bazı veya tüm yetkinliklerde tutarlı yeterlilik sergileyen çalışanlara da ödüller verilebilir (Lucia, 1999: 120-131).

1.5. Hedef Belirleme

Hedefler iş ile ilgili olmalı, o işe özgü olmalıdır (specific), hedefler ölçülebilir olmalı (measurable), ulaşılabilir, kabul edilmiş olmalı (achievable), gerçekçi olmalı (realistic) ve süreli sınırlı (time-bound) olmalıdır. SMART kelimesi bu İngilizce beş kelimenin baş harfleri alınarak elde edilmiştir. Bu açıklamalara göre bir hedefin başarılı olabilmesi için SMART olmalıdır diyebiliriz (Turgut, 2004: 34).

Hedef bazlı performans değerlendirme birçok farklı konuda belirlenen hedefler ile gerçekleştirilebilirken genelde sayısal hedefler ile sürdürülen bir performans değerlendirme süreci olarak algılanmaktadır. Bu yüzden ki daha ziyade sayısal hedef

odaklı çalışan, üretim, satış gibi departmanları olan ya da perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin kullandığı bir yöntemdir.

Hedef bazlı performans değerlendirme yetkinlik bazlı performans değerlendirme yönteminden farklı olarak, nasıl sorusunu sormak yerine ne kadar sorusunu sorar ve süreç sonunda da yapıları ölçer. Bu yöntemde şirket hedeflerinin, çalışanlara yetkinlik ve yeterliliklerine göre adil bir şekilde dağıtılarak gerçekleştirilmesi amaçlanır.

Her çalışanın görevine göre birden fazla hedefi olabilir. Çalışanlar yöneticileri tarafından verilen hedefler, gerçekleştirme, ortaya koydukları iş, ele ettikleri sonuçlara göre değerlendirilir.

Neden uygulanır?

Hedef bazlı performans değerlendirme yöntemi her şirketin uyguladığı bir yöntem değildir. Fakat bununla birlikte en çok tercih edilen performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Hedef bazlı performans değerlendirme yönteminin çok tercih edilmesinin en önemli sebeplerinden biri perakende ve üretim gibi sektörlerdeki şirketlerin, çalışanların satış ve üretim performansına verdiği önemdir. Çalışanların bireysel başarılarının yanında ekip içindeki başarı durumlarının belirlenmesi ve buna bağlı olarak görev ve yetki dağılımının sağlıklı yapılabilmesi açısından hedef bazlı performans değerlendirme çokça tercih edilmektedir.

Zararları nelerdir?

Her performans değerlendirme yöntemi gibi, hedef bazlı performans değerlendirme yöntemi de yanlış uygulanması halinde ciddi olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Ancak, yetkinlik bazlı performans değerlendirme yönteminden farklı olarak bu yöntemin olası olumsuz sonuçları daha yıkıcı olmaktadır denebilir. Hedeflerin sayısal olması

halinde sonuçların da sayısal verilerle ortaya çıkması, ölçülebilir ve kıyaslanabilir olması en başta aynı ekip içindeki çalışanlar arasında bir kıyaslamanın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Hedeflerin yanlış belirlenmesi ya da çalışanın yetersiz olmalarından dolayı hedeflerini tutturamayan, nispeten daha az başarılı olan çalışanlar kendisini işe yaramaz hissedecek, ekip ve şirket içerisindeki rolünü sorgulamasına sebep olacaktır. Bununla birlikte ekip içerisindeki rekabet, yönetici tarafından kontrol altında tutulmazsa çalışanların birbirini ekip arkadaşı olarak değil, birer rakip olarak görmesi ve ekip ruhunun kaybolması da kaçınılmaz olacaktır. Bireyselliğin ön plana çıkması, ekip ruhunun yok olması, buna bağlı olarak yöneticinin de bu tablo karşısında çalışanları bir ekip olarak değil, birer yarışçı olarak görmesine sebep olacak, onların başarısını sadece hedeflerine ulaşma durumuna göre değerlendirmesine yol açacaktır.

Peki nasıl uygulanır?

Hedef bazlı performans değerlendirme, en çok kullanılan ve faydası en fazla görülen performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bununla birlikte zor ve yanlış uygulanması halinde sonuçları da bir o kadar kötü olma potansiyeline sahip bir yöntemdir. Bu yüzden bu değerlendirme yöntemi uygulanırken ilk koşul mutlaka ve mutlaka gerçekçi olmaktır. Çalışan hedefleri belirlenirken çalışanın yetkinliği, kapasitesi, ekip içerisindeki konumu mutlaka dikkate alınmalıdır. Ayrıca hedefler çalışanla birlikte belirlenmeli, yönetici ve çalışan tüm bu süreç boyunca iletişim halinde olmalıdır. Bunun yanında ekip içerisindeki her çalışan için aynı hedefler belirlenmemeli, yani eşit değil adaletli davranılmalıdır. Hedefler imkansız değil, zorlayıcı ama ulaşılabilir olmalıdır.

Yöntemin uygulanması adımları belirlenirken de ilk basamak şirket hedefinin belirlenmesi olmalıdır. Şirketin aylık, çeyrek ya da yıllık hedefi neyse ekiplerin ve çalışanların hedefleri de bu hedefe paralel olarak belirlenmelidir. Çalışanların yetkinlik ve kapasitelerine göre öngörülen hedefler, yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler sonucunda çalışanların da görüş ve katkısıyla netleştirilmeli, değerlendirme süreci boyunca yönetici kesintisiz olarak çalışanla iletişim halinde olmalıdır. Dikey bir değerlendirme modeli olan hedef bazlı performans değerlendirme tamamlanma sürecinin

ardından yönetici ve çalışanın ortak bir değerlendirme yapmasıyla raporlanmalı, hatalar ve yanlışlar tespit edilmeli, yeni değerlendirme dönemi için sağlam bir temel niteliğine dönüşmelidir.

1.5.1. Hedeflerle Yönetim

Drucker'a göre (2007), hedeflerle yönetimin başarılı olabilmesi için gereken koşullar aşağıdaki gibidir:

- Hedefler çalışanlarla beraber belirlenmelidir
- Hedefler hem nicel hem de nitel özellikli olmalıdır
- Hedefler ulaşılabilir olmalıdır
- Hedeflerin gerçekleşmesine göre hedefin neresinde olduğunuzu sürekli geri bildirim ile beslenmelidir
- Gerçekleşen hedefler için, takdir ve ödül gibi sistemler olmalıdır
- Esas olan ceza değil, ilerleme ve gelişme olmalıdır

1.6. Performans Değerleme

Performans değerlendirme sadece belli bir aşama ya da sürece bağımlı olmayıp çalışanın işine olan bağlılığından başlayarak ürünün ortaya çıkmasına, ürün sonucunun geribildirimlerine ve gelişim planının saptanmasına kadar geçen süreç performans değerlendirmenin özünü oluşturmaktadır. Performans değerlendirme yönetimin işlevsel boyutunu ele alarak çalışanların başarı seviyesini etkilemektedir. Performans değerlendirme ile ürünler ve hizmetler amaca uygun bir şekilde yerine getirilerek örgütteki her bir görevin nasıl gerçekleştirildiğini ve tarafsız olarak ölçülmesini sağlamaktadır. Özetle performans değerlendirme; bir işletme veya kurumun içinde kararların alınarak yürürlüğe konulduğu ve organizasyon faaliyetlerinin yapıldığı işlemlerinin tamamıdır (Kaynak 2008: 270).

Performans değerlendirme sistemi, iş bilgisi, iş performansı, iş tutumu, liderlik kalitesi, takım oyuncusu davranışı, tutarlılık, karar verme yetenekleri ve becerileri gibi önceden

tanımlanmış bir standart standart oluşturulduğu ve ardından fiili performansın da olduğu bir süreç olarak tanımlanır. Çünkü çalışan, kuruluş tarafından beklenen bu standartlarla karşılaştırılır. Performans değerlendirmesi, şirkete katkılarını doğrulamak için çalışanın performansının düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Yıllık gözden geçirme veya performans değerlendirmesi olarak da bilinir. Çalışanların becerilerini, büyümesini, başarısını veya başarısızlığını değerlendirir. Performans değerlendirme genellikle terfiler, ücret artışı, ikramiyeler ve çalışanın işten çıkarılması ile ilgili kararları haklı çıkarmak için kullanılır (<https://www.hrhelpboard.com/performance-management/performance-appraisal-its-purpose.htm>, 09.02.2022)

1.7. Performans Değerleme Yöntemleri

1.7.1. Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler)

Kompozisyon yöntemi bir amirin çalışanın performansının yazılı bir incelemesini oluşturduğu bir performans inceleme sistemidir. Bu makaleler, bir çalışanın iş performansındaki güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak ve kaydetmek, sorunlu alanları belirlemek ve bunları düzeltmek için bir eylem planı oluşturmak içindir. Deneme, ister değerlendiren kişi tarafından tek başına, isterse değerlendiren ile işbirliği içinde yazılmış olsun, denemeler, denetçilere davranışları ve performansı daha fazla karmaşıklık ve ayrıntılara dikkat ederek değerlendirme fırsatı sunar. Performansı değerlendirmede kullanılan ilk yöntemlerden biri olan deneme yönteminin günümüzde hala etkili olmasının birçok nedeni vardır, bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Akgün, 1998:172):

Avantajları:

Deneme değerlendirmelerinin en dikkate değer yönlerinden biri, performans incelemelerine serbest biçimli yaklaşımlarıdır. Bazı işverenler katı performans değerlendirme kriterleri ile sınırlı hissedebilse de deneme yöntemi tipik derecelendirme ölçeği yöntemlerinden çok daha az yapılandırılmış bir duruş sergiler. Bunu yaparken, değerlendirme uzmanı, bir çalışanın iş tanımı veya genel şirket büyümesi ile ilgili herhangi bir ilgili konuyu veya performans niteliğini inceleyebilir.

Deneme yöntemi, tüm çalışan özelliklerinin ve davranışlarının düzgün bir şekilde analiz edilemeyeceğini, parçalara ayıramayacağını ve derecelendirilemeyeceğini varsayar bunun yerine, değerlendiricilerin uygun olan belirli niteliklere, konulara veya niteliklere çeşitli derecelerde vurgu yapmalarına izin verir. Sabit bir sisteme kilitlenmek yerine, bu açık uçlu yöntem, denetçilere ifade ve eleştirel düşünce özgürlüğü verir.

Bir makale hazırlarken, bir süpervizör, şirket ve çalışan ilişkisi ile ilgili olarak bir çalışanın aşağıdaki faktörlerinden herhangi birini göz önünde bulundurabilir: potansiyel ve iş bilgisi, şirketin politikalarının anlaşılması, meslektaşları ve amirler ile ilişkiler, planlama ve organizasyon ve genel tutum ve algılar. Bu kapsamlı, niceliksel olmayan değerlendirme, bir çalışan hakkında diğer performans değerlendirme tekniklerinin çoğundan çok daha fazla bilgi sağlar.

Ancak, tüm performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi, deneme yönteminin maruz kaldığı ve incelemeye değer birkaç sınırlama vardır.

Sınırlamaları:

Deneme yönteminin en büyük dezavantajlarından biri, son derece öznel doğasıdır genellikle önyargıya tabidirler ve çalışanın değerlendirmesini değerlendiricinin önyargısından ayırmak zor olabilir. Deneme, çalışan hakkında çok fazla bilgi sağlayabilirken, değerlendirici hakkında değerlendirilenden daha fazla bilgi verme eğilimindedir.

Denemelerin dışarıda bıraktığı bir diğer unsur (diğer değerlendirme yöntemlerinin büyük ölçüde dayandığı) karşılaştırmalı sonuçlardır. Standartlaştırılmış, sayısal sorular kullanmak yerine, bu değerlendirmeler yalnızca açık uçlu sorulara dayanmaktadır. Deneme yöntemi, yöneticilere belirli bir çalışanın performansı hakkında ayrıntılı ve koşullu bilgi sağlama yeteneği verirken, performansı diğer çalışanlarla karşılaştırma bileşenini ortadan kaldırır. Bu genellikle İK'nın en iyi performans gösterenleri ayırt etmesini zorlaştırır.

Genel olarak, bu değerlendirme yönteminin en büyük avantajı, değerlendirici için ifade özgürlüğü aynı zamanda en büyük dezavantajı olarak da hizmet edebilir. Tutarsız, düzensiz veya zayıf yazı stillerinin tanıtılması inceleme sürecini bozabileceğinden, incelemelerin gerçek yazılması bile çalışan değerlendirme sürecini bozabilir veya

bozabilir. Bir değerlendiricinin yazma yeteneği, bir çalışana haksız yere yardım edebilir veya zarar görebilir. Bir değerlendirici ayrıca makaleyi hazırlamak için yeterli zamana sahip olmadığını görebilir ve bir çalışanın performansını doğru bir şekilde değerlendirmeden aceleyle bir makale yazabilir.

