T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ARACI RÖLÜ; TRB2 BÖLGESİNDEKİ SAĞLIK KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
HALİT KURT

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ABDULKADİR GÜMÜŞ

VAN – 2023

KABUL VE ONAY SAYFASI

Halit KURT tarafından hazırlanan "ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ARACI RÖLÜ; TRB2 BÖLGESİNDEKİ SAĞLIK KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması ağaşıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ İşletme, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olrak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	…….
Başkan: Abdulmenaf TURAN Kamu Yönetimi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olrak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	…….
Üye: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK İşletme, Bursa Teknik Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olrak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	…….
Üye: Dr. Öğr. Ü. Abdurrahman ÇALIK İşletme, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olrak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	…….
Üye: Dr. Öğr. Ü. Zülküf ÇEVİK İşletme, Sakarya Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olrak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	…….
Yedek Üye: Unvan Adı Soyadı Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olrak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	…….
Yedek Üye: Unvan Adı Soyadı Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olrak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	…….
Tez Savunma Tarihi	10/01/2023

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum.

…….
Prof. Dr. Bekir KOÇLAR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN SAYFASI

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 10/01/2023

Halit KURT

Doktora Tezi

Halit KURT

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OCAK, 2023

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ARACI RÖLÜ; TRB2 BÖLGESİNDEKİ SAĞLIK KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Sürekli olarak değişim ve gelişim içerisinde olan işletmeler, iş dünyasında devamlılıklarını sürdürebilmek için dış dünya ile iletişimlerini güçlü tutmaları, uzun soluklu bir varlık göstermelerinin en önemli temel taşlarındandır. İşletme, liderlerinin ve üst düzey yöneticilerin izledikleri yol iş görenlerinin işletme ile hızlı bir bağ kurmalarını sağlamaktadır. Kurulan bu bağ ile iş görenlerin yüksek performans göstermelerinde hedeflenen başarıya ulaşmak için yüksek iş performans sergilemeleri, algılanan örgütsel destek ve hizmetkar liderlik kavramları son zamanlarda işletme yönetimi alanında önemli bir yer tutarak dikkat çekmektedir.

Bu doktora tez çalışması, sağlık kurumlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolünü sorgulama amacı taşımaktadır. Tez için veri toplamada, bilimsel açıdan güvenilirliği ve geçerliliği daha önceden kanıtlanmış anketler ve ölçekler kullanılmıştır. Araştırma evrenini, TRB2 (Van, Bitlis, Muş ve Hakkâri) bölgesindeki Kamu ve Özel Hastanelerdeki iş görenler oluşturmaktadır. Kolay örnekleme yöntemi ile araştırmanın örneklemi için 710 sağlık personelinden yararlanılmıştır. Veriler sağlık personellerinin özelliklerini belirleyen Demografik Bilgi Formu, Verilerin elde edilmesi için Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği, İş Performansı Ölçeği, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde; betimsel istatistik, faktör analizi, korelasyon analizi ve lineer analizleri yapılmıştır.

Sonuç olarak algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rölünü anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak bu değişkenlerimizin bazınlarında anlamlı sonuçlara varılmamıştır. Bu doğrultuda hastane personellerinin algılanan örgütsel destek, iş performansı ve hizmetkar liderliğin alt boyutları ile ilgili özelliklerin iş verimliliğinde önemli bir etken olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, İş Performansı, Sağlık Kurumları, Hizmetkâr, Liderlik, TRB2 Bölgesi

Sayfa Sayısı: XVİ+155

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ

Ph. D. Thesis

Halit KURT

VAN YUZUNCU YIL UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

JANUARY, 2023

INSTRUMENT ROLE OF SERVICE LEADERSHIP IN THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON BUSINESS PERFORMANCE; A RESEARCH IN THE HEALTH INSTITUTIONS IN THE TRB REGION

ABSTRACT

Businesses, which are in constant change and development, keeping their communication with the outside world strong in order to maintain continuity in the business world is one of the most important cornerstones of their long-term existence. The way followed by the leaders and senior managers of the business enables the employees to establish a quick connection with the business. With this connection established, the concepts of high job performance, perceived organizational support and servant leadership in order to achieve the targeted success in high performance of the employees have recently attracted attention by holding an important place in the field of business management.

This thesis study aims to question the mediating role of servant leadership in the effect of perceived organizational support in health institutions on job performance. Questionnaires and scales with scientifically proven reliability and validity were used to collect data for the thesis. The population of the research consists of employees in Public and Private Hospitals in TRB2 (Van, Bitlis, Muş and Hakkari) region. 710 medical personnel were used for the sampling of the study using the easy sampling method. The data were collected with the Demographic Informatıon Form, which determines the characteristics of the health personnel, Perceived Organizational Support Scale, Job Performance Scale and Servant Leadership Scale to obtain data. In the analysis of the data; descriptive statistics, factor analysis, correlation analysis and linear analyses were performed.

As a result, it has been determined that servant leadership significantly and positively affects the agent relay in the effect of perceived organizational support on job performance. However, significant results were not obtained in some of our variables. In this context, it was concluded that the characteristics of the hospital staff's perceived organizational support, job performance and sub-dimensions of servant leadership are an important factor in work efficiency.

Key Words: Perceived Organizational Support, Job Performance, Health Institutions, Servant Leadership, TRB2 Region

Quantity of Page: XVİ+155

Supervisor: Assoc. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xii**
ŞEKİLLERİN DİZİNİ ..... **xiii**
TABLOLARIN DİZİNİ ..... **xiv**
ÖN SÖZ ..... **xvi**
GİRİŞ **1**
1. ALGINAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞ PERFORMANSI VE HİZMETKAR LİDERLİK **4**
1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı 4
1.1.1. Örgütsel Destek Teorisi 4
1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kökenleri 6
1.1.2.1. Örgütsel adalet 6
1.1.2.2. Yönetici desteği 6
1.1.2.3. Ödüller 7
1.1.2.4. Kariyer gelişim fırsatları 8
1.1.2.5. Ücret memnuniyeti 9
1.1.2.6. Örgütün büyüklüğü 9
1.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları 9
1.1.3.1. Örgütsel bağlılık 10
1.1.3.2. Performans 11
1.1.3.3. İş tatmini 11
1.1.3.4. Örgütte kalma niyeti 12
1.1.3.5. İş değiştirme niyeti 12
1.1.3.6. İşi benimseme 13
1.1.3.7. Stres 13
1.1.3.8. Geri çekilme davranışı 13
1.2. İş Performansı 14

1.2.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı 14
1.2.2. İş Performansının Boyutları 17
1.2.2.1. Görev performansı 21
1.2.2.2. Bağlamsal performans 24
1.2.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler 28
1.2.3.1. Bireysel faktörler 29
1.2.3.2. Örgütsel faktörler 29
1.2.3.3. Çevresel faktörler 31
1.2.4. Performans Değerleme 31
1.2.4.1. Performans değerleme kavramı ve tanımı 31
1.2.4.2. Performans değerleme süreci 33
1.2.4.3. Performans değerlemenin amacı 35
1.2.4.4. Performans değerlemenin önemi 37
1.2.4.5. Performans değerleme yöntemleri 37
1.2.4.5.1. Geleneksel performans değerleme yöntemleri 39
1.2.4.5.1.1. Derecelendirme ölçekleri yöntemi 39
1.2.4.5.1.2. Grafik derecelendirme ölçeği yöntemi 39
1.2.4.5.1.3. Kritik olaylar yöntemi 40
1.2.4.5.1.4. Tanımlayıcı yazı yöntemi 40
1.2.4.5.1.5. Eşli karşılaştırma yöntemi 40
1.2.4.5.1.6. Kontrol listesi yöntemi 40
1.2.4.5.1.7. Gizli değerleme yöntemi 41
1.2.4.5.2. Modern performans değerleme yöntemleri 41
1.2.4.5.2.1. Amaç ve sonuçlara göre değerleme yöntemi 41
1.2.4.5.2.2. Balanced score card 42
1.2.4.5.2.3. Değerleme merkezi yöntemi 42
1.2.4.5.2.4. İnsan kaynakları muhasebesi yöntemi 43
1.2.4.5.2.5. Davranışa dayalı performans değerleme yöntemi 43
1.2.4.5.2.6. 360 Derece performans değerleme yöntemi 43
1.2.4.5.3. Performans değerleme yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları 45
1.2.5. İşe Bağlılık - İş Performansı İlişkisine Yönelik Literatür 46
1.3. Liderlik 47

1.3.1. Liderlik Kavramı ve Önemi 48
1.3.2. Liderliğin Özellikleri ve Görevleri 50
1.3.3. Liderlik Teorileri 52
1.3.3.1. Özellikler teorisi 53
1.3.3.2. Davranışsal liderlik teorisi 54
1.3.3.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 54
1.3.3.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları 55
1.3.3.2.3. Blake-Mouton'ın yönetim tarzı matrisi 56
1.3.3.2.4. McGregor'ın X ve Y teorileri 57
1.3.3.2.5. Likert'in sistem 4 modeli 58
1.3.3.3. Durumsallık yaklaşımı 59
1.3.3.3.1. Fred Fiedler'in durum liderlik modeli 59
1.3.3.3.2. Amaç yol teorisi 60
1.3.4. Modern liderlik modelleri 61
1.3.4.1. Etkileşimci liderlik modeli 61
1.3.4.2. Dönüşümsel liderlik modeli 62
1.3.4.3. Vizyoner liderlik modeli 63
1.3.4.4. Karizmatik liderlik modeli 64
1.3.4.5. Stratejik liderlik modeli 65
1.3.4.6. Yönetsel liderlik modeli 66
1.3.4.7. Hizmetkâr liderlik 66
1.3.5. Liderlik Modellerinde Yeni Yaklaşımlar 68
1.3.5.1. Entelektüel liderlik modeli 68
1.3.5.2. Pozitif liderlik modeli 69
1.3.5.3. Yenilikçi liderlik modeli 70
1.3.5.4. E-Liderlik modeli 71
1.3.5.5. Paternalist (Babacan) liderlik modeli 71
1.3.5.6. Bilge lider yönetim modeli 72
1.4. Hizmetkâr Liderlik 73
1.4.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı 73
1.4.2. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri 74
1.4.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri 75

1.4.3.1. Greenleaf'in hizmetkârlık modeli 75
1.4.3.2. Spears'in hizmetkâr liderlik modeli 75
1.4.3.3. Patterson hizmetkâr liderlik modeli 75
1.4.3.4. Van Direndonck'un hizmetkâr liderlik modeli 75
2. SAĞLIK SİSTEMİ VE TRB2 BÖLGESİ 76
2.1. Sağlık Kavramı 76
2.1.1. Sağlığın Belirleyicileri 77
2.1.1.1. Çevre 77
2.1.1.2.Davranış 78
2.1.1.3. Kalıtım 78
2.1.1.4. Sağlık bakım hizmetleri 78
2.1.2. Sağlık Hizmetleri 78
2.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri 79
2.1.4. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması 79
2.1.5. Sağlık Hizmetlerinin İşlevleri 81
2.1.5.1. Tedavi hizmetleri 81
2.1.5.2. Koruyucu ve Geliştirici Sağlık Hizmetleri 81
2.1.5.3. Eğitim 82
2.1.5.4. Araştırma 82
2.2. Hastaneler 82
2.2.1. Hastanelerin Tanımı 82
2.2.2. Hastanelerin Özellikleri 83
2.3. TRB2 Kalkınma Bölgesi 83
2.3.1. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılması (İBBS) 83
2.3.2. TRB2 Kalkınma Bölgesi 87
3. METODOLOJİ 89
3.1. Araştırmanın Varsayımları 89
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları 89
3.3. Araştırmanın Evreni 90
3.4. Ölçüm Araçları 90
3.4.1. Anket Formu 90
3.4.2. Araştırma Ölçeği 91

3.4.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği 91
3.4.4. İş Performansı Ölçeği 91
3.4.5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği 91
3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler 92
3.5.1. Bağımsız Değişken 93
3.5.2. Bağımlı Değişken 93
3.5.3. Aracı Değişken 93
3.6. Araştırmada Kullanılan Hipotezler 93
3.7. Araştırmanın Yöntemi 95
3.8. Analiz Yöntemi 96
4. BULGULAR 97
5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME 127
5.1. Araştırma Neticesinde Elde Edilen Sonuçlar Bağlamında Öneriler 134
KAYNAKÇA 135
EKLER 152
ÖZGEÇMİŞ .....
LİSANSÜSTÜ TEZ ORİJİNALLİK RAPORU .....