1.7.2. 360 Derece Değerleme Yöntemi

360 derecelik geri bildirim veya çok değerlendiricili geri bildirim olarak da bilinen 360 derecelik bir performans değerlendirmesi, işverenlerin çalışan performansını doğrudan bir yöneticiden yalnızca bire bir geri bildirim yerine mümkün olduğunca çok kaynaktan değerlendirmesidir. Tüm geri bildirimler toplandıktan sonra, çalışanın güçlü, zayıf ve becerilerini ölçmek için kullanılır ve kapsamlı bir performans incelemesi sağlayabilir. 360 derece performans değerlendirmesi iyi tasarlanmışsa, ekip performansını artırabilir, öz farkındalığı teşvik edebilir ve şeffaf iletişim oluşturabilir. Bununla birlikte, düzgün bir şekilde yürütülmediği takdirde 360 derece değerlendirme yönteminin bazı dezavantajları da vardır (Turgut, 2002: 66).

alışan katılımını motive etmek, şeffaf bir geri bildirim süreci ve geri bildirimin genel verimliliğini artırmak gibi 360 derece geri bildirim yöntemini kullanmanın birçok avantajı vardır. Bu değerlendirme tekniğini kullanmanın avantajlarından bazıları şunlardır (Edwards, 1996: 5-8):

360 derecelik geri bildirim pek çok farklı kaynaktan geldiğinden, toplanan bilgiler daha geniştir ve bu nedenle daha doğru olma potansiyeline sahiptir. Geri bildirimden yinelenen kalıpları ve temaları fark etmek mümkün olabilir. Ankete katılanların sayısı arttıkça, bir çalışanın davranışı, işi ve ilişkileri hakkında daha iyi bir fikir olur. Müşteriler, müşteriler, iş arkadaşları ve diğer geri bildirim kaynakları, başka türlü bilinmesi mümkün olmayan bilgiler sağlar. Çalışanların geri bildirimini tek bir kişi yerine birden çok kaynaktan geldiğinde dikkate alma olasılıkları daha yüksektir.

Teorik olarak, bir ekip birey ve ekip olarak tüm güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebildiğinde, değişiklik ve iyileştirme yapmak için gerekli bilgi ve motivasyona sahip olurlar. Çalışanlar hangi davranışları geliştirmeleri ve iyileştirmeleri gerektiğini bildiklerinde, birey olarak daha iyi çalışanlar ve ekipleriyle daha iyi işbirlikçiler haline

gelebilirler, bu da daha üretken ve olumlu bir çalışma ortamı ile sonuçlanır (Turgut, 2002: 63).

İşyerinde başkalarının sizi nasıl algıladığını görmek olumlu bir deneyim olabilir. 360 derece geri bildirim katılanlar, meslektaşları hakkında hissettiklerini isimsiz olarak paylaşma fırsatına sahip oluyorlar. İş arkadaşlarının, başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğünü bilme fırsatına sahip olması çok sık rastlanan bir durum değildir. Katılımcıların, büyüme zihniyetine ve kişisel ve profesyonel olarak gelişme fırsatına odaklanarak, geri bildirimini üzülmekten ele alabilmeleri önemlidir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 271).

Genel olarak, çalışanlar geri bildirim almayı sever ve 360 derecelik değerlendirme yöntemi, sık geri bildirim eksikliği olan sorunları çözer. Bu çok puanlı geri bildirim, çalışanlara çok çeşitli kaynaklardan daha fazla geri bildirim ve daha sık geri bildirim alma şansı verir. Çoğu zaman, çalışanlar geri bildirimini birden fazla kaynaktan geldiğinden daha doğru ve daha adil olarak algılarlar (Bayram, 2006: 62)

360 derecelik geri bildirim genellikle anonim olarak sağlanır ve alınır. Özellikle olumsuz veya yapıcı geri bildirim söz konusu olduğunda, çalışanların paylaşmak istedikleri geri bildirim konusunda daha rahat hissetmelerine yardımcı olmak gibi, anonim geri bildirim bazı avantajları vardır.

Çalışanlar, 360 derecelik geri bildirimini kullanırken güçlü ve zayıf yönleri hakkında bir öz farkındalık duygusu geliştirebilir. Bu farkındalık, çalışanları kendilerini geliştirmeye, yeni beceriler geliştirmeye ve mevcut becerileri geliştirmeye yönelik motive edebilir. Bu öz farkındalık, çalışanların kendilerini nasıl gördükleri ile başkalarının onlar hakkında sahip olduğu görüşler arasındaki farkı da kapatabilir.

Beceri boşlukları bireysel çalışanları ve bir bütün olarak organizasyonlarını etkileyebilir. Eğitimdeki kişisel ve organizasyonel boşluklar, 360 derece performans değerlendirme ile tespit edilebilir. Geri bildirim, bireysel, departman ve organizasyonel beceri yeterliliği hakkında genel bir anlayış sağlar ve yönetimin eğitim programlarını uygulayabilmesi için eğitimle ilgili sorunların olduğu belirli alanları bulur.

360 derecelik geri bildirim morali artırabilir ve çalışanların ve yöneticilerin birlikte daha iyi çalışmasına yardımcı olabilir. Doğru kullanıldığında, geri bildirim güven oluşturabilir,

iletişimi artırabilir, genel performansı iyileştirebilir ve ekipleri ortak hedeflere ulaşmaya teşvik edebilir. Ayrıca, çalışanların hedeflerini kuruluşun hedefleriyle uyumlu hale getirmelerine ve başarılı olmak için ihtiyaç duydukları becerilerin daha net bir resmini görmelerine yardımcı olabilir.

360 derece değerlendirme yönteminin en büyük faydalarından biri, bir çalışanın şirketteki rolünün içgörüsü ve anlaşılmasıdır. Çalışanların günlük görevlerinin ve sonuçlarının ötesini görmelerine ve rollerinin kuruluşa nasıl katkıda bulunduğunu belirlemelerine yardımcı olur. Yöneticiler, bir çalışanın ekibe nasıl uyum sağladığını daha iyi anlayabilir ve yeni bitmiş iş atamalarının yanı sıra diğer incelikli geri bildirimlere bir göz atabilir. 360 derecelik geri bildirimden elde edilen artan şeffaflık, iş arkadaşları arasında güvenin gelişmesine yol açabilir. Şeffaflık ve güvende bir artış, karar vermeyi geliştirebilir, performansı artırabilir ve tümü geliri artırma potansiyeline sahip olan sağlam bir bilgi temeli oluşturabilir. Kasıtlı olarak kullanıldığında 360 derecelik geri bildirim, kuruluşların fikir üretmesine, operasyonları iyileştirmesine, olumlu değişiklikler yapmasına ve gerçekleşmemiş potansiyelden faydalanmasına izin verebilir (Fidan, 2016: 31).

Sınırlamaları

360 derece geri bildirim yöntemini kullanmanın birçok avantajı olsa da çatışmalar yaratma, morali düşürme ve yukarı doğru kariyer yollarını sınırlama gibi bazı potansiyel dezavantajlar olabilir. 360 derece performans değerlendirme değerlendirme tekniğini kullanmanın olumsuz yanlarından bazıları şunlardır:

360 derecelik bir performans değerlendirmesini tamamlamak önemli ölçüde zaman alabilir. Kaynakların soruları düşünceli bir şekilde yanıtlamaya katılması ve denetçilerin veya İK çalışanlarının materyali okuyup içgörüyle analiz etmesi zaman alır. Geri bildirimin kalitesi ve miktarı genellikle kaybedilen zamanın pahasına gelir. Geri bildirimi tartmak ve hepsini özelleştirilmiş yazılımla tek bir performans inceleme belgesinde derlemek süreci hızlandırabilir. Geri bildirimin harcanan zamana değip değmediğini belirlemek de yardımcı olabilir (Kara, 2010: 90).

Bazı yöneticiler, olumlu yönleri geliştirmek ve teşvik etmek yerine, çalışan performansının olumsuz yönlerine odaklanmak için 360 derecelik geri bildirimi kullanma eğilimine sahip olabilir. Çok fazla olumsuzluk, kızgınlığa ve korku veya öfke duygularına

yol açabilir. Yöneticiler bu olasılığın farkında olabilir ve hem olumsuz hem de olumlu geri bildirimleri dengelemeye, yapıcı eleştiriyi öğretmeye ve olumsuz yorumları yararlı eyleme dönüştürülebilir ifadelerle dönüştürmeye odaklanabilir. İş arkadaşları arasında bir güven eksikliği varsa, dürüst geri bildirimde bulunmayabilirler, bunun yerine sadece insanların duymak istediklerini düşündüklerini söylerler. Geri bildirim dürüst değilse, muhtemelen yanlış ve bu çok yararlı değildir. Küçük ve birbirine bağlı bir ekip çok kritik olmaktan korkabilir ve çok büyük bir ekip doğru bir değerlendirme yapacak kadar birbirini tanımayabilir. 360 derece geri bildirim ile net yönergeler belirleyerek ve beklentiler konusunda şeffaf davranarak bu durumu önleyebilirsiniz (Altan, 2005: 51).

Yöneticilerin 360 derecelik performans değerlendirmesinden öğrendiklerini ve geri bildirimini nasıl ele almayı planladıklarını iletmeyi takip etmek önemlidir. Katılımcılar, 360 derecelik geri bildirimin yalnızca yoğun bir iş veya yararsız bir alıştırma olduğunu düşünüyorsa, somut bir büyüme veya olumlu bir değişiklik olmayabilir, liderliğe olan güven tükenebilir ve katılım azalabilir. Liderlik, geri bildirim sonuçlarına dayalı bir eylem planı izleyerek bunun olmasını engelleyebilir.

360 derece performans değerlendirme ile anonim geri bildirimler bazı çalışanları daha rahat ve fikirlerini daha özgürce paylaşabilmelerini sağlayabilirken, bunun tersi de olabilir. Bazı çalışanlar 360 derecelik geri bildirimini ciddiye alma ihtiyacı hissetmeyebilir veya anonimliği aşırı olumsuz, eleştirel veya zayıf yönlerle odaklanmak için kullanabilir. Çoğu zaman kuruluşlar, 360 derece değerlendirme yöntemini kötü bir şekilde tanıtıyor ve kullanıyor. Değerlendirme yöntemini, yöntemi doğru ve olumlu bir şekilde tanıtmak ve geri bildirimin değerini en üst düzeye çıkarmak gibi doğru adımlarla kullanmak önemlidir. Bu, özellikle bir tür performans geri bildiriminden diğerine geçerken ve çalışanların ücretlerini veya pozisyonlarını etkileyebileceği durumlarda önemlidir (Camgöz ve Alperten, 2006; 194).

1.7.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yönteme göre yönetici, bir çalışanın çok etkili ve etkisiz davranışlarının beyanlarının listesini hazırlar. Bu kritik olaylar veya olaylar, çalışanların veya işin olağanüstü veya zayıf davranışlarını temsil eder. Yönetici, her çalışanın günlüklerini tutar ve bu sayede çalışanların davranışlarına ilişkin kritik olayları periyodik olarak kaydeder. Derecelendirme süresinin sonunda, kaydedilen bu kritik olaylar, çalışanın performansının değerlendirilmesinde kullanılır. Avantaj ve sınırlamaları aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 1991:202, Canitez ve Solmuş, 2000: 111):

Avantajları:

- Bu yöntem, bir çalışanın performansı hakkında kapsamlı bir tartışma yürütmek için nesnel bir temel sağlar.
- Bu yöntem, güncellik yanlılığını önler (en son olaylar çok fazla vurgulanır)

Sınırlamaları:

- Olumsuz olaylar, olumlu olaylardan daha belirgin olabilir.
- Denetçiler, yıllık performans gözden geçirme oturumları sırasında olaylarla ilgili bir dizi şikayeti boşa çıkarma eğilimindedir.
- Bir çalışan tarafından seilmeyebilecek çok yakın bir denetim ile sonuçlanır.
- Olayların kaydedilmesi, çok meşgul olabilen veya yapmayı unutabilen ilgili yönetici için bir angarya olabilir.

1.7.4. Hedeflere Göre Değerlendirme

Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin ve çalışanların birlikte belirli bir değerlendirme döneminde odaklanılacak hedefleri belirlediği, planladığı, düzenlediği ve ilettiği değerlendirme yöntemidir. Açık hedefler belirledikten sonra, yöneticiler ve astlar, belirlenen hedeflere ulaşmanın fizibilitesini kontrol etmek ve tartışmak için kaydedilen ilerlemeyi periyodik olarak tartışırlar.

Bu performans değerlendirme yöntemi, belirlenen hedefin spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana duyarlı olup olmadığını görmek için SMART yöntemini

kullanarak hedefleri doğrularken, kapsamlı organizasyonel hedefleri çalışanların hedefleriyle etkili bir şekilde eşleştirmek için kullanılır. İnceleme döneminin sonunda (üç aylık, altı aylık veya yıllık), çalışanlar sonuçlarına göre değerlendirilir. Başarı terfi ve maaş zammı ile ödüllendirilirken, başarısızlık transfer veya daha fazla eğitim ile ele alınır (Turgut, 2004: 34).

1.7.5. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme

Başarılı kuruluşlar, iyi yetenekleri işe alabilir, işe alabilir ve elde tutabilir. Yetenek dahil olduğunda, çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlamak ve yüksek başarı elde etmek için gerekli araçları ve desteği aldıklarından emin olmak için etkili performans yönetimi süreçleri mevcut olmalıdır. Bazı performans değerlendirme yöntemleri, tanımlanmış yetkinlikler ve hedeflere dayalı olarak geri bildirim sağlar. Bu yöntemler, organizasyonel, iş ve kişisel yetkinliklerin kullanımını içerebilir (Ludeman, 2000: 46-47).