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamalar ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AÖD	Algılanan Örgütsel Destek
AB	Avrupa Birliği
DAKA	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
HL	Hizmetkâr Liderlik
İP	İş Performansı
İBBS	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılması
TRB2	Van Alt Bölgesi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
WHO	World Health Organization

ŞEKİLLERİN DİZİNİ

Şekil **Sayfa**

Şekil 1.1. İş performansı 21

Şekil 2.1. Sağlığın belirleyicileri 77

Şekil 2.2. Sağlık hizmetlerinin işlevleri 81

Şekil 2.3. TRB2 Kalkınma Bölgesi'nin Türkiye Haritasındaki Konumu 88

Şekil 4.1. Sektörlerin dağılımları 98

Şekil 4.2. Çalışma sürelerinin dağılımları 99

Şekil 4.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin iç tutarlılıklarının incelenmesi 108

Şekil 4.4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği puanı ile Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanlarının ilişki grafiği 119

Şekil 4.5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği puanı ile İş Performansı Ölçeği puanlarının ilişki grafiği 120

Şekil 4.6. İş Performansı Ölçeği puanı ile Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanlarının ilişki grafiği 121

Şekil 4.7. Aracı etki gösterimi 121

Şekil 4.8. Aracı etki gösterimi 122

Şekil 4.9. Aracı etki analizi sonucu 124

Şekil 4.10. Hizmetkâr Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerine Etkilerinin Sonuç Modeli 125

TABLOLARIN DİZİNİ

Tablo **Sayfa**

Tablo 1.1. İş Performansı Tanımları 15

Tablo 1.2. Campbell'in İş Performansı Boyutlarının Sınıflandırılması 18

Tablo 1.3. Bağlamsal Performans Unsurları, Bileşenlerinin Unsurları ve Yapılan Hareketlerin Çeşitleri 26

Tablo 1.4. Performans Değerleme Açıklamaları 32

Tablo 1.5. Performans Değerleme Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları 45

Tablo 2.1. Düzey 2 İstatistikî Bölge Birimleri 85

Tablo 2.2. Düzey 1 istastistikî bölge birimleri 86

Tablo 3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nde yer alan boyutlar ve ifade numaraları 92

Tablo 3.2. Araştırma Modeli 95

Tablo 4.1. Tanımlayıcı özelliklerin dağılımları 97

Tablo 4.2. Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları 99

Tablo 4.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanının dağılımı 100

Tablo 4.4. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçümü ve Bartlett's Küresellik Testi 100

Tablo 4.5. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması 101

Tablo 4.6. Katılımcıların iş performansı ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları 103

Tablo 4.7. İş Performansı Ölçeği puanının dağılımı 103

Tablo 4.8. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümü ve Bartlett's Küresellik Testi 104

Tablo 4.9. İş Performansı Ölçeği'nin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması 104

Tablo 4.10. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Sorularına Verdikleri Yanıtların Dağılımları 105

Tablo 4.11. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İç Tutarlılıklarının Dağılımı 107

Tablo 4.12. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik Testi 108

Tablo 4.13. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması 110

Tablo 4.14. Tablo 4. 13'ün Devamı 115

Tablo 4.15. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği'nin ilişkisi 118

Tablo 4.16. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ile İş Performansı Ölçeği'nin ilişkisi120

Tablo 4.17. Algılanan Örgütsel Destek Puanının Hizmetkâr Liderlik Üzerine Etkisi ve Hizmetkâr Liderlik Puanının İş Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi 122

Tablo 4.18. Aracı Etkiyi İncelemek Amacıyla Oluşturulan Process Modeline İlişkin Bilgiler 123

Tablo 4.19. Hizmetkâr Liderliğinin Algılanan Örgütsel Destek Üzerine Etkileri ... 125

ÖN SÖZ

Doktora tez çalışmamda bana yön veren, çalışmanın her aşamasında yardımını ve sabrını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ hocama, tezin oluşmasında değerli görüşleri ile katkı sağlayan ve araştırma sürecinde her türlü prosedürel kolaylığı sağlayan Sayın Prof. Dr. Abdulmenaf TURAN hocama; görüş ve önerileri ile çalışmanın tamamlanmasına katkıda bulunan Sayın Doç. Dr. Abdullah OĞRAK, Sayın Dr. Öğr.Ü. Abdurrahman ÇALIK ve Sayın Dr. Öğr. Ü. Zülküf ÇEVİK hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca değerli bilim insanları Dr. Bilal DEMİR'e ve İhsan AKIN'a, teşekkür ederim.

Doktora sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve bana ilham veren Genel Müdürümüz Azad ÖLMEZ'e ve çok değerli çalışma arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Eğitim hayatımda emeği geçen tüm hocalarıma, başarılı ve topluma yararlı bir insan olmam için beni yetiştiren Aziz TAN hocama ve destekleri ile beni yalnız bırakmayan Abdülselam TAN'a ve M. Şafii TAN'a minnettarım.

Özel teşekkürlerime gelince; bu stresli zamanımda benden manevi desteğini hiç esirgemeyen başta çok kıymetli babam Reşit KURT ve annem Saniye KURT, kardeşlerim Süleyman KURT, Cemal KURT'a ve ailemin diğer bireylerine, tabii ki şartlar ne olursa olsun her an yanımda olan, her durumda gösterdiği anlayışlı ve cesaretlendirici yaklaşımlarıyla zorluklara karşı dayanma gücümü arttıran biricik eşim Rabia KURT'a ve bu süreçte kimi zaman ilgi ve sevgiden mahrum bıraktığım canım çocuklarım Muhammed Yusuf KURT'a ve Ömer Asaf KURT'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

İnsanlar, sosyal birer varlık olduklarından dolayı organizasyonel çalışmaya eğilimlidirler. Oluşturulan organizasyonel çalışma, modernleşen hayata ayak uydurabilmek için kaliteye ve yüksek iş performansına yönelimi artırmıştır. Bu doğrultuda bireyler yaşam kalitelerini daha yükseğe çıkarmak için zamanla işleri bölümlere ayırmış ve en yüksek verimi elde etmeyi amaçlamışlardır (Akyüz, 2012). İş işleyişinin nasıl uygulanacağını belirlemek, sürdürmek ve toplumsal yapı içerisinde rollerin dağılımı önemli bir etkendir. Bu iş bölümü oluşturulduğu zaman, önceleri geleneksel yöntemler tercih edilirken bu işleyiş modernleşen çağın iş dünyasında gelişim ve değişimin hızlı olmasından dolayı yaşamın bir parçası haline gelmiş olup modern yöntemlerle sürdürülmektedir. Özellikle sanayi devriminden sonra insan gücü yerine makineleşmenin yer almasıyla iş dünyasında mikro sistemden makro sisteme doğru bir gelişim ve değişime doğru evrilme oluşmuştur. Bu doğrultuda işletmeler, yeni gelişime ayak uydurmak ve varlıklarını sürdürmek için vizyoner stratejiler ortaya koymuşlardır. Bununla beraber iş gücü ve iş performansına duyulan ihtiyaç, ciddi anlamda önem arz etmeye başlamıştır (Erkoç, 2015).

Çağdaş döneme gelinmeden önce iş dünyasında klasik yöntemlere yönelik bir eğilim söz konusuydu. İşletmeler çalışanlara bir makine gözüyle bakıyorlardı. Yaptıkları iş karşılığında belli ücretlerin alınabileceği düşüncesindeydiler. Bu tarz işletmeler modernleşmeye ayak uyduramadıkları için çağın gerisinde kalmışlardır. Bunun aksine iş performansının günümüz iş dünyasında çok önemli bir unsur olmasından dolayı işletmeler, iş performansıyla ilgili çeşitli politikalar izlemiştir. Bu politikaların en başında personellerin performansı ve işletmenin vizyoner bakış açısı gelmektedir. Buna ek olarak işletmenin ileriye yönelik gelişim ve değişim faktörlerinin başında personellerin verimliliği önceliklidir. Personellerin verimliliklerini artırmaya yönelik klasik dönemde var olan baskıcı, yıpratıcı, sömürücü, cinsiyetçi ve ırksal politikalar yerine daha hoşgörülü politikalar izlenmiştir. Ayrıca sadece personellerin iş performansına bağlı olmayıp işletme ve personeller arası uyum, iletişim, etkileşim ve işi başarma arzusuna bağlı olarak gerçekleşir (Uçar, 2021).

İstenilen verimliliğin elde edilmesi için işletmeler, en üst düzey performansa ve verimliliğe sahip lider yöneticiye ihtiyaç duyar. Bu lider vasıflı yöneticiler; klasik dönemdeki yöneticiler gibi değil de personellerin zihinlerine, kalplerine, yeteneklerine ve hayatlarının önemli kısımlarına hitap eden bilgi paylaşımlı, değişime açık, kolay uyum sağlayan, adil ve güven veren yöneticilik anlayışına sahip liderler olmalıdır (Akyüz, 2012).

Lider yöneticiliğin zamansal evrilmesine bakıldığında insanlar üretim sahasına indikten sonra ilerleme ve gelişime birlikte ayak uydurmak için her zaman bir lider eşliğinde hareket etmişlerdir. İlk zamanlarda çalışan ve yönetici arasında ast-üst hiyerarşisi hâkimken modern çağda bu ilişki adalet ve eşitliğe dayanmaya doğru evrilmiştir. Liderler, bu gelişimsel süreçte taşıdıkları özellikler gereği toplumu daha ileri seviyelere getirmeyi başarmıştır. Liderlik vasıflarına sahip yöneticilerde modernleşmeyle beraber işletmeleri en iyi seviyeye getirme çabasında olmuşlardır. İşletmede vizyonu yüksek liderler, oluşturmuş oldukları yöntemlerle algılanan örgütsel destek ile işletmenin personellerine sahip çıkması, gelişimlerine öncülük etmesi gerektiği ve çeşitli hassasiyetleri önemsediğini göz önünde bulundurarak personel ve işletme arası verimliliğin yüksek olmasına öncülük eder. Lider yönetici; personellerin öz yeterliliklerine, yeteneklerine ve işi daha ileriye nasıl götürebilecekleri hususunda farkındalık kazandırır (Sarıyer, 2019).

İş dünyasının hızlı dönüşümü işletmeler arasındaki rekabeti de beraberinde getirmiştir. Rekabete ayak uyduramayan ve yenileşmeye gidemeyen işletmeler, çağdaşlarının gerisinde kalmışlardır. Bu doğrultuda işletmeler, az maliyetle yüksek verim elde etmek için liderlik vasıfları barındıran yöneticilere yönelmiş ve bu liderler eşliğinde algılanan örgütsel desteği benimsemektedirler.

İşletmenin çağı yakalaması ve çağdaşlarıyla rekabet edecek seviyeye gelmesi için gelişim ve değişime yeni bir kapı aralaması güçlü bir lider yöneticiyle mümkündür. Bu lider yöneticilerin başında hizmetkâr liderlik vasıflarını barındıran hizmetkâr lider gelmektedir. Hizmetkâr lider kendi çıkarlarının yerine öncelikle çalıştığı işletmenin ve takipçilerinin çıkarlarını önemsemektedir. Bu doğrultuda işletme içinde oluşan bağ, işletmenin misyonunu ve vizyonunu oluşturur. Personeller bu doğrultuda işletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde görürler (Uçar 2021).

Hizmetkâr lider ve takipçilerinin işletmenin çıkarlarına öncelik vermesi ve işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması yalnızca lider yöneticinin ya da yetenekli personellerin üstesinden gelebilecekleri bir konu değildir. Bu bağlamda işletmenin, lider yöneticinin ve personellerin aktif bir iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda algılanan örgütsel desteği hisseden personeller, çalıştıkları işletme ile organik bir bağ oluşturup işletmenin daha ileriye ve daha verimli olması için üstün bir çaba ortaya koyar (Özmutlu, 2011).