İş yetkinlikleri, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri içerir. Bilgi, çalışanın önceki deneyim veya eğitim yoluyla iş işlevi hakkında bildiği şeydir. İş işlevini yerine getirmek için beceriler gereklidir. Yetenekler, işi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler olarak tanımlanır. Bazı şirketler, değerlendirmelerini bilgi, beceri ve yeteneklere dayalı olarak tasarlar. Kişisel yeterlilikler doğuştan sahip olduğumuz şeydir. Piyano çalma yeteneğimiz olabilir ama asla müzisyen olarak çalışmıyoruz. Bazı insanlar nelerden hoşlandıklarını ve yapmakta iyi olduklarını bilirler. Bu yeterliliklerle ilgili işleri ararlar. Kişisel yeterliliklere bazı örnekler yaratıcılık, iyi muhakeme ve sayılara yönelik olma veya iyi bir kamu konuşmacısıdır. Şirketler, kişisel yetkinlikleri belirlemek için değerlendirme araçlarını kullanabilir (Akyol ve Budak, 2013: 157-160)

Şirketler, tüm yetkinlikleri dikkate alarak performansla neyin iyi gittiğini belirlemek, performans boşluklarını belirlemek ve hangi çalışan gelişim planlarının uygulanması gerektiğini belirlemek için yetkinlik performans değerlendirme yöntemlerini kullanır. Üç yetkinlik alanından birine veya tümüne dayalı görev tanımları, açıkça tanımlanmış hedefler ve beklentiler, sürekli iyileştirme ve büyüme için temel oluşturur. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmelerini kullanmanın avantajı, şirketin büyümesi ve başarısı için gereken tüm temel yetkinlikleri dikkate almasıdır.

1.7.6. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, puanlayıcının astlarını genel performansa göre sıralamasını gerektirir. Bu basitçe bir adamı bir rütbe sırasına koymaktan ibarettir. Bu yöneme göre, bir çalışanın bir çalışma grubundaki sıralaması başka bir çalışanın sıralamasına göre yapılır. Her çalışanın göreceli konumu, sayısal sıralaması açısından test edilir. Aynı zamanda, bir kişinin iş performansına göre rekabetçi grubun başka bir üyesine karşı sıralanmasıyla da yapılabilir. Aşağıda yöntemin avantaj ve dezavantajları sıralanmıştır (Aksoy, 1986: 43, Helvacı 2002: 162):

Avantajları:

- Çalışanlar performans seviyelerine göre sıralanır.
- En iyi ve en kötü çalışanı sıralamak daha kolaydır.

Sınırlamaları:

- Bu yöntemde bütün olarak bir kişi başka bir bütün olarak başka bir kişi ile karşılaştırılır. Uygulamada, çeşitli bireysel özelliklere sahip bireyleri karşılaştırmak çok zordur.
- Bu yöntem, yalnızca bir çalışanın grubunda bulunduğu konumdan bahseder. Bir çalışanın başka bir çalışanla karşılaştırıldığında ne kadar iyi veya ne kadar kötü olduğunu test etmez.
- Çok sayıda çalışan çalıştığında, bireylerin sıralanması zor bir konu haline gelir.
- Organizasyondaki bireyleri sıralamak için sistematik bir prosedür yoktur. Sıralama sistemi, anlık değerlendirme olasılığını ortadan kaldırmaz

1.7.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu, puanlayıcıların belirli kategorilere (örneğin: üstün, ortalamanın üstünde, ortalama) veya yüzdelik dilimlere (örneğin: en yüksek yüzde 10, en alt yüzde 20 vb.) oranların belirli bir yüzdesini tahsis etmesinin gerekli olduğu bir sıralama tekniğidir. Hem kategori sayısı hem de her kategoriye tahsis edilecek çalışan yüzdesi, performans değerlendirme

tasarımı ve formatının bir fonksiyonudur. Üstün liyakatli işçiler, ölçeğin en üst yüzde 10'una yerleştirilebilir, geri kalanlar yüzde 20 iyi, yüzde 40 olağanüstü, yüzde 20 adil ve yüzde 10 adil olarak yerleştirilebilir (Riggio, 2003: 133):

Avantajları:

- Bu yöntem, puanlayıcı yanlılığını ortadan kaldırma eğilimindedir.
- Önceden belirlenmiş yüzdelere göre dağılım zorlanarak, farklı ölçeklerde farklı puanlayıcılardan yararlanma sorunu ortadan kalkar.

Sınırlamaları:

- Bu yöntemin maaş yönetiminde kullanılmasının sınırlılığı ise düşük moral, düşük üretkenlik ve yüksek devamsızlığa yol açabilmesidir.
- Üretken olduklarını hisseden, ancak kendilerini (beklenenden daha düşük) notta bulan çalışanlar, hüsrana uğramış hissederler ve bir süre boyunca çalışmakta isteksizlik sergilerler.

1.7.8. Kontrol Listeleri ve Ağırlıklı Kontrol Listeleri

Bu sistemde belirli bir işi tanımlayan çok sayıda ifade verilir. Her ifadeye eklenmiş bir ağırlık veya ölçek değeri vardır. Bir çalışanı derecelendirirken, süpervizör, değerlendirilen bireyin davranışını en yakından tanımlayan tüm ifadeleri kontrol eder. Derecelendirme sayfası daha sonra, değerlendirici tarafından kontrol edilen tüm ifadelerin ağırlıklarının ortalaması alınarak puanlanır. İşlere oldukça aşina olan kişiler tarafından her iş için bir kontrol listesi oluşturulur. Bu ifadeler daha sonra hakemler tarafından kategorize edilir ve hakemler tarafından verilen değere göre ifadelere ağırlıklar atanır (Barutçugil, 2002:191)

Avantajları:

- Çalışan performansının değerlendirilmesinde en sık kullanılan yöntemdir.

Sınırlamaları:

- Bu yöntem çok pahalı ve zaman alıcıdır
- Değerlendirici, olumlu ve olumsuz soruları ayırt etmede önyargılı olabilir.
- Yöneticinin, çalışanların özellikleri, katkıları ve davranışları hakkında bir dizi ifadeyi bir araya getirmesi, analiz etmesi ve tartması zorlaşır.

1.7.9. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemini, basit sıralama yöntemi ile karşılaştırsak daha verimli bir yöntem olduğunu görürüz. Her bir işgöreni birbiriyle tek tek karşılaştırarak belirli bir işaret verilmektedir. Herkes birbiriyle karşılaştırıldıktan sonra bu işaretler toplanmaktadır ve işgörenler iyiden kötüye doğru sıralanmaktadır. Çok sayıda karşılaştırma işlemi yaparken bu yöntem kullanılmaktadır. Karşılaştırma sayısı " $n(n-1) / 2$ " formülü ile belirlenmektedir. Karşılaştırılacak olan kişi sayısı " n " ile ifade edilmektedir. İkili karşılaştırma yönteminde işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılması için özel bir tablo kullanılmaktadır. Tabloda ilk satıra ve sütuna değerlendirilenlerin isimleri herhangi bir sıra ile yazılmaktadır. Daha sonra isimlerden oluşturulan satır ve sütunlar bir matris haline getirilerek her satırdaki kişi sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır. Karşılaştırılan işgörenlerden performansı yüksek olan işgörenin numarası tablodaki birleştiği noktaya yazılır. Birinci başarılı olarak en çok seçilen işgören kabul edilir (Uyargil, 1994: 37).

1.8. Performans Değerleme Hataları

Performans değerlendirme sürecinde çeşitli hatalar yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları kişilerden bazıları da yöntemlerden kaynaklı olabilir. Aşağıdaki başlıklarda bunlar kısaca incelenmiştir.

1.8.1. Kişisel Hatalar

1.8.1.1. Hale (Halo) Hatası

Hale ya da halo etkisi olarak bilinen bu performans değerlendirme hatası bir algı hatasından kaynaklanmaktadır. Algı hataları arasında da sayılan bu hata türünde çalışanın iyi veya kötü olarak bilinen bir özelliğini diğer özellikleri üzerinden genelleme yapılması ile bir değerlendirme hatası yapılmış olunur. Yani değerlemesi yapılan kişinin bir özelliğine bakılıp, örneğin o özellik olumsuz ise bilinmeyen diğer özelliklerinin de olumsuz olduğu yönünde fikir yürütülürse veya tam tersi şekilde, iyi bir özelliği ele alınıp bilinmeyen diğer tüm özellikleri de iyi olarak düşünülürse yine hata yapılmış olunur. Aslında bir genelleme yapmış oluyoruz bu yöntemde ve bu da hataya neden oluyor (Macdougall ve ark., 2008: 118).

1.8.1.2. Yakın Zaman Hatası

Yakın zaman etkisi, çalışanın performansını değerlendiren kişinin son zamanlardaki performansa odaklanması ile meydana gelir. Bu hata daha çok uzun zaman dilimlerine yayılmış değerlendirme sürelerinden dolayı meydana gelmektedir. Örneğin yılda bir kez performans değerlendirme yapılırsa, performansı değerlendiren kişi son aylara bakmak zorunda kalacaktır. Çünkü sekiz, on ay hatta 12 ay önce nelerin nasıl yapıldığı hakkında net bilgisi olmayabilir veya unutulmuş olabilir. Bu nedenden dolayı performans değerlemenin daha sık aralıklarla yapılması gerekir diyebiliriz. Çünkü son zamanlardaki performansın genele yayılarak değerlendirilmesi objektif bir değerlendirme olmayacaktır. Kişi son zamanlarda başarılı fakat önceki aylarda başarısız bir performans sergilemiş olabilir. Bu nedenle başarısızlığı veya başarısı daha fazla olan bir kişinin sadece son zamanlarına bakarak karar vermek hataya neden olacaktır. Bu hata türüne de yakın zaman etkisi denilmektedir (Barutçugil, 2002: 231).

1.8.1.3. Hoşgörü ve Aşırı Sertlik Hatası

Bu hata türünde performansından memnun olunmasa bile performansını iyileştirmesi için çalışana bir şans daha vermek isteyen yönetici iyi niyet gösterip daha fazla puan verebilir ve değerlendirilen kişi hak ettiği puandan daha fazlasını almış olur. Bu da nasıl olsa yüksek puan alıyorum diye düşünen bir çalışanı motive etmek yerine işlerini aynen devam ettirmesine de neden olabilir. Hoşgörü aslında iyi bir niyet göstergesi olsa da değerlendirmede objektif bir yaklaşımdan uzaklaşıldığı için bir hata nedeni olarak düşünülmektedir. Bunun tam tersi olarak da aşırı katılık gösteren, çalışanına bir ders vermek isteyen yöneticinin çalışanına hak ettiği puandan daha düşük puan vermesi de aşırı hatası olarak sayılmaktadır (Uyargil ve ark., 2012: 60).

1.8.1.4. Önyargı Hataları

Önyargı değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirilen kişiye karşı önceden beslediği duygular veya gerçekte doğrusunu bilmediği konular nedeni ile bilinçsizce yargılaması nedeni ile oluşabilir. Örneğin önceden verilen bir görevi başarısız olarak yapan bir çalışan için yine başarısız olacak şekilde düşünmesi ya da sonucunu bilmediği halde olumsuz olduğunu düşünmesi bir tür performans değerlendirme hatası olarak karşımıza çıkmaktadır. Önyargı ile nesnel değerlendirmeler birbirinin zıttı kavramlardır ve önyargılı bir değerlendirme hatalı bir değerlendirme ile sonuçlanacaktır (Helvacı, 2002: 161).

1.8.2. Sistem veya Süreçten Kaynaklanan Hatalar

Bu tür hatalar sistemin yanlış tasarlanmasından, tasarlanan sistemin kuruma uygun olmamasından, belirlenen ölçüm metriklerinin yanlış olmasından veya metriklerin ölçülmek istenen performansla uygun olmamasından, değerlendirilen veya değerlendiren kişilerin bilgi yetersizliğinden, yanlış hedef veya amaçların belirlenmesi veya ölçülmek istenmesinden kaynaklanabilir. Her yöntem her kuruma veya departmana uygun olmayabilir. Standart bir yöntemin örneğin ülke genelinde farklı lokasyonları olan bir

kurumda her yerde uygulanmaya çalışılması, gerek bölgesel gerekse de yapılan işlerin farklı olması nedeni ile hatalı sonuç elde edilmesine neden olabilir (Çolakoğlu, 2005: 144).

1.8.3. Performans Değerleme Hatalarını Azaltmak İçin Öneriler

Çeşitli önyargıların ve hataların performans değerlendirme süreci üzerindeki etkilerini en aza indirmek için son zamanlarda birtakım öneriler geliştirilmiştir. Hatalar azaltıldığında, personel kararları ve kişisel gelişim için daha doğru bilgiler mevcuttur. Hatayı azaltmak için bu yöntemler aşağıdaki şekilde olabilir (<https://openstax.org/books/organizational-behavior/>, 05.03.2022):

- Performans değerlendirme formundaki her boyutun veya faktörün bir grup iş faaliyeti yerine tek bir iş faaliyetini temsil etmesinin sağlanması.
- Ortalama gibi terimlerden kaçınmak, çünkü farklı değerlendiriciler terimi farklı şekilde tanımlar.
- Değerlendiricilerin değerlendirme dönemi boyunca astları düzenli olarak gözlemlmelerini sağlamak. Değerlendiricinin ileride başvurmak üzere not alması bile yararlıdır.
- Bir değerlendirici tarafından değerlendirilen kişi sayısını makul bir sayıda tutmak. Bir kişinin birçok astı değerlendirmesi gerektiğinde, ayırım yapmak zorlaşır. Derecelendirme yorgunluğu, oran sayısı ile artar.
- Kullanılan boyutların açıkça ifade edildiğinden, anlamlı olduğundan ve iyi iş performansıyla ilgili olduğundan emin olunmalıdır.
- Çeşitli hata kaynaklarını tanıyabilmeleri ve değerlendirme sürecinin altında yatan mantığı anlayabilmeleri için değerlendiriciler eğitilmelidir.

Bunun gibi mekanizmaların kullanılması, hem bireysel çalışan hem de kuruluş için daha büyük anlam ifade edebilecek daha iyi çalışan derecelendirmeleri ile sonuçlanacaktır.

1.9. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

Performans yönetim sistemi, performans hedeflerinin planlanması yani belirlenmesi ile başlar, çalışan ve yöneticisinin sürekli iletişimi, değerlendirmelerin yapılması, değerlendirmeler sonunda geribildirimlerin verilmesi ve eksik performansın tamamlanması için geliştirme ve iyileştirme çalışmaları ile devam eder. Bunları aşağıda kısaca açıklamak gerekecektir.

Yönetim fonksiyonlarından planlama faaliyeti hedeflerin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu aşamada kişi, yöneticinin veya işletmesinin kendisinden neler beklediğini öğrenme fırsatı yakalayacak, neleri nasıl gerçekleştirmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olacaktır (Uyargil, 1994: 55).

Diğer bir aşama olan iletişim ise, bir kaynaktan bir verinin gönderilmesi ve karşı tarafın bu sürece dahil olması ile karşılıklı verilerin transferi ile birbirlerine ulaşarak anlamlı bilgilerin paylaşılması sürecidir. İşte bu süreç performans yönetimi açısından oldukça önemlidir. Performans hakkında bilgi sahibi olan çalışan performansını daha iyi yönetebilecektir (Davis, 1988: 527).

Performans yönetim sürecinin önemli bir aşaması olan iletişim aşamasında çalışan ve yönetici birbiri ile sürekli bir iletişim halinde olmalıdır. Birbirlerini daha yakından tanıyan çalışan ve yöneticiler işlerin yapılması esnasında ortaya çıkan problemler, bu problemlerin nasıl çözüleceği hakkında da fikir alışverişinde bulunarak sistemi sürekli geliştirdikleri gibi, performansı da sürekli geliştirmiş olurlar (Bacal, 1999: 69).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanım

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 396- 397).

Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücüdür. Bir çalışan güçlü bir örgütsel bağlılık duygusu hissettiğinde, şirketin (hem profesyonel hem de kişisel olarak) gelecek vizyonunu, organizasyonun hedeflerini anlar, yaptıkları işten dolayı saygı duyulduğunu hisseder (İnce ve Gül, 2005: 3).

Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissettikleri, daha üretken oldukları ve kendilerini işlerine adadıkları için kuruluşların daha iyi performans göstermesine ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaya kararlı olma durumudur ve çalışanların özdeşleşme, katılım ve bağlılık düzeylerini içerir. İnsanların davranışları, inançları ve tutumlarıyla ölçülebilen ve çok düşükten çok yükseğe kadar değişebilen duygusal bir tepkidir (Caught & Shadur, 2000).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir⁴. Örgütsel çıkarlara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır. Bireyin, örgütün amaç ve değerlerine çıkar gözetmeksizin duygusal olarak bağlanmasıdır. Bireyin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektir. Bu tanımlamalardan hareketle örgütsel bağlılığın kavram olarak ele alındığı ve örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği konular aşağıdaki gibi sıralanabilir.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmeler küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için birçok zor problem ile karşılaşır ve çözmek zorundadırlar. İşletmeler maliyetlerini düşürmek, kalite ve verimi arttırmak, minimum zamanda maksimum performans ile hizmet ve ürün üretmek zorundadırlar. Dolayısı ile işletmeler açısından örgütsel bağlılık son derece önemli bir hal almaktadır (İnce ve Gül, 2005: 13).

İnsanlar artık çalıştıkları işlerinde kendilerinden bir şey bulmak istiyorlar ve insani özelliklerini yaşayarak, ilgilerini işlerinde toplamak ve duygusal özellikleri ile çalışma hayatında var olmak istemektedirler. Birçok insan işletmelerdeki motivasyon kaynağı olarak paradan çok özerk olmak, özgün olmak ve değerinin bilinmesi gibi konulara dikkat etmektedir (Balay, 2000: 11-12).

Çalışan bağlılığı bir işletmenin toplam başarısını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Dolayısı ile her işletme çalışanlarının bağlılığını arttırmak ister. Örgütsel bağlılık, işletme içerisinde birçok problemin önlenmesine veya çözülmesine yardımcı olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

Örgütsel gelişim, bir örgüt içinde çeşitli stratejiler, yapılar ve operasyonlar geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklanan, değişme ve daha etkili olma kapasitesini artıran bilime dayalı bir süreçtir. Örgütsel gelişim genellikle karları veya kar marjlarını, müşteri memnuniyetini, kültürel değerleri, uyarlanabilirliği veya çevikliği ve pazar payını artırmayı amaçlar. Buradaki temel amaç, bir organizasyonun etkinliğini ve sektöründe rekabet etme yeteneğini geliştirmektir. Daha etkili olmak için, bir şirketin bağlı ve bağlı çalışanları olması gerekir (Suliman ve Iles, 2000: 71).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlgisi

2.3.1. İş Doyumu

İş doyumu, işinizi yaparken veya isteyken yaşadığınız olumlu bir duygusal tepki olarak tanımlanır. İş tatmininin çalışandan çalışana değiştiğini hatırlamak önemlidir. Aynı işyerinde, aynı koşullar altında, bir çalışanın işini iyi hissetmesine yardımcı olan faktörler başka bir çalışan için geçerli olmayabilir. Bu nedenle, çalışan memnuniyetine aşağıdaki alanları kapsayan çok boyutlu bir yaklaşıma sahip olmak önemlidir (Balay, 2000: 135-136):

- İşin zorlu doğası, çalışanları yeni zirvelere itiyor
- Bir kolaylık düzeyi (kısa yollar, doğru dijital araçlara erişim ve esnek saatler)
- İyi bir yönetim ve bir bütün olarak kuruluş tarafından düzenli takdir
- Çalışanların iyi bir yaşam kalitesi sürdürdüğü rekabetçi ücret
- Çalışanların kişisel gelişim hedefleriyle uyumlu kariyer ilerleme fırsatı

2.3.2. Performans

Performans istenen çıktıların ya da önceden belirlenmiş amaçların elde edilmesi oranıdır. Herhangi bir faaliyette önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışanların elde ettiği veya işletmenin tamamının elde ettiği başarının bir ölçüsü olarak performans, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Örgütlerine bağlı çalışanların bağlı olmayan çalışanlara göre daha iyi performans sergilemeleri kaçınılmazdır (Balay, 2000: 139).

2.3.3. Katılım

Çalışan katılımı ve bağlılık ayrı kavramlardır, ancak aralarındaki ilişki, insanların bu terimleri neden sıklıkla birbirinin yerine kullandığını açıklayabilir. Sonuçta, ilgili çalışanlar genellikle bağlı çalışanlardır. Çalışan bağlılığı, çalışanların şirketlerinin misyon, vizyon ve hedeflerine hissettikleri bağlantıyı tanımlar. Çalışan katılımı bu

bağlantıyı güçlendirir; misyon, vizyon ve hedefleri yönlendiren karar alma ve eylemlere katılımı teşvik eder. Ve katılım bağlılığı besliyorsa, bu her örgütün isteyeceği bir şeydir. Bağlılığı olmayan bir iş gücünün pek çok olumsuz etkisi vardır ve bunlardan en önemlisi kazançlar üzerindeki etkisidir. Çalışanlar, şirketlerinin karar verme süreçlerinde aktif rol oynadıklarında, sonuçları sahiplenirler. Bu da, bu kararların işe yaradığından emin olmak ve başarının önüne geçebilecek sorunları düzeltmek için ekstra çaba sarf etmek istemelerine neden olmaktadır. Çalışanları karar alma sürecine dahil etmeye yapılan vurgu, her seviyedeki liderler ve personel arasında daha fazla işbirliği anlamına gelir. Bilgi ve fikirlerin bu açık paylaşımı, şirket genelinde daha güçlü çalışma ilişkilerini ve daha iyi ekip çalışmasını teşvik eder (Balay, 2000: 140-141).

2.3.4. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, tüm ekip üyelerinin eylemlerini yönlendiren değerler, beklentiler ve özellikle yazılı olmayan uygulamalar toplamıdır. Harika bir kültür, performans artışına yol açabilirken tam tersi de geçerlidir ve örgüt kültürü bir işletmenin performansını olumsuz da etkileyebilmektedir (Balay, 2000: 144).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

2.4.1. Tutumsal Bağlılık

Bir tutum olarak kabul edilen örgütsel bağlılık öncelikle, kuruma yönelik hissi ve duygusal bir bağ olarak da kabul edilir (Özutku, 2008: 80). Örgüte derinden bağlılık hisseden bireylerin, örgütle bütünleşip, dâhil olduğu ve kurumun üyesi olmaktan memnun olduğu genel olarak kabul edilmektedir (Topsakaloğlu, 2015: 43).

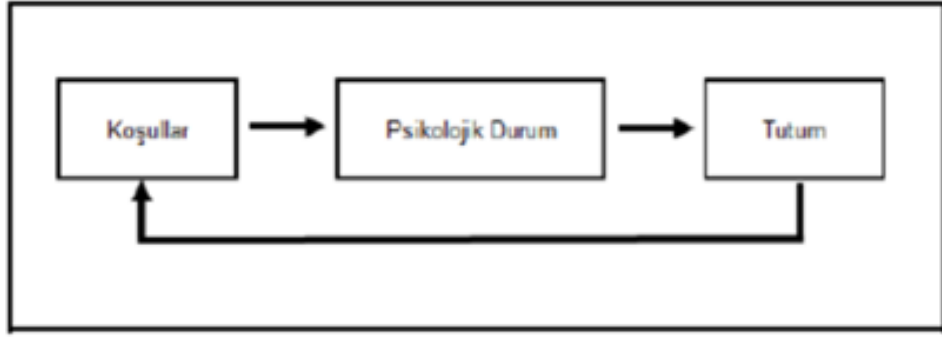
2.4.1.1. Allen Mayer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek kurumdan ayrılmalarını en aza indiren, çalışan ve kurum arasında oluşan psikolojik bağ olduğu düşünülmektedir (Yüceler, 2009: 448). Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmaların ilk çalışmaların da duygusal ve devam bağlılığı olarak iki başlık altında incelenmiştir. Daha sonraki araştırmalarda ahlaki boyuta değinilen normatif bağlılık yaklaşımı eklenmiş ve üç boyutlu model geliştirilmiş (Meyer ve diğerleri, 2002: 21).

Duygusal bağlılık: Çalışanların, yapısal, kişisel ve iş ile ilgili özelliklerinin, iş deneyimi, cinsiyet, yaş, eğitim ve kadro gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlarla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kişinin çalıştığı süre ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişkinin olması, kişinin çalıştığı konumun ve yaptığı işin kalitesine bağlı olarak farklılıklardan dolayı olabileceği düşünülmektedir (Yılmaz, 2020: 62).

Duygusal bağlılığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. (Çetin, 2004: 95)

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak 8 istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 227).



Şekil 1: Tutumsal Bağlılık Modeli (Meyer ve Allen 1991:63)

Devam Bağlılığı: Bazı iş görenler, kurumdaki yatırımlarının ve işgücünün potansiyel kaybını göz önünde bulundurarak organizasyondan ayrılmayı göze alamazken, bazı iş görenler de daha iyi bir seçenek bulamayacaklarını düşündüklerinden kurumdan ayrılmayı göze alamamaktadır (Kaplan ve Kaplan, 2018: 47). Bir çalışan bir kurum da ne kadar uzun zaman geçirirse, o kuruma o kadar çok yatırım yapar, dolayısıyla olası bir ayrılma durumunda daha fazla yatırım kaybedilir ve daha iyi alternatifler bulması zor gelebilmektedir (Allen ve Meyer 1990: 4).