Alanyazın taraması sonucunda sağlık kurumlarında yapılan araştırma çalışmalarında algılanan örgütsel desteği benimseyen işletmelerin iş performansı ve verimliliklerinde beklenen hedeflere ulaşıldığı görülmüştür. Bu bağlamda yapılacak araştırma çalışmamızın amacı algılanan örgütsel desteğin iş performansı etkisinde liderliğin aracı rolünün TRB2 bölgesindeki sağlık kurumlarında nasıl şekillendiği ile ilgilidir. Çalışmanın amacı dığrultusunda algılanan örgütsel destek, iş performansı ve hizmetkar liderliğin alt boyutları olan değişkenlerimizin üçünün birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

1. ALGINAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞ PERFORMANSI VE HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Görev yaptıkları yerlere içten bir bağlılık gösteren personellerin işlerinde daha yüksek verim ve sadakat göstermeye yönelimleri daha fazla, işten ayrılma yönelimleri ise daha azdır (Mahtieu ve Zajac, 1990: 171; Özdevecioğlu, 2003). Bu nedenle örgütsel destek, çalıştıkları işletmelerde içten bağlılık ve hoş görülme gereksinimini karşılayan en temel faktörlerden biridir (Çakar ve Yildiz, 2009: 75). İşletme tarafından benimsenmek, personellere maaş, ikramiye, hoş görülme, saygınlık ve iş verimini arttırmak için gerekli koşulların oluşturulmasının birçok fayda sağladığı görülmektedir (Çakar ve Yildiz, 2009). Karşılıklı fayda sağlama kuralı, bireylerin sağladığı yarar karşılığında yarar göreceğini esası üzerinde durur (Gouldner,1960). Mevcut kural irdelendiğinde personellerin algıladıkları örgütsel destek sonucunda işlerinde yüksek verimlilik elde edeceklerini öngörmektedir.

Karşılıklı fayda sağlama kuralı, bireylerin karşılıklı ilişkilerinde bireyin sergilediği olumlu davranış neticesinde olumlu bir tepkiyle karşılacağını ifade eder (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 4). Sonuç olarak hem işletmeci hem de personel, karşılıklı yarar sağlama kuralını sergilediklerinde işletmeci ve personeller için daha yararlı neticeler ortaya koyar. Bu bağlamda algılanan örgütsel destek teorisi işletmenin yükselen kapsamı ve duruşuyla bu ilerlemeye destek verenleri ödüllendirme, kişisel ihtiyaçlarını karşılama ve işletmede saygınlıklarının artması konusunda nesnel yasalar ortaya koyduğunu göstermektedir (Eisenberger ve diğ.,1986).

Algılanan örgütsel destek teorisi bu çerçevede yorumlandığında personellerin sorumluluklarını daha etkili şekilde yerine getirmek ve meydana gelebilecek engellerin işletme eliyle düzelteceğine dair bir teminat gösterme düşüncesine dayanır (Özdevecioglu, 2003).

1.1.1. Örgütsel Destek Teorisi

Bu teoriye göre örgütsel destek algısı pozitif yönde artış gösterdikçe personeller, çalıştıkları işletmelerin insani vasıflarını içselleştirmektelerdir. Bunun

yanı sıra personeller, işletmenin çalışan bölümlerinde meydana gelen işlerin sadece o bölümüne ait vasıflarını kapsamakla kalmayıp bununla beraber işletmenin kapsamlı olarak bütün işleyişini sergilediğini göstermektedir (Levinson, 1965). Levinson'nun (1965) ifade ettiği gibi işletmenin bireyselliği, işletmenin bölümlerinin işlevselliği için kanun, örfi ve parasal yükümlülüğü; işletmenin devamlılığı ve personellere yönelik tutumlarını ortaya koyan işletmeye yönelik politikalar, kurallar ve geleneksel işletme bölümlerinin personellere yansıttığı baskı olarak gösterilir. İşletmenin bireyselliğinin kaynağında, personeller işletmenin şahsiyetlerine yönelik pozitif veya negatif tutumlarının işletmenin personelinin zor koşullarda yanında olup olmadığına dair bir belirti olarak gösterilmektedir.

Sosyal değişim kuramcıları, farklı bireylerden temin edilen varlıkların, bir başkasının kontrolünün haricindeki şartların ortaya çıkmasından çok bireyin içinden gelerek varlıklarını piyasaya sürmesi, taliplerin mevcut varlıklara daha fazla önem verdiğini göstermiştir (Çetin ve Şentürk, 2016: 241). Bu bağlamda tamamıyla bireyin isteğine bağlı olan şeylerde, malı piyasaya sürenin, mala talip olana ciddi manada hürmet ve saygınlık sergilediğini görmek mümkündür. Bu durumda maaş, ikramiye, işi çeşitlendirme ve işletmenin normları doğrultusunda örgütsel taktirler ve normal iş şartları, personeller açısından, sendikal gereklilikler yahut yönetimin temel ihtiyaç gereklilikleri gibi koşullardan çok işletme açısından isteyerek ortaya konulduğunda tüm şartların algılanan örgütsel desteğe faydası olduğu gözlenmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Eisenberger ve diğ., 1997; Turunç ve Çelik, 2010: 209). Örgütsel destek teorisi bunun yanı sıra, algılanan örgütsel desteğin neticelerinin arkasında bulunan zihinsel durumları da baz alır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Başta karşılıklı yarar sağlama kuralının özünde, algılanan örgütsel destek, personellere yönelik işletmenin geleceğini hesap etme ve işletmenin hedeflediklerine katkı sağlama konusunda yükümlülük meydana getirmektedir. Bir sonraki, örgütsel destek nezdinde ortaya koyulan bakım, onaylama ve saygı blok personellerin işletsel bağlılığı ve pozisyonu sosyal kimlikleriyle bir araya getiren sosyo duygusal gereksinimleri karşılaması lazımdır. Son olarak da örgütsel destek, işletmenin yükselen verimliliğinin bilincinde olunmasını sağlamakta ve bu verimlilik neticesinde hak edilen ödüllerin verilmesi personellerin iş verimliliğini

arttırmaktadır. Bu zaman zarfında personel ve işletme arasında pozitif ilişkiler ortaya çıkmaktadır.

1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kökenleri

İşletmeler, personellerine önem verdiklerini göstermek için farklı yöntemler denemektedir. Örgütsel destek teorisine göre işletmenin meydana getirdiği şu pozitif faktörler personellerin algıladıkları örgütsel desteği yukarı taşımaktadır. (1) örgütsel adalet, (2) yönetici desteği, (3) ödüller, (4) kariyer gelişim fırsatları, (5) ücret memnuniyeti ve (6) örgütün büyüklüğü (Eisenberger ve diğ.,1999: 1026).

1.1.2.1. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, iş verimliliğinin ölçülmesinde yapılan haklı itirazlara kolay verme ile ilgilidir. Personellerin iş verimliliklerinin adaletli ve eşitlikçi bir biçimde ölçülmesi, mükafatlandırma şeklinin adil ve eşit bir şekilde olmasının personellerde örgütsel adalet algısını ortaya koyduğunu (İşcan ve Sayın, 2010: 195) ve bu adil olma şeklinin personellerin işletmeye olan güven ve saygınlığını pozitif şekilde etkilediği beklenmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu,2009: 3). Aynı zamanda, Walker İnformation öncülüğünde 32 devlette yapılan anket bataryasında, personellerin işletmeyle arasındaki bağların en etkili faktörleri; adalet, güven ve personelle ilişkili olma durumu olarak bildirilmektedir (Frank ve diğ.,2004: 12). Bu bağlamda, herhangi bir işletmenin hakkaniyetli olarak bilinmesi, personellerin işletmeye karşı olan fedakârlıkları denilebilmektedir. Adaletin esasen işletmenin her bir kademesinde görülmesi, tesir edilmesi ve bu durumların işlerlik kazanması, gerekli unsurların uygulamaya konulması gibi birçok parçadan oluştuğundan bahsedilebilir.

1.1.2.2. Yönetici desteği

Yönetim kademesindekiler, personelin işletmeye sağladığı katkılar neticesinde yönetici personeline gerekli önemi verir. (Eisenberger ve diğ., 2002: 565). Eisenberger ve diğ., (1999)'nin söylediği gibi, yönetim kademesindekiler personelleriyle normal ve hakkaniyetli bir biçimde ilişki kurduklarında yönetimindeki altındaki personellerin hoşnutluğu ve aynı zamanda işe bağlılıklarında bir artış olduğu gözlenmektedir. Bu denenceyi destekleyen farklı bir araştırma ise yönetim kademesindekilerin personellere yönelik olumlu ilişkiler kurması, personellere olumlu yönde etki edeceğini ve iş verimliliklerini pozitif yönde

geliştireceğini göstermişken; yönetim kademesindekilerin personellere yönelik kötü tutum sergilemesi, negatif yönde davranışlar ortaya koyması, personellerine karşı kin gütmesiyle beraber personellerin yönetim kademesindeki kişilere karşı saygınlık, hoşgörü ve iletişimsel bağlamda ilişkilerin zayıfladığını göstermektedir (Topper, 2007: 561). Eğer personeller, yönetim kademesindekilerin arkalarında durdukları hissine sahipse işletmenin de onlara her şekilde destek verdiğini düşünmektedirler (Giray, 2013: 65). İşletmelerin saygınlık gösterdiği ve önem verdiği yönetim kademesindekilere yönelik işletmenin kaynağında böyle bir durumun hâkim olduğunu ve bu biçimde algılanan örgütsel desteğin güç kazandığını göstermektedir (Eisenberger ve diğ., 2002).

1.1.2.3. Ödüller

Yapı olarak ödül ve çalışmanın temelinde işin kaygısı ve imkânlar mevcuttur. Ödüller soyut ve somut olmak üzere iki boyutta incelenir. Somut ödüller, çalışma sırasında personele gösterilen hedefin olması ve buna bağlı olarak hedefe varıldığında personellere maddi olarak bir şeyin yansıması (ikramiye, maaşta artık olma vb.) oluşturmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010:209). Bununla beraber işletmenin geleneğinde personelleri başarıya teşvik etmek için vaat edilen ödüllerde belirtilebilir (Stajkovic ve Luthans, 1997: 1122). Bunun yanı sıra soyut ödüller, ilk başta ortaya konulan hedefler gerçekleştiğinde ya da o hedeflere geçildiğinde personellere hak ettikleri sözlerin dile getirilmesini ifade eder.

İşletmenin bünyesinde ödül sistemi, ciddi bir şekilde tarafsız ve herkese açık olmalıdır; bu konuda personeller işletme hakkında çelişki yaşamamalıdır (Balcı, 1989). İşletme bünyesinde ödül sisteminin karmaşık olması işletme içerisinde kaosa neden olacağı gibi işletme içerisinde karmaşıklığın giderilmesi, ödül konusunda işletmenin yansız davranması ve bütün personellerine hakkaniyetli davranması, personellerin iş verimliliklerinde ve işletmeye aidiyetlerinde yüksek bir verimliliğin ortaya çıkmasını sağlar (Balcı, 1989: 127). Daha önce ortaya konulan birçok araştırma çalışması ödül sistemini iki ana tema üzerinde değerlendirmektedir: performans ve ödüller.

Performans, iş sürecinde harcanan eforun ortaya konulması, tartılması ve buna bağlı olarak personele dönüş yapılmasıdır. Ödüller ise, ikramiyeler, maaşta artışa gidilme ve çalışanların takdir edilmesini kapsamaktadır. Bu doğrultuda

işletmelerin ödül sistemleri, AR-GE patent çalışmalarını beğenmeyen, karşı çıkan ve istemsiz hareket edenleri özendirebilir; zira AR-GE ve patentlemede personellerin çalışmalarında olumlu işlerliğe yöneltme ve onlara bu konuda daha çok yardımcı olan işletmeler, diğer işletmelere göre patentlerini artırmışlardır (Lee ve Wong, 2006: 13). Bu nedenle işletsel ödüllerin, personelleri işe daha çok bağlı kıldığını göstermiştir. İşletmelerin ödül sistemleri, işletmenin istediği çalışmayı sergileyen birçok personelin birlikte hem somut hem de soyut ödül hak etmesini sağlayabilir. Bu doğrultuda böyle işletsel ödüller, işletmelerin personele destek çıktığı ve personel nezdinde işletsel hoşgörü ve saygınlık ifade ediş biçimi olarak düşünülmekte ve algılanan sosyal desteğin ilerlemesine yardımcı olmaktadır (Shore ve Shore, 1995: 149).

1.1.2.4. Kariyer gelişim fırsatları

Ruhsal gereksinimlerini gidermek amacıyla, işletmedeki personeller, iş güçlerini ve enerjilerini yükseltme isteği ve bununla beraber işletmede ilerleme ve kendisini kabul ettirme gereksinimini karşılama isteğinde olma eğiliminde olabilirler. Daha önce yapılan bir çalışmada personellerin ilerlemesi, personellerin gereksinimlerini karşılamasına ve personellerin kendini gerçekleştirmesi için işletmenin kartı sağlaması, işletmeyle personeller arasında olumlu yönde bir uyumun olduğunu göstermektedir (Şimşek ve Öge, 2007). Bunun yanı sıra ruhsal gereksinimlerini gidermek amacıyla personeller işletmedeki yeteneklerini ortaya koymak ve iş gücü performanslarını artırmak, bir başka şekilde ilerleme ve potansiyelini ortaya koyma gereksinimlerini karşılamak için bir efor sarf ettiğini gözler önüne sermiştir (Kozak, 2001: Maslow, 1954).Aynı bağlamda Rhoades ve Eisenberger (2002), eğitim ve promosyonlar şeklindeki uzmanlaşma imkanları sergileme, personelle fazlaca alaka gösterildiği ve personellerin işletmeye olan faydalarının görüldüğünün farklı bir göstergesidir. İşletme bünyesinde temin edilen bu şekildeki ödüller ve özendirmeler, işletmenin çalışma prensibinin bir kuralı olmadığı için personellerce işletsel bir saygınlık ve hoş görme ifadesidir. Bu doğrultuda övgü dolu sözler ve ikramiyeler gibi imkanlar algılanan örgütsel desteğe olumlu yönde katkı sağladığını göstermiştir.

1.1.2.5. Ücret memnuniyeti

Ödüllerin personellerinin algıladıkları örgütsel desteğin mühim bir faktörü olan personellerin işletmeye sağladıkları katkıyı ortaya koymaktadır. Bu nedenle personellerin emeklerinin karşılığı olan ücretlerin ve ikramiyelerin vb. sağlanması, personellerin işletmeye sağladıkları faydanın farkındalığı ve bunun yönetim kademesindekilerin değerlendirmeye tabii tutulduğunu belirtmektedir. Böyle fırsatların sağlaması personellerce işletmenin kendisini kutladığını ve bu neticede algılanan örgütsel desteğe bu durumun katkı sağladığını göstermektedir.

1.1.2.6. Örgütün büyüklüğü

Büyük ölçekli işletmelerin, küçük ölçekli işletmelere nazaran resmi işleyiş ve yöntemleri sebebiyle çalışanlarına gerektiği şekilde önem vermediği görülmektedir. Buna bağlı olarak büyük ölçekli işletmeler, her ne şekilde olursa olsun küçük ölçekli işletmeler gibi personelleriyle samimi bağ kurmaya özen gösterseler de, formalitenin böyle bir duruma müsaade etmeyeceği ve personelin algıladıkları örgütsel desteği negatif yönde etkileyeceği görülmektedir. (Krishnan ve Mary, 2012).

1.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Günümüz dünyasında işletmeler, kapitalist yaşam koşullarına tutunabilmek için personellerini üretimin merkezinde tutar ve işletmenin üretkenliğini artırmaya çalışır. İnsan gücü, birçok işletmenin mihenk taşı konumundadır. Yüksek verimlilik sergileme nedeninden ötürü daha çok hizmet endeksli işletmelerde böyle bir durum daha çok göze çarpmaktadır (Evans ve diğ., 2003). Hizmet endeksli işletmeler, işletmenin kârını maksimum seviyeye çıkarmak amacıyla personellerden büyük çaba talep etmektedirler. Ayrıca ürünlerinin yüksek kaliteye ve mükemmele eşdeğer olması ve aynı zamanda sabit müşterinin olma isteği, işletmenin personelden beklediği en temel prensiptir (Çatı ve Koçoğlu, 2008). Örgütsel destek, personellerin aynı amaç doğrultusunda hareket etmesine yardımcı olan en temel kavramdır. Zira örgütsel destek, çalışma arzusunu ve personelleri işletmeye olan sadakatlerini artırmada mühim bir basamaktır ve alıcının üründen memnun olması için personellerin işletsel sadakat ve çalışma arzuları yüksek bir ehemmiyet teşkil etmektedir (Lâm ve Zhang, 2003: 214). Bu doğrultuda, algılanan örgütsel desteğin fazlalaştırılması, farklı bir bağlamda düşünüldüğünde alıcının üründeki

memnuniyetini olumlu etkileyeceğini ve devamlı alıcıların oluşacağını göstermektedir.

1.1.3.1. Örgütsel bağlılık

Bağlılık, personellerin işletmeye olan içtenliklerini oraya koyan bir durum ve personellerin, işletmenin devamlı bir şekilde yüksek verimli olması için bilgilerini sergiledikleri bir bağlam olarak gösterilebilir (Northcraft ve Neale, 1996). Örgütsel bağlılık, personellerin kendilerini işletmeyle aynı çatı altında görmeleri ve işletmeyle yakın bir bağ içerisinde olma sürecidir. Bireysel özellikler (yaş, karakter, mizaç, işletmede çalışma süresi vs.), işletsel özellikler (çalışanın yöneticisi ve işletmenin iş yapma şekli ve yönetme biçimi vb.) ve işletsel özellik göstermeyen sürdürülebilir alternatifler gibi birden fazla özelliğin personellerin örgütsel bağlılığını etkisi altına alabilmektedir. Örgütsel bağlılık duyumsayan personeller, kendilerini işletmenin ayrılmaz parçası olarak hissettiklerinden dolayı kendilerine daha cazip iş olanakları olmasına rağmen hâlâ bulundukları işletmeyi bırakmıyorlarsa bu durumun sebebine örgütsel bağlılık denir (Perçin ve Özkul, 2009: 21). Meyer ve Allen (1991: 69) örgütsel bağlılığı üç farklı başlık altında toplamaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, personellerin işletmede rızaları dahilinde devam etmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 113). Bununla beraber duygusal bağlılık; personellerin işletmeye olan bağlılıklarını devam etme arzularıdır (Çöl ve Gül, 2005: 293: 291). Porter ve diğ. (1974) ise, duygusal bağlılığı üç farklı boyutta ele almaktadır. (1) örgütün amaç ve değerlerine inanma ve kabul etme, (2) örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma noktasında gönüllü çaba harcama ve (3) örgüte aidiyeti sürdürme arzusu. Zorunlu bağlılık ise, personellerin, işletmeden ayrılma durumunda meydana gelebilecek harcamalar nedeniyle işletmede çalışma isteğinin sürdürülmesidir. Zorunlu bağlılıkta, personellerin işletmeden ayrılmama durumu zorunlu nedenlerdir. Bu bağlılık çeşidinde personeller, zorunlu nedenlerin harcamalarını ele alamadıklarından dolayı, bağlı bulundukları işletmede devam etme zorunluluğu duyarlar.

Normatif bağlılık ise, personellerin işletmenin kendileri için temin ettiği imkanlar sonucunda, personellerin kendilerini işletmeye karşı borçlu hissettikleri durum olarak gösterilmesidir (Özutku, 2008: 79). Bu doğrultuda dile getirilen bu üç maddeye birlikte bakıldığında, Demircan'ın dediği şekilde (2003), duygusal

bağlılıkla işletmeye sadık personeller, bu durumu benimsedikleri ve işlerini gönülden yaptıkları için işletmeden ayrılmamaktadırlar; zorunlu bağlılıkla işletmeye karşı sadakatli olan personeller, işletmede çalışmaya gerek duyduklarından dolayı işletmeden ayrılmamaktadırlar. Normatif bağlılıkta ise işletmeye sadakatli olan personeller, çalıştıkları işletmelerde kendilerini bulunduğu yerden çalışmak zorunda hissettikleri için işletmeden ayrılmamaktadırlar (Demircan, 2003: 139).

1.1.3.2. Performans

Algılanan örgütsel destek personellerin dayanışması, işletmenin olası sorunları engelleme, çözümleyici tavsiyelerin önerilmesi ve işletmeye yararlı veriler iletmesi şeklindeki işler ile personellerin konumları gereği görevlerini ifa etmeleri ve çalışma verimliliklerinin yükselmesine olumlu etki etmektedir (Krishnan ve Mary, 2012: 3).

1.1.3.3. İş tatmini

Herhangi bir bireyin yaptığı görevden ve buna bağlı olarak görevinden hoşnut olmasını ifade eden ruhsal ve toplumsal şartların seçimi iş tatmini diye isimlendirilmektedir (Güngüz Çekmecelioğlu, 2007: 23). İş tatmini, bir başka ifadeyle çalışmanın kazançlarına bağlı olarak personellerin göstermiş oldukları pozitif etkidir (Baş ve Ardıç, 2002: 72). Tam bir tabir olarak, iş tatmininin personellerin işletmede çalışırken ki zihinsel sürecidir. Şayet personeller pozitif yönelimli hissiyat içerisindelerse, iş tatmini olmuş ancak negatif yönelimli hissiyat içerisindelerse, iş tatmini istenilen sonucu vermemiştir. İş tatmine böylelikle personellerin çalışmalarındaki verim ve ilerleyişidir. İş tatmininin sergilenmesi, personellere iş tatmininin yanında, yapılan işten haz duymaları ve huzurlu hissetmede gereklilik gösterebilir. Buna bağlı olarak iş tatmini, işletmede personellerin ön plana çıkma, daha çok gelir getirme, artı kazançlar kazanması ve kazanma düşüncesini sağlayan diğer hedeflerde (Kaliski, 2007). İş tatmini, işletmelerin işlevine ve kazanımlarına tesir eden temel özelliklerindendir (Toker, 2007: 92). Bu doğrultuda, yeni tarz işletme şeklinin, başta yenilikçi işletmelerde iş tatmininin gerekliliği için yeni bir yol olan personellerin talepleri, temel gereksinimlerine bağlı olarak bireysel tarzıyla göz önüne alınmalıdır. Bu doğrultuda, iş tatmininin ana düşüncesi, "tatmin çalışan, mutlu çalışmadır, mutlu çalışan başarılı çalışandır" sloganı olabilmektedir. Stajkovic ve Luthans (1998), iş tatminini üç farklı

temel üzerinde ele almıştır; birincisi, iş tatmini yapılan işin koşullarına karşılık verilen duygu içerikli tepkidir. İkincisi, anormal görünse de ve açıkça ifade edilmese de iş tatmini işletmenin taleplerini ne kadar yerine getirildiğinin ifadesidir. Örnek olarak, personeller işletmedeki pozisyonlarında gereğinden fazla çaba sarf ettiklerini hesaplasalar da ancak bu çabalara rağmen işletme tarafından yetersiz görülüyor, aynı zamanda doyurucu bir ödül verilmezse bu hal personellerin çalıştıkları işletmelere, yönetim kademesindekilere ve yaptığı işe karşı yabancılaşır. Ancak personellerin yaptıkları işte gereğinden fazla mesai harcadıklarını düşündüklerinin sonucunda istenilen düzeyde takdire, övgüye layık görülmeleri, ödüllere hakkaniyetli layık görülmeleri vb. durum sonucunda personeller hem işlerine hem de yönetim kademesindekilerine pozitif yönlü davranış sergilemesine ortak hazırlayacaktır. Bu ek olarak iş tatmini, personellerin çalışmaların öz yapısal özelliklerini ortaya koymaktadır. İş tatmini, işletmedeki genel harcama ve personellerin işi aksatmaları durumunu da ortaya koymaktadır. Neticesinde ise yapılan işten hoşnut olmama, ruhsal bunalımlar ve karşı çıkma eğilimi istenmeyen bir durumu netice verir (Tanrıverdi, 2006: 1).