İş görenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990a:18):

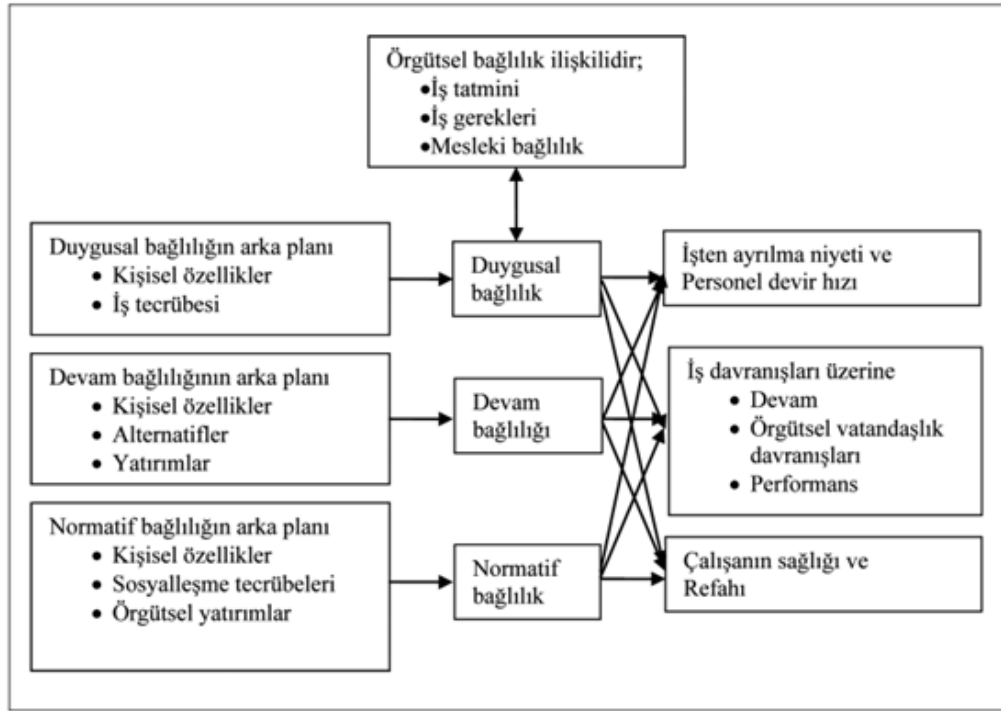
- Yetenekler: İş görenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- Yer Değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- Bireysel Yatırım: İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

- Emeklilik Primi: İş görenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- Toplum: İş görenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,
- Seçenekler: İş görenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi. Görüleceği üzere, devam bağlılığı konusunda öne çıkan faktörler, bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile iş görenin algıladığı farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır.

Normatif Bağlılık: Kurumun amaç ve çıkarlarının karşılanması için kabul edilmiş baskılar ve algılanan yükümlülükler olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2007: 22). Ayrıca bir kuruma olan bağlılığın, sosyal boyutuyla da ilgili olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların kurumda bulunma sürecini sorumluluk duygusu belirlemiştir. Kişinin kurumda devam etmesinin etik ve doğru olduğuna inanmasından kaynaklı kurumda kaldığı görülmüştür. Çünkü normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılığından farklı olarak bir kuruma olan bağlılığın sosyal boyutuyla ilgili olduğundan ahlaki açıdan “doğru” olanı yapmaya odaklıdır (Solmuş, 2004: 215).

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999: 71). Bireylerin örgütsel hedef ve çıkarlara uygun davranmada, yalnızca doğru ve ahlaklı olduklarına inandıkları davranışları göstermeleri (Wiener, 1982: 421) olan normatif bağlılık; çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer 1990: 17–18; Meyer ve Allen, 1984: 372–378; Meyer vd, 1993: 538–555). Normatif bağlılıktaki 10 zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42).

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 43).



Şekil 2: Allen ve Meyer'in 3 boyutlu Sınıflandırılması

Üç bileşenli modelde, bağlılığın üç formu da personel devir hızıyla negatif ilişkiliyken; devam, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi işle ilgili diğer davranışlarda farklı oranlarda pozitif veya negatif ilişki söz konusudur. Daha açıklayıcı olarak, bu iş davranışlarıyla en yüksek pozitif ilişkinin duygusal bağlılıkta olduğu, onu normatif bağlılığın takip ettiği, devam bağlılığının ise mevcut iş davranışlarıyla ilişkisiz veya negatif ilişkili olması beklenir (Meyer vd., 2002:21). Meyer & Allen (1990, 1991)'e göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık bağlılığın ayırt edilebilir bileşenleridir. Özellikle, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ölçeği arasındaki korelasyon oldukça güçlüdür (Meyer vd., 2002:23). Örgüt için bağlılığın bütün boyutları faydalı olmayabilir. Bu nedenle, bağlılık boyutlarını geçmiş ve örgütsel çıktılarıyla ilgili olarak daha iyi anlamak gerekir (Iverson & Buttigieg, 1999:309). Meyer & Allen (1991) örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptıkları ampirik çalışmalarında, duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki; devam bağlılığı ve performans arasında ise negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Song, 2009:152). Meyer vd., (2002) gibi araştırmacılar, sosyal karakteristik (örneğin, yaş, eğitim, ırk, cinsiyet gibi) ve iş yeri faktörlerinin (örneğin, özerklik gibi) bağlılıkla olan ilişkisini incelemiştir. Araştırmacılar sosyal karakteristik-bağlılık ilişkisinin incelenmesinde,

Çalışanların yaş, görev süresi ve bağlılıkları arasında anlamlı tutarlı ilişkiler bulmuşlardır (Brimeyer vd., 2010:512).

2.4.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Bireylerin kuruma bağlılığının asıl nedeninin kurumun gücü ve otoritesinden kaynaklı olduğunu savunmuştur ve kurumların bireyler üstündeki sahip oldukları gücün kaynağının, kişilerin kurum ile aralarındaki ilişkinin bağlılık seviyesi ile ilgili olduğunu öne sürmektedir. Bu yaklaşım üç farklı başlık altında incelenmiştir; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık (Varoğlu, 1993: 4).

2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman rgtsel bağlılığın kişinin kuruma karşı psikolojik bağlılık hissetmesi olarak tanımlanmaktadır ve örgüte bağlılığı e ayırmıştır (zdemir, 2021: 230-231).

Uyum bağlılığı: Uyum bağlılığının temel amacı dış ödüllere ulaşmaktır. Çalışanların sergiledikleri davranışların ve tutumların asıl amacı ödüllere ulaşabilmek ve karşılarına çıkabilen cezalardan kaçmaktır. Uyum bağlılığın da, örgüt içerisinde çalışanın bir şeyi gerçekten istediği ve inandiğı için değil ödüllere ulaşabilmek ve cezalardan kaçabilmek için kendilerini zorunlu hissettikleri gözlemlenmiştir (Bakan, 2018: 86).

Özdeşleşme Bağlılığı: zdeşleşmede, alışanlar kendilerini ifade etme fırsatları yaratıldığı ve insanlarla ilişkilerinin sürdürülmesine izin verildiği sınırları içinde başkalarının etkisini kabul eder. Bu nedenle, bireyler bir grubun parçası olmaktan gurur duyarlar (Caldwell ve diğerleri, 1990: 247).

İçselleştirme Bağlılığı: Kişisel ve kurumsal değerlerin arasında oluşan uyum üzerine kuruludur. İçselleştirme, bireysel değerlerin örgütsel değerlerle örtüştüğü ve örgütsel değerlerin bireysel tutum ve davranışlarda geçerli olduğu zamandır. Çalışanlar, kurumun

norm ve değerlerinin zorlamadan kendilerininmiş gibi kabul eder ve benimserler. Bu durumda, bireylerin kendi iç dünyalarının kurumdaki diğer çalışanların değer sistemiyle uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

2.4.1.4. Kartner'in Sınıflandırması

Tutum bağlılığı kavramı ilk olarak Kartner tarafından ortaya atılmıştır. Kartner'e göre bağlılık iki sistemde gerçekleşebilir. Bu sistemler sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Kişilik sistemleri yönelimler, bilişsel ve duygusalıktan oluşmaktadır. Örgüt içindeki bireyler için örgütün sahip olduğu davranışsal gereksinimlerin farklılığına dayalı bağlılık düzeyini oluşturur. Bu seviyeler, devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağlılıklarıdır (Çakınberk ve diğerleri, 2011: 101).

2.4.1.5. Penley ve Gould Sınıflandırması

Etzioni yaklaşımına dayanmaktadır. Etzioni'nin yaklaşım modelleri arasındaki, hem ahlaki ve hem de yabancılaştırmacı bağlılık modelinin açık olmadığı duygusal olduğuna dikkat çekmiştir. Penley ve Gould, bu nedenden Etzioni'nin yaklaşımlarında gördüğü eksikleri düzeltmeyi amaçlamışlardır. Penley ve Gould'a göre de örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır (Penley ve Gould, 1988: 43).

İlk olarak ahlaki bağlılık; bireyin örgütü kabul etmesi, kendi başarı ve başarısızlıklarını kendi sorumluluğu olarak görmesi olarak ifade edilmektedir. İkinci çıkarıcı bağlılık; bir organizasyondaki bireylerin organizasyonu belirli hedeflere ve ödüllere ulaşmak için bir araç olarak gördüğü kişisel çıkar bağlılığıdır. Üçüncüsü ise yabancılaştırmacı bağlılık; çalışanların daha iyi imkânlı iş bulamayacaklarını düşündüğünden zorunlu olarak örgüte bağlanma hissediler (Darama Uygun, 2021: 13-14).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Yapılan araştırmalarda, davranışsal bağlılık hakkındaki farklı araştırmacıların arasından en önemlileri Becker ve Salancik yaklaşımlarıdır (Samadov, 2006: 84-85).

2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in yaklaşımı örgütsel bağlılık alanındaki en eski çalışmalardan biridir. Yan bahis olarak geçmektedir ve örgüte bağlılığını ekonomik bir temele bağdaştırmaktadır. Bu yaklaşımda, çalışanın mevcut tutarlı davranışını sergilemeyi bıraktığında karşılaşacağı maliyetler dikkate alınarak bu davranışları sergilemeye devam etmesi için bağlılık ifade edilmektedir (Tolay, 2003: 4).

2.4.2.2. Salancik Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyum olarak kabul edilir. İşgörenin daha önce gösterdiği davranışlarına bakılarak bunlara uyumlu davranışlar göstermesidir. Bundan dolayı, çalışanın kuruma bağlılığını belirlemede en önemli faktörlerden biri daha önceki davranış ve tutumlarına bağlı olmasıdır (Cengiz, 2001: 40). Salancik yaklaşımına göre, kişinin kuruma olan davranışları, faaliyetleri ve kuruma olan ilgi ve sadakatini güçlendiren inançlarına bağlı olmasıdır. Kişiler tutum ve davranışları uyumsuz olduğunda gerginleşir ve strese girer. Tutum ve davranışın uyumu bağlılığa yol açar (Saldamlı, 2009: 23).

2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve

gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987:461). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000:85-86). Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987:463).

2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Orta Düzeyde bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987:463). Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000:88). Bunun yanında örgüte Orta Düzeyde düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006:136).

2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlı işgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi

örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000:89).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006:136). Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall, 1987:466).

BÖLÜM 3: ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Kullanılan Ölçekler ve İstatistiksel Analiz Yöntemi

Kullanılan ölçekler;

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Dağlı ve diğerlerinin (2018), “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması” adlı çalışmasından alınmıştır.

Etik Liderlik Ölçeği, Tuna ve diğerlerinin (2012), “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği” adlı çalışmasından alınmıştır.

Performans Ölçeği, Ateşoğlu (2019), “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik “Performans Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği” adlı çalışmasından alınmıştır.

Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilk testi ile incelenmiştir. Sürekli değişkenler ortalama $\pm$ standart sapma değerleriyle ifade edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen analizlerde gruplar arası farklılıkların medyan (minimum: maksimum) değerleri ile ifade edilememesi nedeniyle ortalama $\pm$ standart sapma değerleri verilmiştir. Normallik testi sonucuna göre normal dağılıma uygunluk göstermeyen iki grup arasında yapılan karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen ikiden fazla grup karşılaştırmaları için Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve Performans Değerlendirme Ölçeği arasındaki ilişkiler Spearman korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve Performans Değerlendirme Ölçeği güvenilirliği Cronbach Alfa ile hesaplanmış olup iç tutarlılık katsayıları sırasıyla, $\alpha=0,66$, $\alpha=0,73$ ve $\alpha=0,66$ olarak bulunmuştur. İstatistiksel analizler için SPSS (IBM Corp. Released 2017. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk) programı kullanılmış olup anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

3.2. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmaya toplamda 300 kişi katılmıştır. Tablo 1’de çalışmada kullanılan ölçekler olan Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme düzeylerine ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 1

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler					
	n	Ortalama	SS	Min.	Maks.
Örgütsel Bağlılık					
<i>Duygusal Bağlılık</i>	300	18,38	1,45	15	21
<i>Devam Bağlılığı</i>	300	23,29	3,57	15	30
<i>Normatif Bağlılık</i>	300	19,52	3,39	13	26
Etik Liderlik	300	31,82	4,87	20	45
Performans Değerlendirme	300	167,82	7,76	142	187

SS: Standart sapma, Min: Minimum, Maks: Maksimum

Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarına ait ortalamalar duygusal bağlılık $18,38 \pm 1,45$, devam bağlılığı $23,29 \pm 3,57$, normatif bağlılık $19,52 \pm 3,39$ olarak hesaplanmıştır. Etik Liderlik ölçeği ortalaması $31,82 \pm 4,87$, Performans Değerlendirme ortalaması ise $167,82 \pm 7,76$ olarak tespit edilmiştir.