1.1.3.4. Örgütte kalma niyeti

Personellerin çalıştıkları işletmeden ayrılmama durumunun en temel faktörlerinden biri iş tatminidir (Güngüz Çekmecelioğlu, 2006: 165). Ancak bu bağlamda üzerinde durulması gerekli etken, personellerin işletmeden ayrılmama durumunun tamamıyla gönüllülük esasına dayalı, zorlama şartların burada etkilerinin en az olması düşünülmektedir. Bunun tersi durumunda personellerin çalıştığı işletme de bazı nedenlerden ötürü (maddi geçimsizlik) mevcut personellerin işletmede çalışma arzularını yitirdikleri ve bundan dolayı iş tatmininin gerçekleşmesinin kolay olmadığını göstermektedir.

1.1.3.5. İş değiştirme niyeti

Sosyal değişim ve örgütsel desteğin kuramları, üst düzey örgütsel destek algılayan personeller, maaşlarını işletmeye geri ödeme konusunda daha gönüllü davranış sergilemektedirler (Krishnan ve Mary, 2012: 3). Bu doğrultuda işletmenin arz ettiği, farklı maddeleri yardım olarak gören personeller, işletmeyi bırakma ve başka bir işletmede çalışma yönelimi azdır. Bu nedenden ötürü algılanan sosyal destek personellerin işletmeden ayrılma durumuna inhibe etmektedir.

1.1.3.6. İşi benimseme

İşi benimseme ile alakalı farklı tasvirler söz konusu olsa da bütün bu tanımlamaların sonucunda işi benimseme bireyin çalıştığı işe bağlılık gösterme ve yaptığı işi zihinsel olarak kendisine has bir şekilde dile getirme durumudur. Bundan farklı olarak işi benimseme, personellerin işleriyle bütünleşmeleri ve kendilerini işlerine adaları olarak gösterilebilir. Daha önce yapılmış bir araştırmada, personellerin liyakatlarının yaptıkları işle ilgili olduğu ve algıladıkları örgütsel desteğin artırılması sonucuyla işlerine daha ilgili olduklarını ifade etmektedir (Krishnan ve Mary, 2012). Bunun üzerine, iş benimseme düzeyleri fazla olan personellerin iş tatmininin düzeyleri fazla olduğu gözlenmiştir (Şahin, 2003: 137). İşini benimseyen personellerin çalışmalarında yüksek verimlilik ve işletmeye faydalı olma oranları yüksektir. Zira fazlaca iş benimseme düzeylerine vâkıf personeller, iş benimseme düzeyleri düşük olan personellere oranla ilişki içinde bulundukları işletme ve yaptıkları işe daha fazla adapte oldukları gözlemlenmiştir (Özüpek ve Aktan, 2008: 68). Bunun neticesinde, algılanan örgütsel destek doğrultusunda personellerin yaptıkları işi benimsemesi durumu, personellerin yaptıkları işe müdahil olma ölçütünde çalıştıkları işletmede bağlı bulunma oranlarında artış olduğu bilinmektedir.

1.1.3.7. Stres

Personellerin algıladıkları örgütsel destekte artış oldukça personellerin geliştirdikleri stres ve ruhsal bunalımda düşüş olmaktadır. Zira işletmelerin personellerinin stres ve ruhsal bunalım zamanlarında ister zihinsel olsun ister maddiyat olsun örgütsel desteğini hissettirmesi olasıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 210).

1.1.3.8. Geri çekilme davranışı

Personellerin çekilme davranışı, yapılan işle eksiksiz etki oluşturmadan uzaklaştırılan belli başlı bir hareketi ifade eder (Erdemli, 2015: 201). Geri çekilme davranışının birden fazla çeşidi vardır ve bu türlerin farklı neticeleri mevcuttur. Bu geri çekilme davranışı ve bu davranışların muhtemel neticelerinin işletmeye farklı şekillerde bir yansıması vardır. Personellerin işletmede geri çekilme davranışı gösterme, işe gelmeme, işe zamanında başlamama şeklinde birden fazla davranış tarzı bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan işi kabullenememesinin sebebi ruhsal da olması olasıdır. Daha önce yapılan bir çalışmada geri çekilme davranışının iki farklı

boyutunun olduğu belirtilmiştir. Bu iki boyuttan biri ruhsal bunalım öbürü somut geri çekilmedir (Erdemli, 2015: 202). Ruhsal geri çekilme, personellerin düşüncelerinin çalışmasını sürdürdüğü iş yerinden bağımsız olmayla ilgilidir. Personellerin ruhsal geri çekilme sergilemesi aynı "aydınlık olup da herhangi bir bireyin yaşamadığı haneye benzer"dir. Personel bedenen çalıştığı yerdedir, fakat düşünce olarak farklı yerdedir. Ruhsal geri çekilme birden fazla şekilde ortaya çıkmaktadır (Erdemli, 2015: 202). Bu geri çekilmelerin en tesirlisi, personellerin yaptıkları işle alakalı oldukları, ancak hayatlarında duygularındaki değişimden kaynaklı kendilerini işlerine verememe biçiminde tanımlanabilir. Yönetici konumundaki personeller nezdinde en çok göze çarpan ruhsal geri çekilme şekli, çalıştıkları yerlerde işletme işini yapacakları yerde, sanal ortamda vakit geçirmeleridir (Kaplan ve Öğüt, 2012: 1). Somut geri çekilme ise, hem kısa hem de uzun süreçli somut geri çekilmeyi gerektiren birden fazla işlemdir. Somut geri çekilmenin en önemli boyutu, personellerin işletmeden bağını koparmasıdır (Erdemli, 2015: 202).

Personellerin işi bırakma sebeplerinin en önemlisi, başka işletmede daha iyi iş imkânı daha yüksek maaş daha iyi bir yöneticiyle çalışma, ailevi nedenler ve gelişmiş sağlık hizmeti alma bulunmaktadır (Lee ve Mitchell, 1994: 51). Geri çekilme, personellerde farklı durumlarda görülse de yine aynı şekilde çeşitli nedenlerden ötürü işletmelerinde tekrar çalışma isteğinde bulunabilirler.

1.2. İş Performansı

Yazının bu kısmında iş performansı kavramı, boyutları, amaç ve önemi, performans değerlendirme süreci ve yöntemleriyle iş performansına etki eden maddeler üzerinde durulacaktır.

1.2.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı

İşletme personellerinin, işletmenin amaçlarına varması, istenilen zamanda belli bir çizelge ve planlamalar sonucunda hedefledikleri neticeye varmadır. Varılan neticeler pozitif yönelimliyse kayda değer bir performans, ancak negatif yönelimli azalan bir performanstan söz etmek mümkündür. Çünkü literatürde performans başarı olarak belirlenmiştir (TDK Sözlük, www.tdk.gov.tr). Alanyazın taraması

yapıldığında iş performansının tanımıyla ilgili birçok verinin elde edildiği görülmektedir. Aşağıdaki tabloda bu tanımlara yer verilmiştir:

Tablo 1.1. *İş Performansı Tanımları*

Yazar	**Tanım**
Kohli (1985)	Personellerin, kendileriyle aynı düzeydeki başka personellerle karşılaştırıldığında, çalışma ile alakalı ortaya çıkan verilerin performans derecesidir.
Campbell (1990)	Alınan kararlar ve verilen yanıtlar gibi düşünsel sonuçlara dayalı, kişilerce ortaya konan tavır ve hareketlerdir
Murphy (1990)	Yapılan eylemlerin tümüdür.
Rousseau ve McLean (1993)	Personellerin aldıkları maaşa bedel ortaya koydukları iş gücüdür.
Borman ve Motowidlo (1993)	Personellerin çalışmalarıyla ilgili ortaya koydukları bütün çaba ve davranışlar
Genç ve Demirören (1994)	Personellerin, yöntemin koymuş olduğu kural ve kaidelere göre çalışmalarını ifa etme faaliyetidir.
Onentag (2002)	İşletmenin amaçlarıyla alakalı personellerin derecelendirilebilir tavır ve hareketlerdir.
Özgen vd. (2002)	Personellerin, aldıkları işleri istenilen süre içinde bitirmeleriyle ilgili elde edilen verilerdir.
Tutar ve Altıngöz (2004)	İşletmenin belirlediği amaca uygun personellerin gerçekleştirdiği yüksek performans eğilimidir.
Scullen vd. (2000)	Personellerin yaptıkları işle yapacakları işlerin arasında bağlamın derecesidir.
Nadarajah vd. (2012)	Yapılacak işin veya faaliyetin denilen şekilde ve beklenilen zamanda yapılmasıdır.
Bingöl (2010)	Şirketin belirlediği yönergeye göre çalışmanın yapılma ölçüsü ya da personellerin çalışma şeklidir.
Rashid vd. (2016)	Personellerin hizmet alıcılarıyla ilişki kurarken çalışmalarını sergileme biçimidir.
Apak vd. (2016)	Plan ve projesi oluşturulmuş bir çalışmayı ifa edebilme ve amaçlanan hedefe elden geldiğince yakınlaşmadır.
Caillier (2010)	Personellerin çalışmalarıyla ilgili iş ve ödevleri karşılayabilme becerisidir
Gümüştekin ve Öztemiz (2005)	Personellerin liyakat ve kabiliyetlerinin, işletmenin çalışma mevzuatındaki verimlilik ve performansla ilişkilendirme derecesidir.

Çınar ve Yeşil (2016)	Bir çalışma sezonunda yapılan çalışmaların bitiminde elde edilen verilerdir.
Halil Can vd. (2015)	Personellerin verilen işin istenilen şekilde yerine getirme düzeyidir.
Barutçugil (2002)	Personellerin, belirledikleri arzu ve amaçlarına varmak için sarf ettikleri süre ve enerjidir.

Yukarıdaki tabloda (1.1) iş performansı tanımları irdelendiğinde tanımların ortak bir paydada birleştiği görülmüş ve iş performansı yapılan iş, işin zamanlaması, işi ifa etme şekli, işi başarma ve işten yüksek bir verimlilik elde etme gibi kavramlara denk gelmektedir. Yapılan tanımlamaların her biri iş performansının bir boyutunu ifade etmektedir. Örneklenecek olursa; insan kaynakları uzmanları, personellerden ne şekilde daha yüksek verim elde edileceği üzerinde dururken, işletsel-ruhsal bakımdan iş performansının belirtileri, işe motive olma, işten memnun kalma ve işe adapte olma gibi faktörler içermektedir (Beaton vd., 2009: 2101). Bu nedenle performans, kimi zaman vakti değerlendirmek, kimi zamanda yöntemi doğru seçmektir ve de yapılan işin işleyişini yansıtan ifadeleri dile getirmektir. İşletsel çalışmaların pek çoğu yapısında performans kavramını içermektedir. Genel itibarıyla son zamanlarda performans konusunda gelinen nokta işletmelerin birbiriyle çekişme alanının neresinde durdukları ile ilgili güvenilir verileri sağlama ve bu nedenle iş performansı ifadesinin sermayenin bütün kademelerince titizlikle üzerinde durulduğu görülmüştür (Rousseau, 1997: 525-526). İşletmelerin, öncelikli hedefleri sermayelerini sürdürmek, iş çekişmesi alanında varlığını sürdürmek ve aynı zamanda modern dünyada etkinliğini gösteren devam edilebilir çekişme ortamını oluşturmak için dirayetli, yetkin, çalışma-hayat standardı, işten verim alma şeklinde performansı dile getiren birleşik kavramların nasıl şekillendiği ve nasıl işlerlik kazandığı ile ilgilidir (Al ve Anıl, 2016: 383-384). Personeller, yaptıkları işlere çeşitli hallerini yansıtmakta ve bu hâllerini sergileyerek şahıslarına verilmiş olan işleri ve yükümlülükleri en üst düzeyde ifa etmeye çaba göstermektedirler. Personellerin verilen işlerde gerekli performansı sergilediklerinde işletme tarafından hem maddi hem de manevi bakımdan olumlu fırsatlar görebileceklerini ifade etmektedir. İşletmenin bütün çalışanları işlerinde gerekli yüksek verimi sergilediklerinde ve yoğun çalışma temposu gösterdiklerinde işletmenin amaçladığı düzeye ulaşma imkânı yükselmektedir (Bingöl, 2006: 321). Üst düzeyde gösterilen çalışma temposu

"yüksek örgütsel performans", üst düzeyde gösterilen işletsel çalışma temposu da "yüksek bireysel performans" kavramlarını da içermektedir (Sinan vd., 2019: 175). İşletmeler, amaçladıkları yerlere varmak için büyük çaba sarf eden personellere gereksinim duyarlar. Bu nedenle verimi fazla olan personellerin işletmede devamlılığını sağlamak için ya da mevcut personellerin iş verimini yükseltmek için işletmenin pozitif yönelimli durumları sergilemesi işletme için çok önemlidir. Bundan dolayı işletmelerin amaçladıklarına ulaşmak için asıl rol oynayan başarma ölçütlerindeki temel sebep iş performansıdır. Alanyazın taraması yapıldığında birden fazla faktör ve devinden şekilde bu durumla karşılaşılmaktadır (Chen ve Silverthorne, 2008: 6).

1.2.2. İş Performansının Boyutları

İş performansına sadece bir kaynaktan, hareketten ya da boyuttan bakmak doğru değildir. Çünkü iş performansı birçok kaynağın bir araya gelmesi ve boyutların performansı açıklamasının istenilen düzeyde olduğu belirtilmiştir (Limon, 2019: 72). İnsanlığı etkileyen makineleşme sürecinden günümüze başarma gücünün şartları üretimden kârla ve maliyet düşüklüğü biçiminde bir düşünce biçimi mevcutken, modern çağda kâr ve maliyetin yanına işten verim alma da yerini alarak iş performansının boyutları kazanç, harcanan değerlerin toplamı ve yapılan işten yüksek verimlilik üzerine bina edilmiştir (Özer, 2009: 5). Mal ve hizmet üretme, işletmeler çalışma potansiyeli ve işçi çalıştıranlar bile bu çağda dünya çapında malın arz ve talebini amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra bilimin ilerlemesine bağlı olarak teknolojinin işletmelerce etkin faydalanılması, performansın açıklamasına yeni bir soluk getirmiştir. Bu nedenle performans ihtiyacı dönüştürülerek performansı meydana getiren boyutlarda çeşitlilik oluşmuştur (Özdemir, 2002: 2-3).

Campbell vd. (1990: 314), iş performansını iki boyutta incelemiştir. Bu maddelerden birincisi, belli bir işe dönük boyutları kapsayan performans çeşididir. Bu açıklama kapsamında performans yapılan iş için yeterli liyakat ve yeteneğin ya da yapılan işe ait durumları içermektedir Campbell vd. (1990: 315), ikinci faktörü ise bütün işler bakımından aynı çatı altında toplanan bir açıklama ve boyutları kapsamaktadır. Bahsedilen boyutlar, herhangi bir işe ait boyutlar denilmeyebilir. Bu doğrultuda performans, birlikte çalışmaya fayda devamlı kişisel ilerleme, işletsel

madde ve kaidelere yardımcı olma ve çeşitli güçlüklerin üstesinden gelme gibi faktörlerle belirginleştirmektir. Campbell (1990: 315), bu açıklamaların ardından çeşitli ayrıntılı ve tüm iş kollarına uygulanabilecek sekiz maddeden meydana gelen iş performansı sınıflandırmasını geliştirmiştir. Campbell'ın bu sınıflandırmasında kast edilen maddeler; işe ait yetkinlik, işe ait olmayan yetkinlik, anlaşma biçimi, çaba, kişisel denetim, kişisel başarma gücü ve beraber başarma gücünü en kolaya indirme, kontrolü sağlama, yönetme ve bu işi yürütme şeklinde sınıflandırılmaktadır. Campbell'ın iş performansı maddeleri aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterildiği gibidir. Campbell'in iş performansı boyutlarının sınıflandırılması Tablo 1.2'de detaylı açıklamasıyla gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Campbell'in İş Performansı Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyut	**Açıklama**
Mesleğe Özgü Yeterlilik	Çalışanların, yapmış oldukları meslekleri ve sorumlu oldukları görevler ile ilgili sahip oldukları beceri ve yetkinliklerdir.
Mesleğe Özgü Olmayan Yeterlilik	Çalışanların işletmelerine özgü ancak mesleklerine özgü olmayan görev ve sorumlulukları ne derecede yerine getirdikleri ile ilgili yetkinliklerdir. Bunun gibi görevler, birim, konum gözetmeksizin bütün çalışanlara uyarlanabilmektedir.
Yazılı ve Sözlü İletişim	Çalışanların işletme içerisinde çalışma arkadaşlarıyla, ast çalışan ve üst yönetici, iş birliği içinde olduğu paydaşlar ve hizmet verdikleriyle olan sözlü ve yazılı iletişim becerisidir.
Gayret	Çalışanların görevlerine karşı olan bağlılıkları ve o görevlerini yerine getirirken gösterdikleri emek, gayret ve özveri şeklinde ifade edilmektedir.
Bireysel Disiplin	Çalışanların işletme içerisindeki diğer çalışanları huzursuz edici ve olumlu olmayan davranışlardan ne derecede kaçındığını ifade etmektedir.
Takım – Grup Performansını Kolaylaştırma	Çalışanların, kendileri ile birlikte çalışan arkadaşlarının ve dolayısıyla bir bütün olarak işletme başarısına ne oranda katkıda bulunduklarını ifade etmektedir.
Kontrol – Gözetim ve Denetim	Çalışanların, ast çalışan personeller üzerinde bıraktıkları pozitif etkilerin düzeyini ifade etmektedir.
Yönetim ve İdare	Çalışanların verilen görev ve sorumlulukları ne oranda iyi üstlendiklerini, yapmaya çalıştıklarını ifade etmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Welbourne vd. (1998: 540), üzerinde çalıştıkları ana sebepli bir iş performansı ölçüm arasını oluşturmuşlardır. Bu durumda iş performansının boyutları şöyle sıralanmış ve personellerin boyutları yerine getirmesi istenmiştir.

- Çalışma mevzuatında söylenilen işleri almaları
- İşlerinde yetkinlik elde etme
- İşletmenin amaçlarına varması için işletmeyle entegreli çalışma
- İş ve işin gereklerini yüksek performansla gerçekleştirmek için yetkin düşünceler ortaya koyma işi yapma şartlarını geliştirecek yöntemler sergileme
- İş ve sorumluluklarının gereksinimlerini istenilen şekilde aşma.

Welbourne vd. (1998), üzerinde çalıştıkları araştırma, görev performansı, bağlamsal performans ve uyumsal performans boyutlarını meydana getiren maddeleri kapsamaktadır.

Griffin vd. (2007: 327), çalışmalarında kişisel grup ve işletme nezdinde uyum, yeterli ve proaktiflik boyutlarını sınıflandırarak iş performansının dokuz unsurunun olduğunu söylemiştir. İş performansı dâhilinde sıralanan iş ve hareketin sergilenmesine, aynı zamanda verimin artışına ne kadar fayda sağladığı, istenilen karşılaştırmalar ve veriler tutularak açığa çıkmıştır.

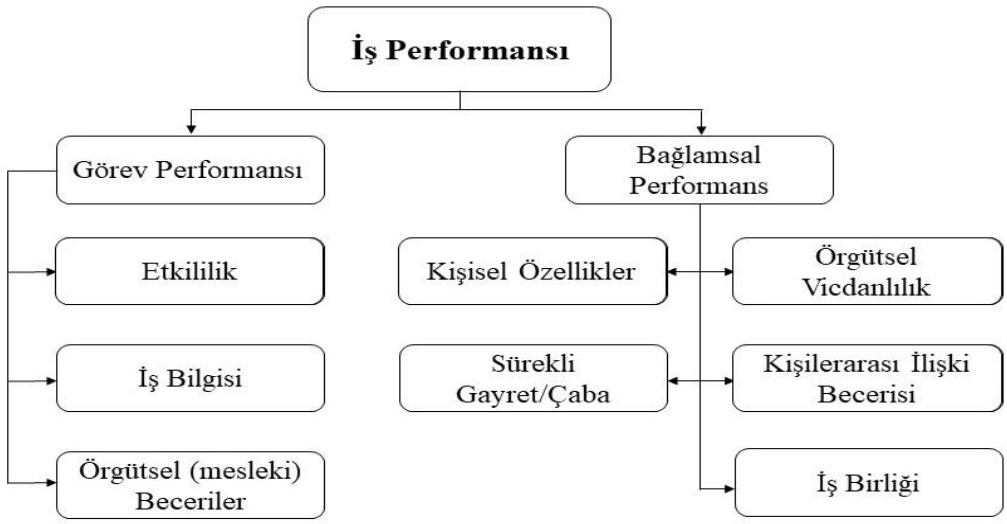
Kişisel verilerin aktivitesi ile toplu ve işletsel verilerin aktiviteleri farklı farklı sergilemesi ve toplu olarak, işletsel verilerin kaçta kaçının kişisel verilerce belirtildiği Griffin vd. (2007)'in hazırlamış olduğu modelleme kabul edilen tarafını göstermektedir. Griffin vd. (2007), meydana getirdikleri simgesel bir modelle bu durumu etkin tarafını ortaya koymuşlardır. Oluşturdukları modellemeyle performansın başlıklarını oluşturan maddeler ile performansın niteleyici özellikleri uyumlu dağılımı yapılarak: Rol belirliliği bireysel görev yeterliliğiyle; değişime açıklık bireysel görev uyumluluğu, takım üyeliği uyumluluğu ve örgüt üyeliği uyumluluğuyla; rol genişliği ve öz yeterlilik, bireysel, grupsal ve örgütsel proaktiflikle, takım desteği grupsal unsurlarla ve örgütsel bağlılıkla örgütsel unsurlarla ilişkilendirilmesi tesir (Griffin vd., 2007: 333). Robbins ve Judge (2012: 555), iş performansını üç temel esas üzerinde ele almaktadırlar. Bu esaslardan birincisi görev performansıdır (üretim yapılırken veya yönetsel bir iş yapılırken yapılan işin farkında olarak efor sarf etmedir. Yapılan işin tanımlamasındaki üretim

ve hizmetin tümünü içermektedir); diğeri işletsel yurttaşlık (ihtiyaç duyulmadığında bile başka bireylere yardımcı olmak, işletmenin plan ve projelerine yardımcı olmak, diğer çalışanlarla ılımlı ilişkiler kurma, sorunları çözme ve işletmeyle ilgili olumlu ifadeler kullanarak işletmenin manevi havasına yarar sağlama denilebilmektedir); bir diğeri ise üretime ket vuran hareketlerdir (yolsuzluk, çalışma alanındaki ekipmanları devreden düşürmek, çalışanlara öfkeli davranmak ve işletmeyi olumsuz etkileyecek hareketlerde bulunmaktır). Bu maddelerin birinci ve ikinci unsurunu (çalışma performansı ve işletsel yurttaşlık) eksiksiz oluşturmak, sonuncu olarak (üretime zarar veren şeyler) yapılan hareketten uzaklaşmak performansı sergilemektedir.