3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların çalışmada değerlendirilen demografik bilgilerine ait frekans (n) ve yüzde (%) değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Katılımcıların Demografik Özellikleri			
Değişkenler		n	%
Cinsiyet			
	<i>Kadın</i>	167	55,7
	<i>Erkek</i>	133	44,3
Yaş			
	<i>20 ve altı</i>	39	13,0
	<i>21-30</i>	128	42,7
	<i>31-40</i>	80	26,7
	<i>41 ve üzeri</i>	53	17,7
Medeni Durum			
	<i>Evli</i>	173	57,7
	<i>Bekar</i>	127	42,3
Eğitim Düzeyi			
	<i>Lise ve altı</i>	107	35,7
	<i>Önlisans</i>	55	18,3
	<i>Lisans</i>	100	33,3
	<i>Lisansüstü</i>	38	12,7
Toplam Kıdem (Yıl)			
	<i><1</i>	39	13,0
	<i>1-5</i>	82	27,3
	<i>6-10</i>	126	42,0
	<i>>11</i>	53	17,7
Güncel Kıdem (Yıl)			
	<i><1</i>	50	16,7
	<i>1-5</i>	206	68,7
	<i>6-10</i>	34	11,3
	<i>>11</i>	10	3,3
Çalışma Şekli			
	<i>Gündüz</i>	228	76,0
	<i>Vardiyalı</i>	72	24,0
Gelir Durumu (TL)			
	<i>Asgari Ücret</i>	39	13,0
	<i>AÜ-6000</i>	170	56,7
	<i>6001-8000</i>	53	17,7
	<i>≥8001</i>	38	12,7

Tablo 2 de görüldüğü üzere, çalışmaya katılanların %55,7'si kadın, %44,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. 21-30 yaş aralığında çalışmaya katılanlar %42,7 ile en yüksek yüzdeye sahiptir. Medeni durumu evli olanlar katılanların %57,7'sini oluşturmaktadır. Çalışmaya katılanların %35,7'si lise ve altı eğitim düzeyine sahip olup, %33,3 yüzdeyle lisans düzeyine sahip bireyler ikinci sırada yer almaktadır. Çalışmaya katılımda bulunmuş olan bireylerin %42'sinin kıdem yılı 6-10 yıl aralığında bulunmaktadır. Güncel kıdemlere ait

verilere bakıldığında katılımcıların %68,7'si 1-5 yıl aralığında güncel kıdem yılına sahiptir. Çalışmaya katılanların %76'sı gündüz çalıştığı görülmektedir. Çalışmaya katılım göstermiş bulunan bireylerin %56,7'si asgari ücret-6000 TL aralığında gelire sahiptir.

3.4. Araştırmanın Analizleri

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçekleri ve alt faktörleri arasındaki ilişkinin analizine ait sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

(n=300)		Etik Liderlik	PDÖ
ÖBÖ	r_s	0,005	0,132*
	p	0,927	0,023
Duygusal Bağlılık	r_s	0,108	0,199**
	p	0,062	0,001
Devam Bağlılığı	r_s	-0,032	0,091
	p	0,580	0,118
Normatif Bağlılık	r_s	-0,011	0,084
	p	0,851	0,146
PDÖ	r_s	0,279**	-
	p	<0,001	

r_s : Spearman Korelasyon Katsayısı, ** $p<0,01$ * $p<0,05$,

ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği toplam puan ile performans değerlendirme ölçeği arasında aynı yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($p=0,023$). Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan duygusal bağlılık ile performans değerlendirme ölçeği puanı arasında aynı yönde anlamlı ilişki bulunurken ($p=0,001$), ölçeğin alt boyutları olan devam ve normatif bağlılık ile performans değerlendirme ölçeği puanı aralarında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanının ve duygusal bağlılık puanının artması performans değerlendirme puanının da artmasını sağlamaktadır. Etik liderlik ölçeği ile performans değerlendirme ölçeği puanı arasında aynı yönde

anlamlı ilişki belirlenmiştir ($p<0,001$). Etik liderlik puanındaki artış sonucunda performans değerlendirme puanında da artış görülmektedir ve bunun tersi de söz konusudur.

Tablo 4'te Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ve alt boyutları, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçekleri için çalışmaya katılanların cinsiyetleri arasında yapılan karşılaştırmaya ait analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama $\pm$ SS	U	p*
ÖBÖ	Kadın	167	60,81 $\pm$ 6,83	10311,5	0,287
	Erkek	133	61,68 $\pm$ 7,03		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Kadın	167	18,51 $\pm$ 1,36	10283,0	0,237
	Erkek	133	18,22 $\pm$ 1,54		
<i>Devam Bağlılığı</i>	Kadın	167	22,84 $\pm$ 3,41	9340,0	0,017
	Erkek	133	23,86 $\pm$ 3,69		
<i>Normatif Bağlılık</i>	Kadın	167	19,45 $\pm$ 3,38	10911,5	0,794
	Erkek	133	19,60 $\pm$ 3,43		
Etik Liderlik	Kadın	167	32,10 $\pm$ 4,80	10251,0	0,251
	Erkek	133	31,47 $\pm$ 4,95		
PDÖ	Kadın	167	167,80 $\pm$ 8,09	10983,5	0,870
	Erkek	133	167,86 $\pm$ 7,36		

* $p<0,05$, SS: Standart Sapma, ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği, U: Mann Whitney U testi

Tablo 4'e bakıldığında, çalışmaya katılan kişilerin cinsiyetleri arasında Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutu olan devam bağlılığı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p=0,017$). Devam bağlılığı ortalaması kadınlarda 22,84 $\pm$ 3,41 iken, erkeklerde 23,86 $\pm$ 3,69 olarak bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları bakımından bireylerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Son olarak, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeği toplam puan ortalamaları bakımından da cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($p>0,05$).

Çalışmaya katılanların yaş dağılımları arasında Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ve alt boyutlarının, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin değerlendirilmesine ait analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Yaş Dağılımlarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama±SS	H	p*	Fark
ÖBÖ	≤20	39	57,87±5,16	11,41	0,010	2,3,4>1
	21-30	128	61,34±7,13			
	31-40	80	62,09±7,22			
	≥41	53	61,92±6,52			
<i>Duygusal Bağlılık</i>	≤20	39	18,05±1,08	6,32	0,097	-
	21-30	128	18,38±1,54			
	31-40	80	18,31±1,27			
	≥41	53	18,75±1,51			
<i>Devam Bağlılığı</i>	≤20	39	21,64±2,70	12,73	0,005	2,3,4>1
	21-30	128	23,22±3,68			
	31-40	80	23,83±3,53			
	≥41	53	23,89±3,59			
<i>Normatif Bağlılık</i>	≤20	39	18,18±2,86	8,08	0,044	2,3>1
	21-30	128	19,75±3,57			
	31-40	80	19,95±3,53			
	≥41	53	19,28±2,91			
Etik Liderlik	≤20	39	32,49±3,39	5,88	0,118	-
	21-30	128	32,23±4,60			
	31-40	80	30,74±5,03			
	≥41	53	32,00±5,96			
PDÖ	≤20	39	161,79±8,33	35,53	<0,001	2,3,4>1 2,4>3
	21-30	128	169,29±6,19			
	31-40	80	166,35±8,10			
	≥41	53	170,94±7,52			

*p<0,05, SS: Standart Sapma, ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği

H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 5’te yer alan veriler incelendiğinde, çalışmaya katılanların yaş dağılımları arasında örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları olan devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (sırasıyla p=0,010, p=0,005, p=0,044). Ayrıca performans değerlendirme ölçeğinde de yaş dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,001). Tespit edilen farklılıkları belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve devam bağlılığı puanı ortalamalarında yaş dağılımları arasında yapılan karşılaştırmalara göre çalışmaya katılan ve 20 yaş ve altındaki bireylerin puan ortalamaları diğer yaş aralığında bulunan bireylerin puan ortalamalarından daha düşük bulunmuştur (sırasıyla $\bar{X}_{\leq 20}=57,87$; $\bar{X}_{\leq 20}=21,64$). Elde edilen bulgulara göre 20 yaşından büyük bireyler daha fazla örgütsel bağlılık hissetmektedir. Bir diğer alt boyut normatif bağlılıkta yaşı 21-30 ve 31-40 aralığında olan katılımcıların puan ortalamaları 20 yaşından küçük bireylerin puan ortalamasından daha yüksek bulunmuştur ($\bar{X}_{\leq 20}=18,18$).

Performans Değerlendirme Ölçeği puan ortalamaları için yaş dağılımı arasında yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre 20 yaşından büyük çalışmaya katılan bireylerin puan ortalaması 20 yaş ve altındaki bireylerin puan ortalamasından daha yüksek bulunmuş olup, 21-30 ve 41 yaş üstü bireylerin puan ortalaması da 31-40 yaş aralığında bireylerin puan ortalamasından yüksek olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre 41 yaş ve üzeri bireylerin performans değerlendirme puanı en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{\geq 41}=170,94$). Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu duygusal bağlılık ve etik liderlik ölçeği bakımından yaş dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 6'da Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ve alt boyutlarının, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçekleri için çalışmaya katılanların medeni durumları arasında yapılan karşılaştırmaya ait analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 6

**Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin
Medeni Durumlara Göre Karşılaştırılması**

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama±SS	U	p*
ÖBÖ	Evli	173	61,80±6,89	9749,5	0,095
	Bekar	127	60,37±6,91		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Evli	173	18,42±1,50	10802,5	0,791
	Bekar	127	18,33±1,38		
<i>Devam Bağlılığı</i>	Evli	173	23,55±3,46	10010,5	0,187
	Bekar	127	22,94±3,69		
<i>Normatif Bağlılık</i>	Evli	173	19,82±3,41	9743,5	0,093
	Bekar	127	19,10±3,34		
Etik Liderlik	Evli	173	32,36±5,07	9339,5	0,026
	Bekar	127	31,09±4,51		
PDÖ	Evli	173	169,49±7,44	7763,0	<0,001
	Bekar	127	165,55±7,64		

* $p<0,05$, SS: Standart Sapma, ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği, U: Mann Whitney U testi

Tablo 6 incelendiğinde, bireylerin medeni durumları arasında örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Etik Liderlik Ölçeği ve Performans Değerlendirme Ölçeği puanları bakımından ise medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir (sırasıyla $p=0,026$, $p<0,001$). Etik liderlik ölçeği puan ortalaması evlilerde $32,36\pm5,07$ iken, bekarlarda $31,09\pm4,51$ olarak bulunmuştur. Performans değerlendirme ölçeği puan ortalaması evli olan bireylerde $169,49\pm7,44$, bekar olan bireylerde $165,55\pm7,64$ olarak hesaplanmıştır. Hem etik liderlik hem de performans değerlendirme puan ortalamaları evli olan bireylerde daha yüksektir.

Çalışmaya katılanların eğitim durumları arasında Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ve alt boyutlarının, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin değerlendirilmesine ait analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	Ortalama±SS	H	p*	Fark
ÖBÖ	Lise ve altı	107	60,93±6,85	2,90	0,408	-
	Önlisans	55	60,13±6,62			
	Lisans	100	61,66±7,17			
	Lisansüstü	38	62,24±6,91			
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Lise ve altı	107	18,35±1,37	2,08	0,557	-
	Önlisans	55	18,27±1,24			
	Lisans	100	18,41±1,54			
	Lisansüstü	38	18,58±1,69			
<i>Devam Bağlılığı</i>	Lise ve altı	107	23,28±3,74	4,15	0,246	-
	Önlisans	55	22,62±3,39			
	Lisans	100	23,35±3,41			
	Lisansüstü	38	24,16±3,63			
<i>Normatif Bağlılık</i>	Lise ve altı	107	19,31±3,23	1,79	0,618	-
	Önlisans	55	19,24±3,19			
	Lisans	100	19,90±3,72			
	Lisansüstü	38	19,50±3,29			
Etik Liderlik	Lise ve altı	107	29,38±4,42	40,86	<0,001	2,3,4>1
	Önlisans	55	33,07±3,38			
	Lisans	100	33,40±4,33			
	Lisansüstü	38	32,74±6,48			
PDÖ	Lise ve altı	107	161,72±7,08	126,51	<0,001	2,3,4>1
	Önlisans	55	167,65±7,04			3,4>2
	Lisans	100	171,89±4,41			4>3
	Lisansüstü	38	174,55±4,43			

*p<0,05, SS: Standart Sapma, ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 7’deki veriler incelendiğinde, çalışmaya katılan kişilerin eğitim durumları arasında örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülürken ($p>0,05$), etik liderlik ve performans değerlendirme ölçeği puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$). Buradaki farklılıkları belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmış olup, sonuçlar yorumlanmıştır.

Etik liderlik ölçeği puan ortalamaları bakımından eğitim durumları arasındaki farklılıkları belirlemek için yapılan karşılaştırmaya göre, lise ve altı eğitim seviyesine sahip bireylerin en düşük puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{lise ve altı}}=29,38$).

Eğitim durumları arasında performans değerlendirme ölçeği puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olan bireylerin en düşük performans değerlendirme puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{lise ve altı}}=161,72$). Performans değerlendirme puanının eğitim düzeyi arttıkça arttığı görülmektedir.

Çalışmaya katılanların toplam kıdem yıllarına göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ve alt boyutlarının, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin değerlendirilmesine ait analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Toplam Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Toplam Kıdem (Yıl)	n	Ortalama±SS	H	p*	Fark
ÖBÖ	<1	39	57,87±5,16	10,94	0,012	2,3,4>1
	1-5	82	61,66±7,21			
	6-10	126	61,61±7,15			
	>11	53	61,92±6,52			
<i>Duygusal Bağlılık</i>	<1	39	18,05±1,07	6,96	0,073	-
	1-5	82	18,20±1,50			
	6-10	126	18,45±1,39			
	>11	53	18,75±1,65			
<i>Devam Bağlılığı</i>	<1	39	21,64±2,70	11,75	0,008	2,3,4>1
	1-5	82	23,32±3,57			
	6-10	126	23,54±3,68			
	>11	53	23,89±3,59			
<i>Normatif Bağlılık</i>	<1	39	18,18±2,86	9,30	0,026	2,3>1
	1-5	82	20,15±3,64			
	6-10	126	19,62±3,49			
	>11	53	19,28±2,91			
Etik Liderlik	<1	39	32,49±3,39	23,11	<0,001	1,2>3 2>4
	1-5	82	33,61±3,66			
	6-10	126	30,38±5,05			
	>11	53	32,00±5,96			
PDÖ	<1	39	161,79±8,33	40,73	<0,001	2,3,4>1 2,4>3
	1-5	82	170,46±5,86			
	6-10	126	166,66±7,47			
	>11	53	170,94±7,52			

* $p<0,05$, SS: Standart Sapma, ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 8 incelendiğinde, çalışmaya katılanların toplam kıdem yılları arasında örgütsel bağlılık ölçeği toplam puan ve alt boyutları olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir (sırasıyla $p=0,012$, $p=0,008$, $p=0,026$). Burada farklılıkları belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre, 1 yıldan az kıdem yılına sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık toplam puanı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalaması en düşük ortalamaya sahiptir (ÖBÖ: $\bar{X}_{<1}=57,87$). Yalnızca normatif bağlılık puanında 11 yıldan fazla kıdeme sahip olan çalışanların puan ortalamasının 1 yıldan az kıdem yılına sahip olan çalışanlardan daha yüksek olması durumu istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalışmaya katılanların toplam kıdem yılları arasında etik liderlik ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,001$). Farklılıkları tespit etmek amacıyla ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Etik liderlik ölçeği bakımından toplam kıdem yılları arasındaki farklılıklar için yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre etik liderlik puan ortalaması 1 yıldan daha az ve 1-5 yıl aralığında toplam kıdemi olanların 6-10 yıl aralığında toplam kıdemi olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bulgu sonuçlarına göre etik liderlik özellikleri yüksek olan bireyler daha az kıdem yılına sahip olup, 11 yıldan daha fazla kıdemi olanların bireylerin de ortalaması 1-5 yıl kıdeme sahip bireylerden daha düşüktür. Bu kapsamda sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde etik liderlik özellikleri en yüksek olan bireylerin 1-5 yıl toplam kıdeme sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmaya katılanların toplam kıdem yılları arasında performans değerlendirme ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,001$). Toplam kıdem yılı 1 yıldan az olan bireylerin puan ortalaması diğer kıdem yıllarına sahip olan bireylerden daha düşük bulunmuştur. Ayrıca toplam kıdem yılı 1-5 yıl aralığında olanlar ve 11 yıldan fazla olanların puan ortalaması 5-10 aralığında kıdeme sahip olanlardan daha yüksektir. Bu kapsamda performansı en yüksek olan bireylerin 1-5 yıl aralığında kıdem yılına ve 11 yıldan fazla kıdem yılına sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ve alt boyutlarının, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin güncel kıdem yıllarına göre karşılaştırılmasına ait analiz sonuçları Tablo 9’da yer verilmiştir.

Tablo 9

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Güncel Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Güncel Kıdem (Yıl)	n	Ortalama±SS	H	p*	Fark
ÖBÖ	<1	50	59,18±5,73	5,69	0,128	-
	1-5	206	61,54±7,20			
	6-10	34	61,85±6,65			
	>11	10	61,80±6,56			
<i>Duygusal Bağlılık</i>	<1	50	18,20±1,16	4,42	0,220	-
	1-5	206	18,31±1,45			
	6-10	34	19,00±1,44			
	>11	10	18,70±2,21			
<i>Devam Bağlılığı</i>	<1	50	22,20±2,91	7,43	0,059	-
	1-5	206	23,51±3,72			
	6-10	34	23,32±3,23			
	>11	10	24,20±3,71			
<i>Normatif Bağlılık</i>	<1	50	18,78±3,15	3,20	0,361	-
	1-5	206	19,72±3,56			
	6-10	34	19,53±2,92			
	>11	10	18,90±2,28			
Etik Liderlik	<1	50	32,26±3,67	2,62	0,454	-
	1-5	206	31,92±5,27			
	6-10	34	30,79±3,77			
	>11	10	32,20±5,03			
PDÖ	<1	50	163,86±8,46	22,48	<0,001	2,34>1 3,4>2
	1-5	206	168,42±7,34			
	6-10	34	167,97±7,67			
	>11	10	174,90±3,98			

*p<0,05, SS: Standart Sapma, ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 9’da çalışmaya katılan kişilerin güncel kıdem yılları arasında örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve etik liderlik ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Performans değerlendirme ölçeği toplam puanı bakımından katılanların güncel kıdem yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup ($p<0,001$), yıllar arasındaki farklılıkları belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. 1 yıldan az güncel kıdem yılına sahip olan bireylerin performans değerlendirme ölçeği puan ortalamasının en düşük ortalamaya sahip olduğu, 11 yıl ve üzeri güncel kıdem yılı olanların ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{<1}=163,86$;

$\bar{X}_{>11}=174,90$). Güncel kıdem yılı arttıkça performans değerlendirme puanının da arttığı belirlenmiştir.

Çalışmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ve alt boyutlarının, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçekleri Çalışma Şekline Göre ait analiz sonuçları Tablo 10'da bulunmaktadır.

Tablo 10

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Çalışma Şekli	n	Ortalama±SS	H	p*
ÖBÖ	Gündüz	228	61,14±7,03	8017,5	0,766
	Vardiyalı	72	61,36±6,63		
<i>Duygusal Bağlılık</i>	Gündüz	228	18,34±1,29	7579,0	0,293
	Vardiyalı	72	18,51±1,85		
<i>Devam Bağlılığı</i>	Gündüz	228	23,33±3,54	8133,5	0,907
	Vardiyalı	72	23,18±3,67		
<i>Normatif Bağlılık</i>	Gündüz	228	19,47±3,49	7701,5	0,428
	Vardiyalı	72	19,67±3,07		
Etik Liderlik	Gündüz	228	32,32±4,99	6169,5	0,001
	Vardiyalı	72	30,24±4,14		
PDÖ	Gündüz	228	168,65±7,82	5717,5	<0,001
	Vardiyalı	72	165,19±7,01		

*p<0,05, SS: Standart Sapma, ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği, U: Mann Whitney U testi

Tablo 10'da yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında, çalışmaya katılan kişilerin çalışma şekillerine göre örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken ($p>0,05$), etik liderlik ve performans değerlendirme ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (sırasıyla $p=0,001$, $p<0,001$). Çalışmaya katılanlar arasında gündüz çalışan bireylerin etik liderlik ölçeği puan ortalaması $32,32\pm4,99$, vardiyalı çalışan bireylerin ise $30,24\pm4,14$; gündüz çalışan bireylerin performans değerlendirme ölçeği puan ortalaması $168,65\pm7,82$, vardiyalı çalışan bireylerin ise $165,19\pm7,01$ olarak bulunmuştur. Elde edilen verilere göre etik liderlik ve performans değerlendirme ölçeği puan ortalamaları gündüz çalışanlarda vardiyalı çalışanlara göre daha fazladır.

Çalışmaya katılanların gelir durumları arasında Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ve alt boyutları, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçekleri bakımından farklılıklarını belirlemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11

Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Performans Değerlendirme Ölçeklerinin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Gelir Durumu	n	Ortalama±SS	H	p*	Fark
ÖBÖ	AÜ	39	57,87±5,16	11,37	0,010	2,3,4>1
	AÜ-6000	170	61,72±7,04			
	6001-8000	53	61,25±7,16			
	≥8001	38	62,24±6,91			
<i>Duygusal Bağlılık</i>	AÜ	39	18,05±1,08	6,07	0,108	-
	AÜ-6000	170	18,30±1,48			
	6001-8000	53	18,75±1,33			
	≥8001	38	18,58±1,69			
<i>Devam Bağlılığı</i>	AÜ	39	21,64±2,70	12,28	0,006	2,3,4>1
	AÜ-6000	170	23,51±3,71			
	6001-8000	53	23,19±3,30			
	≥8001	38	24,16±3,63			
<i>Normatif Bağlılık</i>	AÜ	39	18,18±2,86	8,49	0,037	2>1
	AÜ-6000	170	19,89±3,41			
	6001-8000	53	19,30±3,59			
	≥8001	38	19,50±3,29			
Etik Liderlik	AÜ	39	32,49±3,39	5,53	0,137	-
	AÜ-6000	170	31,17±4,68			
	6001-8000	53	32,77±4,88			
	≥8001	38	32,74±6,48			
PDÖ	AÜ	39	161,79±8,33	77,97	<0,001	2,3,4>1
	AÜ-6000	170	166,37±7,32			3,4>2
	6001-8000	53	172,09±4,66			4>3
	≥8001	38	174,55±4,43			

*p<0,05, SS: Standart Sapma, ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği, H: Kruskal Wallis H testi

Tablo 11 incelendiğinde, katılanların gelir durumları arasında örgütsel bağlılık alt boyutu duygusal bağlılık ve etik liderlik ölçeği puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülürken ($p>0,05$) örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı, alt boyutları olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (sırasıyla $p=0,010$, $p=0,006$, $p=0,037$). Farklılıkların tespit edilmesi için ikili karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Gelir durumları arasında yapılan

karşılaştırmalara göre örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve alt boyutu olan devam bağlılığı puan ortalamaları asgari ücretten yüksek gelire sahip olanlarda asgari ücret gelirine sahip olanlara göre daha yüksektir. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan normatif bağlılık puan ortalaması asgari ücret-6000 TL aralığında olanlarda asgari ücret gelire sahip olanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir.

Performans değerlendirme ölçeği toplam puanı bakımından katılanların gelir durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,001$). Asgari ücret gelir düzeyine sahip olan çalışanların en düşük performans değerlendirme puanına sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{AÜ}=161,79$). Gelir durumları arasında performans değerlendirme ölçeği puan ortalamalarına göre yapılan karşılaştırmaya göre gelir düzeyi artıkça performans değerlendirme puanı artmaktadır.

Örgütsel bağlılığın, performans değerlendirme ve etik liderlik üzerindeki etkisindeki aracılık rolünü belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz için gerekli koşullar; öncelikle bağımsız değişken (performans değerlendirme) ile bağımlı değişken (etik liderlik) arasında bir sebep sonuç ilişkisinin var olması gerekmektedir. Daha sonra yine bağımsız değişkenin aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişkeni (örgütsel bağlılık) anlamlı bir şekilde etkiliyor olması gerekmektedir (Tablo 3). Son olarak bağımsız değişken kontrol altında tutulurken, aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir. Bu analizler sonucunda bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Bu etkinin azalması durumunda “kısmi aracılık”, etkinin tamamen ortadan kalkması durumunda ise “tam aracılık” etkisinden söz edilebilir. Ancak aracı değişkenin bu arada, bağımlı değişken ile arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Araştırmada bu doğrultuda örgütsel bağlılığın aracılık etkisini belirlemek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla incelenmiş olup Sobel testi yapılmıştır (Tablo 12).

Tablo 12

**Etik Liderlik Davranışları ve Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkiye
Örgütsel Bağlılık Ara Değişkeni Etkisinin İncelenmesi**

	β	Std. Hata	t	p değeri	%95 Güven Aralığı	
					Alt	Üst
PDÖ	0,178	0,035	5,105	<0,001	0,109	0,247
Sabit	1,94	5,860	0,331	0,741	-9,593	13,471
PDÖ	0,181	0,035	5,136	<0,001	0,111	0,250
ÖBÖ	-0,024	0,039	-0,604	0,546	-0,101	0,054
Sabit	2,967	6,108	0,486	0,627	-9,053	14,987
Model R² = 0,075						
Model Anlamlılık p<0,001						
Sobel test z = -0,611; p=0,541						

Hiyerarşik Regresyon analizi kullanılmıştır. ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği, PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği, Bağımlı değişken: Etik Liderlik

Tablo 12’de verilen sonuçlara göre performans değerlendirmenin etik liderlik üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,178$; $p < 0,001$). Performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık analize dahil edilmiş ve ikisinin bir arada etik liderlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada performans değerlendirmenin etik liderlik üzerindeki etkisi devam etmiş ancak analize örgütsel bağlılığın girmesiyle birlikte cüzi oranda artmıştır ($\beta = 0,181$; $p < 0,001$). Elde edilen bu sonuçların ardından örgütsel bağlılığın aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve anlamsız bulunmuştur ($z = -0,611$; $p = 0,541$). Örgütsel bağlılık değişkeninin, performans değerlendirmenin etik liderlik üzerindeki etkisine aracılık ettiğinden bahsetmek mümkün değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmaya katılan kişilerin cinsiyetleri arasında örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan devam bağlılığı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı ortalaması kadınlarda $22,84 \pm 3,41$ iken, erkeklerde $23,86 \pm 3,69$ olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları bakımından bireylerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Bu sonuçla benzer bir sonucu Budak (2009), kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin duygusal bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir şeklinde bulmuştur.

Samadaov'a göre (2006), erkeklerin örgütsel bağlılık puan düzeyleri, kadınlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni kadınların, yoğun iş temposuyla birlikte ev işleriyle de ilgilenmek zorunda kalmaları ve toplum tarafından kadına yüklenen rollerin ağırlığı, onların çalıştıkları örgüte bağlılık geliştirmelerini engelleyebilmektedir.

Mowday; kadınların örgüte bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır (Keleş ve Çelik, 2006: 58).

Meyer ve Allen yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Kamer, 2001: 28).