Koopmans vd. (2013), yapılan çalışmalara yaklaşık bir çalışma sergileyerek iş performansı boyutlarına görev performansı ve üretime karşı performansına ek olarak düzen performansı ve bağlamsal performansı da dahil etmiştir. Borman ve Motowidle (1997) ve Carlos ve Rodrigues (2015)'e göre görev performansı (yapılacak olan çalışmanın ana esaslarını kapsamaktadır. İş ve işin yükümlülüklerinin işleyiş şekliyle ilgili; iş kapsamındaki bilgileri, yetenekleri ve işten elde edilen verimin performans bazlı düşünülmesidir) ve bağlamsal performans (yapılan işin dışında gönüllülük esasına dayanan katılma, işletmenin hedef ve ilkelerini özümseme, personellerle uyumlu olarak yardımcı olma ve mevcut olan işletme kaidelerinin dışına çıkmayarak işletsel yurttaşlığa vâkıf olma durumudur) şeklinde iki unsurdan meydana gelir. 2011 senesine değin performansı açıklayıcı faktörü olan birden fazla iş performansı unsurunun açıkladığı ve uygulamaya geçildiği ve birkaçının fark edildiği ve genellikle uygulandığı incelenmiştir. Bu iş üzerinde çalışanların %42'si iş performansının derecelendirilmesinde en çok görev performansı kullanılmışken %35'i bağlamsal performansı kullanıldığı gösterilmiştir. Bu performans çeşitleri çalışmacıların yüzdelik dilimlerine göre üretime karşı hareket sergileme, uygun çalışma hareketi ve fazladan çalışma şekli esasları yer almaktadır. Bununla beraber alanyazın taramasında bulunan performansın derecelendirilmesi için yapılmış, fakat bu derecelendirmede yer almayan fazlaca boyutlar mevcuttur. Bunun yanı sıra benzer cinsteki hareketleri derecelendiren unsurların birbirinden ayrı adlandırıldığı bilinmektedir. Örneğin görev performansı, yapılan işin kapsamında olan iş performansı ve göreve ait performans ile birlikte gruplandırılırken, görev dışı hareket, fazladan bir hareket, işletsel yurttaşlık

hareketleri ve bağlamsal performansın birbiri gibi derecelendirildiğini belirtmektedir. Birbirine uyumlu halde üretime karşı hareketler ve zarar verici hareketlerde aynı başlıkta altında yer almaktadır (Ramawickrama vd., 2017: 74). Parçada sözü edilen unsurların en çok uygulananı görev performansı ve bağlamsal performans, iş performansı için belirleyicidir. İş performansının öncelikli unsurlarından görev performansı ve bağlamsal performans Carlos ve Rodrigues (2015: 279) taraflarınca oluşturulan şekil 1.2' de belirtilmiştir.

Parçada sözü edilen unsurların en çok uygulananı görev performansı ve bağlamsal performansı bununla beraber iş performansı için belirleyicidir. İş performansının öncelikli unsurlarından görev performansı ve bağlamsal performans Carlos ve Rodrigues (2015: 279) taraflarınca oluşturulan şekil 1. 1.' de belirtilmiştir.



Şekil 1.1. İş performansı

1.2.2.1. Görev performansı

İş performansı, alanyazın taramasında genel itibariyle görev liyakatı, görev ve ödevleri başarısızlık göstermeden, uygun bir şekilde ifa etme olarak açıklanmaktadır. Hemen hemen yapılan çalışmanın tamamının üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle iş performansı ve görev performansı pek çok araştırmacı tarafından yan anlama gelecek şekilde kullanıldığı görülmüştür. Ancak yapılmış çalışmalar, personellerin zamanlarının çoğunu çalışma mevzuatına uygun davranmakla sürdürmedikleri, iş

performansının derecelendirilmesinde ele alınan esasların yalnız çalışmaya ait hareketlerden meydana gelmediği ve iş performansını az bir süreçte değerlendirmeye tabii tutulmaması lazım olduğu, görev performansının iş performansının bir unsuru olduğu şeklinde düşünülmüştür (Murphy ve Kroeker, 1988: 2-3). Borman ve Motowidla (1997: 99) tarafından belirtildiği gibi personeller, işletmenin iş için ortaya koyduğu çalışma ve sorumluluklarını ifa etme görev performansı ve tanımı olarak belirtmişlerdir. Personeller, çalıştıkları işte işlerinin gereksinimleri ile işletme tarafından aldıkları çalışma şartları ve ödevleri hangi düzeyde ifa ettikleriyle alakalı bir yapıdır ve işletmenin ilerleme ilkelerine yarar sağlamaya yönelimli, mal-hizmet ve düşüncelerin ortaya çıkmasını göstermektedir. Görev performansı, iki unsur altında meydana gelir. Bu unsurlar (Ünlü ve Yürür, 2011: 184-185) aşağıda belirtilmiştir:

- İdari ve teknik görev performansı: Bilgi-belge işlemleri, nitelik, hedefleme, kalifiye eleman, girdi- çıktı işlemleri vs. şeklindeki yönetimin işleri ve ödevleri haricindeki durumu belirtmektedir. Netice olarak yönetme kademesindekilerin dışındaki personellerin çalışma mevzuatlarında bulunan iş ve ödevlerin tümünü içermektedir.
- Liderlik görev performansı: İşletmeyi idare etme, motivasyonu sağlama, aktarım yapma, personellerin çalışma yerlerini belirleme ve personelleri bir ölçüme tabii tutma şeklindeki yönetimsel iş ve ödevleri içermektedir.

Görev performansı, işletme personellerinin üstün bir maharet ve ince bir yetenekle yerine getirdikleri iş şeklinde belirtilmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000: 218) ve rol içi performans şeklinde isimlendirilmektedir. Farklı bir tanımla görev performansı, personeller ve işletme sahipleriyle yapılan anlaşmada bulunan maddelerin uygulamasını içeren bütün eylemler şeklinde gösterilmiştir. Aynı zamanda pek çok unsuru barındırmaktadır. Çalışmada söz edildiği şekilde Campbell (1990) performansın sekiz kademeli boyut modellemesini ortaya koymuş ve boyutların beşini görev performansı ile alakalı maddeleri kapsadığı belirtmiştir:

- Mesleğin kendisine ait vazife yeterliliği
- Mesleğin kendisine ait olmayan vazife yeterliliği
- Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği
- Gözlem ve denetim

- İdare ve yönetim

Parçada anlatıldığı şekilde beş unsur çeşitli görev ve meslekler bazında mühim unsurlar oluşturan maddelerdir. Örnek olarak denetleme ve kontrol unsurları alt kademedekilere öncülük etme, personelleri uygun işte çalıştırma, motivasyonlarını sağlama ve işe adapte etme, çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim sağlama, yapılan işin verimli ilerletilmesi amacıyla alt kademedekileri ve başka personelleri aynı amaç doğrultusunda hareket etmeleri durumunu kapsamaktadır (Sonnentag vd., 2008: 428).

Görev performansı, buna ek olarak çalışma becerisi, liyakat, yöntem, verim alma ve etkili olma şeklindeki boyutları kapsarken; işin bilinen şekliyle yapılması, hedef doğrultusunda, nitelikli ve vaktinde oluşturulması üst düzey performansı göstermektedir (Koopmans vd., 2011: 858-859). Görev performansının başka bir boyutuyla Williams ve Anderson (1991), işletmenin uyguladığı geçerli ödüllendirme ve çalışma mevzuatında bulunan yükümlülükler şeklinde ifade edilmektedir (Alt: Limon, 2019: 78). Parçada yapılan açıklamalar düşünüldüğünde görev performansı, en sade şekliyle herhangi farklı bir çalışmanın, sorumluluğun sıradan işleyişidir denilebilir (Yıldız ve Kavak, 2017: 880; NG ve Feldman, 2009: 91).

Görev performansının derecelendirilmesinde Bott vd. (2003: 143), pek çok iş alanına uygulanabilecek bir unsurlu derecelendirme gereci meydana getirmişlerdir. Derecelendirme gereçleri şu maddeleri kapsamaktadır:

- İşin hedeflerine ulaşma.
- Vazifenin asıl belirlenen hedefine ulaşma.
- İşletmenin belirlediği yükseltme ve terfi kriterlerini sağlama.
- Vazife ile ilgili tüm işlerde bilgi, beceri ve uzmanlığını kanıtlama.
- Vazifenin tüm gereksinimlerini karşılama, o vazifeyi tam olarak yerine getirme.
- Tevdi edilen sorumluluktan daha fazlasını üstlenebilme.
- Bulunduğu pozisyondan daha yüksek bir pozisyon için daim hazır görünme.
- İşin bütün alanlarında vazifesinde ehil olma, verilen vezifenin üstesinden gelme.

- Verilen vazifeyi kendinden beklendiği şekilde iyi bir performans sergileyerek tamamlama.
- Verilen vazifenin hedeflerine ulaşmak için gerekli organizasyon ve planlamayı yapma, vazifeyi zamanında tamamlama.

Bunlarla beraber pazarlama, ilerleme ve amaçlara ulaşma ölçekleri ve muhasebe gibi sonuç endeksli performans derecelendirmeleri içeren araştırmalarla karşılaşmak mümkündür (MaCKenzie vd., 2001: 118).

1.2.2.2. Bağlamsal performans

İşletmenin teorik mekanizmasına, temel işlerine dolaylı etki eden ancak işletmenin ulaşmak istediği ilkelere doğru yönetim fonksiyonları, ruhsal ve sosyolojik devamlılığa katkı sağlayan hareket ve fonksiyon olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993: 73). Çalışma mevzuatında bulunan ve uygulanması gerekli asli işlerle dolaylı yoldan alakalı olan ancak işlerin uygulanmasında çok mühim bir önem arz eden sosyolojik ve ruhsal açıklığı gideren davranışsal eylemler şeklinde ifade edilmektedir (Borman, 2004: 238).

İş mevzuatı kapsamına girmeyen, yapılması isteğe bağlı olan iş ve ödevleri ifa edilirken işletmedeki başka personellere yardımcı olmak ve o personellerle beraber çalışmaya razı olmak bağlamsal performans şeklinde açıklanırken işletsel çalışmaya fayda vermeyen bütün hareketlerden uzaklaşmak bu doğrultuda incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 119). Bu şekildeki hareket ve eylemler işletsel yurttaşlık davranışına benziyor olabilmekte, işletmenin ilke ve amaçlarına varmasındaki zaman zarfında ivdirgen vazife alarak (Borman, 2004: 238), işletsel sosyolojik ve ruhsal boyutlara etki ederek işletsel verimin artmasını sağlamaktadır. İş performansının unsurlarından olan bağlamsal performans, işletmedeki başka personelleri çalışmaya adapte ve motive eden hareketler şeklinde nitelendirilmektedir. Görev performansı ile alakalı etkinlikler, yapılan işe göre çeşitlilik arz ederken, bağlamsal performans ile alakalı etkinlikler her meslek bakımından aynı özelliği belirtmektedir. Belli bir görev, çalışmaya aitliği niteleyen görev performansını derecelendirmek amacıyla iş görülen araç ve gereçler belli bir yetenek ve yetkinlikleri ya da yalnız bir işe ait (faklı bir iş grubu için zorunlu olmayan) hareketleri sergilerken; iş performansının bir alt maddesi bağlamsal performans, bütün görev ve işler babında benzer durumda derecelendirme ve devamlı

ilerleme birliktelik ve örgüt işine fayda sağlama, diğer personellere yardımcı olma, motive etme, işletmenin kurallarının ve hedeflerine katkı sağlama vs. şeklinde yapılan işe ait unsurlar barındırmayan ifadeleri belirtmektedir (Campbell vd., 1990: 314). Bağlamsal performansın işletmelerin birbiriyle çekişmeye fayda sağladığı (Witt vd., 2002: 912), personeller ve işletme bakımından olumlu neticeler sağladığı yapılmış pek çok çalışmayla gözler önüne serilmiştir. Yalnız verilmiş olan işlerin ifa edildiği işe ait yetkinliği bulunan personellerin olduğu, yardımlaşma ve dayanışmaya öncelik tanınmadığı, örgüt ve birlikte çalışmaya meyilli olmayan personellerin olduğu işletmeler arasındaki çekişmede hedeflenen seviyeye gelinememektedir. Çünkü bağlamsal performansın işletmeler ve personeller bakımından olumlu sonuçları aşağıda gösterildiği gibidir (Podsakoff vd., 1997: 262; Podsakoff vd., 2009: 122; George ve Brief, 1992: 311-312):

İşgörenler açısından,

- Bağlamsal performans kriterlerine sahip çalışanların üstleri tarafından olumlu bir biçimde değerlendirilmesi,
- Örgüt tarafından sunulan ödülden daha fazla pay alma arzusu,
- İşten ayrılma niyetinin azalması,
- Düzenli bir biçimde işe devam etme,
- İşe bağlılığın artması,
- İş tatmininin artması,
- Motivasyonu yüksek çalışma çevresinin oluşması,

İşletmeler açısından,

- Maliyetlerin düşmesi,
- Üretimin artması,
- Çalışan kaybının azalması,
- Müşteri memnuniyetinin artması,
- Rekabet üstünlüğünün sağlanması,

Van Scooter (2000: 81), bağlamsal performansın görev performansını destekler nitelikteki iş performansını bütünler özellikte olan durumların üzerinde duran, destek veren, ilerleyici, ortak çalışma hareketleri bu çerçevede ele aldığını dile getirmektedir. Yapılan bu hareketler, iş örgütlerinin yetkinliklerini fazlalaştırmakta, işletmenin personellerinin birbirleriyle uygun durumlarda düşüşü sağlama, işletsel

düzenleme ve denetimin ilerletilmesine yardımcı olma ve görev performansının sosyolojik ve ruhsal doğrultuda yardımcı olmaktadır. Bağlamsal performans aynı zamanda görev performansına benzer iki unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Van Scooter ve Motowidlo, 1996: 525-526):

- Bireylerarası kolaylaştırıcılık: İşletme personellerinin birbiriyle bağ kurmasına yarayan ve personellerin verimlerini yükseltmeye yardımcı olan bireysel niteliklerle beraber yardımseverliğin etkinlik gösterdiği etkinliklerdir.
- İşe adanmışlık: Yapılan Çalışmayla ilişki kurma, çalışmayla hemhal olma, tolerans gösterme, sonuç odaklı bir tutumla sorunları çözme, işletmenin ilke ve amaçlarına varması için üst düzey çaba harcamayı belirten hareketlerdir.