İşgörenin örgütte görev süresi arttıkça daha iyi mevkilerde bulunma olasılığı da artmakta, ayrıca işgören zaman içinde neden bu kadar uzun süre kaldığı konusunda kendini zihinsel olarak ikna etmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışılan örgütün çekiciliği artmakta ve duygusal bağlılık düzeyi yükselmektedir (Çırpan, 1999: 60). Genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç

Çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (Sökmen, 2000: 51).

Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya firmaya mahkum olma olasılığı düşüktür (Çırpan, 1999: 61).

Örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmaktadır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 61).

Bekarların, aile geçindirme, ev işlerinde sorumluluk üstlenme gibi çalışma hayatını kısıtlayacak veya engelleyecek görevleri üstlenmediklerinden, işe bağlılıklarının da yüksek olabileceği düşünülmektedir. Fakat yapılan araştırmalarda, medeni durum ile işe bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır (Budak, 2009: 60).

Blau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur (Akt: İnce ve Gül, 2005: 72).

Etik liderlik ölçeği puan ortalamaları bakımından eğitim durumları arasındaki farklılıkları belirlemek için yapılan karşılaştırmaya göre, lise ve altı eğitim seviyesine sahip çalışanların en düşük puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve devam bağlılığı puanı ortalamalarında yaş dağılımları arasında yapılan karşılaştırmalara göre çalışmaya katılan ve 20 yaş ve altındaki bireylerin puan ortalamaları diğer yaş aralığında bulunan bireylerin puan ortalamalarından daha düşük bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre 20 yaşından büyük bireyler daha fazla örgütsel bağlılık hissetmektedir. Bir diğer alt boyut normatif bağlılıkta yaşı 21-30 ve 31-40 aralığında olan katılımcıların puan ortalamaları 20 yaşından küçük bireylerin puan ortalamasından daha yüksek bulunmuştur.

Performans değerlendirme ölçeği puan ortalamaları için yaş dağılımı arasında yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre 20 yaşından büyük çalışmaya katılan bireylerin puan

ortalaması 20 yaş ve altındaki bireylerin puan ortalamasından daha yüksek bulunmuş olup, 21-30 ve 41 yaş üstü bireylerin puan ortalaması da 31-40 yaş aralığında bireylerin puan ortalamasından yüksek olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu duygusal bağlılık ve etik liderlik ölçeği bakımından yaş dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 72).

Araştırmamızda, çalışanların medeni durumları arasında örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve alt boyut puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Etik liderlik ölçeği ve performans değerlendirme ölçeği puanları bakımından medeni durumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir. Şöyle ki: etik liderlik ölçeği puan ortalaması evlilerde bekara göre daha yüksek olarak bulunmuştur. Performans değerlendirme ölçeği puan ortalaması evli olan bireylerin, bekar olan bireylere göre daha yüksek olarak hesaplanmıştır. Dolayısı ile, hem etik liderlik hem de performans değerlendirme puan ortalamaları evli olan bireylerde daha yüksektir.

1 yıldan az güncel kıdem yılına sahip olan bireylerin performans değerlendirme ölçeği puan ortalamasının en düşük ortalamaya sahip olduğu, 11 yıl ve üzeri güncel kıdem yılı olanların ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Güncel kıdem yılı arttıkça performans değerlendirme puanının da arttığı belirlenmiştir.

Etik liderlik ve performans değerlendirme ölçeği toplam puan ortalamaları bakımından da cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.

Gelir durumları arasında yapılan karşılaştırmalara göre örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı ve alt boyutu olan devam bağımlılığı puan ortalamaları asgari ücretten yüksek gelire sahip olanlarda asgari ücret gelirine sahip olanlara göre daha yüksektir. Örgütsel

bağlılık ölçeği alt boyutu olan normatif bağlılık puan ortalaması asgari ücret-6000 TL aralığında olanlarda asgari ücret gelire sahip olanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, önerilen hipotezlerin kabul ve red durumu aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

H1: Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kabul

H2: Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Red

H3: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Red

Çalışmanın sağlık sektörü haricinde, diğer sektörlerle göre planlanıp daha geniş bir örnekleme ulaşması ile elde edilen bulgular karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Seçkin Yayıncılık Ankara
- Akgün, A. (1998). *Kamu Kesiminde Personel Yönetimi*. Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi
- Aksoy, Ş. (1986). *Introduction to Personnel Administration*. Ankara: Middle East Technical University
- Akyol, E.M. ve Budak. G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II, 2013)
- Allen, N. J. & Meyer. J. P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1–18.
- Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateşoğlu, L. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması*. Ankara Örneği. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. New York, McGraw-Hill Companies.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. 2.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Kasım
- 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), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer yayınları.

- Bayram, L. (2006). *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*. Sayıştay Dergisi, 62, 47-65.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, 7-15
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın
- Caldwell, D. F., Chatman J. A. & O'Reilly C. A. (1990). *Building Organizational Commitment. A Multi firm Study*. Journal of Occupational Psychology, 63(3),245-261.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clayton, S. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*. Hayat Yayınları Çeviri. Mehmet ZAMAN İstanbul
- Camgöz, M. ve Alperten, İ. N. (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2), s. 191-212
- Canıtez, A. B. ve Solmuş. T. (2000). *Performans Değerlendirmesi*. Türk Psikoloji Bülteni, Mart- Haziran.
- Caught, K & Shadur, M. ve Rodwell. J. (2001). *The Measurement Artifact İn The Organizational Commitment Questionnaire*. Psychological Reports.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakınberk, K.A., Derin. N & Demirel. E. T. (2011). *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*. Sivas: Asitan Yayıncılık.

Çınar, Z. (2010). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme*. <https://docplayer.biz.tr/17753293-Yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme-zehra-cinar.html>, 13.03.2022

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık ilişkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çolakoğlu, Ü. (2005). *Başarım Değerlemesi. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar (Ed: C. Demir)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 129-147

Dağlı, A., Elçiçek. Z Ve Han. B. (2018). *Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Güz Cilt:17 Sayı:68 (1765-1777)

Daniels, A. C. (1989). *Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement*. Third Edition, Tucker Georgia, Performance Management Publications.

Darama Uygun, E. (2021). *Aktif İş Yaşamı Olan Kişilerde Bağlanma Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 24.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, Çev:Kemal Tosun ve Diğerleri*. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını

Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges For The Twenty-First Century*. Harpe Business, Routledge.

Drucker, P. F. (1995). *People And Performance: The Best Of Peter Drucker On Management*. Harvard Business Review Press, Routledge.

Edwards, M. R. (1996). *Improving Performance with 360-Degree Feedback*. Career Development International, 1(3),

- Erdemir, E. (2013). *Performans Yönetimi*. Benligiray, S. (Ed.), *Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri*. (s.5-15). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım İş ve Yönetim*. Serisi Acedemyplus Yayınevi, Ankara.
- Fidan, O. (2016). *Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslanması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Germirli, N. (2002). *Performans Sisteminin Performansı*. Kal Der Yayınları, İstanbul, s.21-25.
- Gürsoy, M. (2001). *Yetkinlik ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri*
- Helvacı, A. (2002). *Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, s.161
- İnce, M. ve Gül. H. (2005): *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi
- Kamer, M. (2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Kaplan, M. & Kaplan. A. (2018). *The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises*. Journal of Economic and Social Development (JESD), 5 (1), 46-50.
- Kara, D. (2010). “*Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11,1
- Kaynak, R. ve Bülbül. M. (2008). *360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13 (1), s. 269-292

Keleş, H. ve Çelik. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi.

Lucia, A.D. and Lebsinger. R. (1999) *The Art and Science of Competency Models*. Jassey-Bass Pfeifer, San Francisco.

Ludeman, K. (2000). “*How To Conduct Self Directed 360*”. Training and Development, 54 (7), 44-47.

Macdougall, M., Riley S., Cameron. H. Ve Mckinsty. Brian. (2008). *Halos And Horns In The Assessment Of Undergraduate Medical Students: A Consistency Based Approach*.

Meyer, J. P., Stanley. D. J., Herscovitch. L & Topolnytsky. L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behaviour, 61, 20-52.

O'Reilly, C. A. & Chatman. J. A. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ağustos

Özdemir, H. (2021). *Örgütsel Bağlılık. M. Ak İçinde, Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz Ve Ölçekler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 227-249.

Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Gazi Kitabevi.

Özutku, H. (2008). *Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 79-97.

Palmer, Margaret J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (Çeviren: Doğan şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.

Penley, L. E. ve Gould. S. (1988). *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*. Journal of Organizational Behavior,9(1), 43–59,

Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial /Organizational Psychology*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı*. 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. Özel Sektörde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sanghi, S. (2005). *The Handbook of Competency Mapping* .www.books.google.com.tr (12.03.2022)

Sarsenova, K. (2010), *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi*. Kamu-Özel Hastanelerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, Yüksek Lisans Tezi

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Sökmen, A. (2000). *Ankara`da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.

Suliman,A.M. ve Iles. P.A. (2000): “*The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context*”, Journal of Management Development, Vol: 19, No: 1, 71-82.

Şentürk, H. (2004). *Belediyelerde Performans Yönetimi*. İlke Yayıncılık, İstanbul.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.

Topsakaloğlu, S. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tortop, N., Aykaç. B., Yayman. H ve Özer. A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tuna, M., Bircan H. Ve Yeşiltaş. M. (2012). *Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2.

Turgut, N. (2004). *Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirmesi Ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul*. İstanbul Üniversitesi Yayını, No:262

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Uyargil, C., Acar, D., Yılmaz, H., Kağnıcıoğlu, D., Aytaş, S. S., Uzun, Ö. ve Turhan. U. (2012). *Performans ve Kariyer Yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi. Açıköğretim Fakültesi Yayını. Yayın No: 1555

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Whiddett, S. Ve Hollyforde. S. (2003). *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and...*, www.books.google.com.tr (11.03.2022)

Williams, R. S. (1998). *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*. London, International Thomson Business Press.

Yalçın, A. ve İplik. F. N. (2005): *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 395-412.

Yatkın, A. (2008). *Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.

Yetkin, D. (2003). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi AD.

Yılmaz, H. (2020). *Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Vatandaşlığın Aracılık Rolü*. Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Hatay: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, S. (2013). *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Eğitim Sektörü Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

Yüceler, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi*. Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 447-449.

Yüksel, G. (1997). *Sosyal beceri envanterinin Türkçe'ye uyarlanması*. "Geçerlik ve güvenirlik çalışması". Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi 2(11),39-48.

<https://openstax.org/books/organizational-behavior/pages/8-1-performance-appraisal-systems#:~:text=It%20is%20possible%20to%20identify,Central%20Tendency%20Error., 05.03.2022>

<https://www.hrhelpboard.com/performance-management/performance-appraisal-its-purpose.htm, 09.02.2022>

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1145885>

<https://kolayik.com/ikutuphane/hedef-bazli-performans-degerlendirme-nedir-nasil-uygulanir/>

https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/zumral.gultekin/124664/acm214_sunump_unite4.pdf

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>



T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU KARAR SURETİ

Toplantı Tarihi : 01.04.2022

Toplantının Yeri: Nişantaşı Üniversitesi Toplantı Odası

Toplantı Sayısı : 2022/15

Toplantıya Katılanlar:

Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Başkan
Doç. Dr. Umut BAŞOĞLU	Başkan Yardımcısı
Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ	Üye
Prof. Dr. Ömer Cüneyt BİNATLI	Üye
Prof. Dr. Ahmet İrfan YÜKLER	Üye
Prof. Dr. Serkan KESKİN	Üye
Öğr. Gör. Erkul BULUT	Üye
Demet ÖVELEK	Raportör

Gündem:

Gündem1. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Hilal Ağcakaya'nın "Sürdürülebilir Ziyaretçi Yönetimi Kapsamında Toplumsal Taşıma Kapasitesi: Bozcaada Örneği" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem2. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Zeynep Akkaya'nın "Bireylerin Seyahat Motivasyonlarını Etkileyen Gastronomik Unsurlar: Ege Bölgesi Örneği" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem3. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Ebru Öktem'in "Sağlık Hizmetlerinde Kalite Standartları ve Çalışan Motivasyonu: Kocaeli Gebze İlçesinde Bir Araştırma" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem4. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sinem Hatun Davut'un "Maskot İçeren Reklamlara Yönelik Tutumunun Marka Güveni Üzerindeki Rolü" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem5. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sevil Ünkaracalar "Sağlık Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetiminde Çalışanların Performansına ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği" çalışmasının görüşülmesi.

Kararlar:

Karar1. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Hilal Ağcakaya'nın "Sürdürülebilir Ziyaretçi Yönetimi Kapsamında Toplumsal Taşıma Kapasitesi: Bozcaada Örneği" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar2. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Zeynep Akkaya'nın "Bireylerin Seyahat Motivasyonlarını Etkileyen Gastronomik Unsurlar: Ege Bölgesi Örneği" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar3. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Ebru Öktem'in "Sağlık Hizmetlerinde Kalite Standartları ve Çalışan Motivasyonu: Kocaeli Gebze İlçesinde Bir Araştırma" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar4. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sinem Hatun Davut'un "Maskot İçeren Reklamlara Yönelik Tutumunun Marka Güveni Üzerindeki Rolü" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar5. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sevil Ünkaracalar "Sağlık Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetiminde Çalışanların Performansına ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği" çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Uğur YÖZGAT
Başkan