Bu maddelerle beraber Ispas ve Borman (2008), bağlamsal performans unsurları, bileşenlerinin unsurları ve yapılan hareketlerin çeşitleri aşağıdaki 1.4'deki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. 3. Bağlamsal Performans Unsurları, Bileşenlerinin Unsurları ve Yapılan Hareketlerin Çeşitleri

Kişisel Destek	Yardımlaşma	Başka çalışanlara işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili, farklı vazifelerin ne şekilde bitirileceğiyle alakalı yeni fikirler vererek yardımcı olmak ve duygusal destek sağlamak.
	İş birliği	Ekip hedeflerini kişisel ilgi alanlarını göz önünde bulundurarak bırakmak, yapılan işlerle ile ilgili tüm katılımcıları bilgilendirmek ve önerilere kulak vermek.
	Nezaket	Başka birisi ile iletişim kurarken, nezaket, anlayış ve düşüncelilik göstermek.
	Motivasyon	Başkalarının hedeflerine ulaşma ve gösterdiği başarı için onları takdir etmek ve yeteneklerini açığa çıkarmaları için güven telkin etmek, motiasyonlarını yükseltmek için çalışma yapmak.
Örgütsel Destek	Temsil	Başkalarının yaptığı eleştirilere karşı işlemeyi uygun bir biçimde savunarak temsil etmek ve işletmenin pozitif yanlarını ortaya koymak.
	Bağlılık	Karşılaşılan problemlere karşı işletmenin yanında olarak sadakatini göstererek sıkıntıları çözmek ve işletmenin amaç ve hedeflerini desteklemek.
	Uyumluluk	İşletmenin kaide ve prosedürlerine uyum içinde olmak, sürekli geliştirme ve önerilerinde bulunmak.

Vicdani İnisiyatif	Süreklilik	Herhangi bir zorluk karşısında ekstra çaba göstererek ısrarcı olmak.
	İnisiyatif	Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için yükümlülüğü ve görevi olmasa dahi insiyatif almak ve kendi işini bitirdikten sonra ek üretken görevler yürütmek.
	Kişisel Gelişim	İşletmenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak kendini sürekli geliştirmek ve ihtiyaç hâlinde işletmenin dışında da bu gelişim sürecini kendi kaynak ve zamanını kullanarak sürdürmek.

Kaynak: Ispas ve Borman (2008)

Bunlarla birlikte iş tatmini ve işletsel ilişkide bağlamsal performansın özellikleri arasındadır. LePine vd. (2002: 59) yapmış oldukları araştırmada iş tatmini ile bağlamsal performans ve ilişkiyle bağlamsal performans ile olan etkileşimin olumlu olduğunu belirtmektedir. Bağlamsal performans, kapsam ve açıklamasında da görüldüğü işletsel yurttaşlık hareketleriyle bir hayli benzer olduğu görülmüştür. Bu nedenle bağlamsal performansa literatür taramasında fazlaca yurttaşlık performansı biçiminde de belirtilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 73; Borman, 2004: 238; Ispas ve Borman, 2008: 12). Buna ek olarak bağlamsal performans pozitif sosyolojik hareketler (Brief ve Motowidlo, 1986), veya kendi kendine oluşan, gelişi güzel hareketler (George ve Brief, 1992: 310) şeklinde ifade edilen çalışmalar da mevcuttur. Conway (1999: 3-4), işletmede bağlamsal perfomans düşüklüğü ulaşılmak istenen ilkelerine ve kaliteye ulaşmanın önünde ciddi bir engeldir. Ancak bağlamsal performansın etkisi yüksek ise işletmeye olumlu etkileri görülmektedir. Robins ve Judge (2012)'e göre iş gücünde üst düzey verimliliğin olması için personellerin iş performansını bahsedilen iki unsurları da işte sergilemesi gerekmektedir. Bunun tersi zamanlarda ya da unsurlardan birinin olmaması işletme ve personellerce tasdik edilmemektedir. Mesela çalışma mevzuatında bulunan ödev ve ilkelerin istenilen şekilde sonuçlandıran yetkin bir personel, beraber çalıştığı diğer personellere yönelik negatif hareketler, kavgacı ve işletmenin ortaya koyduğu ilke ve esaslarına uymayanlar, işletmece uygun görülmez. Bunun aksine cana yakın, sempatik ve beraber çalıştığı diğer personellerce hoş görülen ve bağları kuvvetli olan ancak iş kabiliyetine sahip olmayan, işlerini denilen biçimde ifa etmeyen personellerde işletmece iyi bir personel olarak görülmektedir. Bağlamsal performans ile görev performansı, birçok yönde değişiklik göstermektedir. Bağlamsal

performans, işletsel yurttaşlık yönüne eğilim gösterirken görev performansı ise iş mevzuatında bulunan işleyiş sırasında gösterilen yetenek ve ustalaşma ile alakalı durumları kapsamaktadır. Bunlara ek olarak görev performansı ve bağlamsal performansının kesişmediği durumlar şu şekilde ifade edilmektedir (Motowidlo vd., 1997: 75-77; Goodman ve Svyantek, 2003: 137):

- Görev performansı, yapılan iş ve çalışmada değişiklik sergilerken bağlamsal performans, herhangi bir değişiklik sergilemez. Meslekte ne varsa onu barındırır.
- Görev performansı, yapılacak işin kabiliyet, yetkinliği, ustalığı ile alakalıyken bağlamsal performans ise ise adapte olma ve kişinin şahsiliğini içermektedir.
- Görev performansı, çalışma mevzuatında bulunan esas, ödev ve çalışmaların işleyişini kapsarken bağlamsal performans, gönül rızası, personellerin kendi arzularıyla göstermiş oldukları hareketleri kapsar.
- Görev performansı, işletmeyi fiziki açıdan yararlı etkilerken bağlamsal performans, ruhsal ve sosyolojik konuda etki eder.
- Görev performansı, çalışma mevzuatında belirtildiği gibi hedeflenen bir görev başarıldığında somut ödüllerle ödüllendirilirken bağlamsal performans ise genellikle soyut olan (taktir, övgü dolu sözler) ödüller ödüllendirilmektedir.

1.2.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş ve ödevleri kişiye ait nitelikleri ve yetenekleri kapsamında ifa etme ölçütleri personellerin verimini göstermektedir. Yüksek verimliliğin ve iş performansını oluşturan unsurların nasıl meydana geldiğini tespit etmek fazlasıyla zahmetlidir. Performans, personellere göre çeşitlilik arz ettiği gibi bununla beraber mekân, iş süresi ve yapılan iş bakımından değişiklik sergilemektedir (Erdoğan, 1997: 98). İşletmeler, personellerin verimliliklerine fayda sağlayan unsurları ileriye taşımalı ve personellerin verimliliklerini düşüren unsurların farkına vararak erkenden önlerine geçilmelidirler. İş performansına etki eden esaslar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler şeklindedir.

1.2.3.1. Bireysel faktörler

İşletme personellerinin cinsiyetine, bireysel niteliklerine, yetenek ve uzmanlıklarına göre çeşitlilik arz etmesi işletmeye katkı sağlamakta, personellerin yetersiz bulunduğu bazı durumlar birbirleri tarafından tamamlanarak yetkin ve sağlıklı bir iş alanı meydana getirmektedir.

Personellerdeki farklılık ve kabiliyetler işletmenin gerçekleştirmek istediği ilkelere yönelik hareketlerine katkı sağlamaktadır (Başaran, 2008: 63). Personellerin cinsiyetleri, yaşları, dış görünümleri, sağlık durumları, yönelimleri bir işe hâkimiyeti ve kabiliyetleri; bir işin üstesinden gelme çabaları, işe adapte olmaları, işe ne kadar ilgili oldukları vs. şeklindeki unsurlar bireysel faktörlerin kapsamı içerisindedir. Mesela çalışmaya başlayan genç personellerin işi bırakma arzuları bir hayli fazla olabilir. Böyle çalışanlar, yaptıkları işle ilgili olarak işe adapte olamama durumu sergilemektedirler. Bu durum da iş performansında negatif etkiye yol açmaktadır.

Personellerin iş deneyimleri yaşlarına paralel olarak yükselirken işe adapte olma ve mevcut görevi yapma isteğinde de artış olur. Personeller bu süreçten sonra işlerine yönelik daha ılımlı yaklaşım sergilemektedirler. Bu doğrultuda personellerde işi bırakma düşüncelerinde bir düşüş yaşanırken iş performanslarında pozitif yönelimli bir durum ortaya çıkmaktadır. Bunun gibi bir durumda hastalanan personeller görev ve sorumluluklarını istenildiği şekilde yerine getirememektedir ve işletmenin amaçladığı ilkelere ulaşmada az bir yarar vermektedirler.

Bedensel ve ruhsal problemi bulunmayan personeller yaptıkları iş ve sorumlulukları yerine getirebilir ve beklentileri maksimum düzeyde karşılayabilirler. Bu doğrultuda pek çok bireysel faktörü herkes tarafından onaylanan, iyi şartlarda performansı yükseltmekte; işletmenin varmak istediği ilkelere fazlaca yarar göstermektedir (Çınar, 2019: 159-160).

1.2.3.2. Örgütsel faktörler

Personellerin verimliliklerine etki eden özelliklerden birisi de örgütsel faktörlerdir. Personellerin yaptıkları örgütsel destek tarafından organize edilmektedir. Çünkü personeller bireysel yetenekleriyle en üst verimlilik gösterseler de bu durum işletmenin işleyişindeki karşılığı örgütsel faktörlerin etkili bir şekilde sergilenmesiyle gösterilebilmektedir. Personellerin, işletmece kıymetli olmaları onları olumlu etkilemekte ve işletmenin verimine pozitif yönelimli bir katkı sağlamaktadır.

İşletmenin organik şekli, geleneği, yöneticilerin tarzı, iş işleyişi, personellerin ilerleme düzeyleri, hizmeti, yönetim kademesinin biçimi, işe alımları, iş vizyonu ve misyonu, işi biçimlendirme, işletmedeki çalışma şekli ve bunun gibi birçok özellik, örgütsel faktör çatısı altında birleşmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501; Çınar, 2019: 164). Mesela, personellerin idare ve işletmenin işleyişiyle ilgili sorumluluk almaları çalışmalarını severek yapmalarına ve işlerine adapte olmalarına etki ederken işletmeyle olan bağları kuvvetlenir, iş performanslarında artış gözlenir ve buna bağlı olarak işletmenin veriminde artık oluşur (Lacatus, 2013: 422). Aynı şekilde, personellerin işe hakimiyeti yetkinlikleri ve ihtisaslı oldukları bir meslek ve işi yapıp yapmadıkları, iş verimini ve ölçüsünü ortaya koymada belirginlik gösterir. Dolayısıyla işletmeler yapılan çalışmaların içeriğini, açıklamalı kısımlarını ve ilgili bulunduğu unsurları kısacası işin dizaynını etkin bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir.

İşe hakimiyet ve yeteneğinin olması, personellerin arzuladıkları işte çalışmaları, işe adaptasyonlarını ve motive olmalarını olumlu yönde etkilerken; arzu etmedikleri işlerde çalışmaları ise personellerin verimlerinde düşüş ve çalıştıkları işlere karşı yabancılaşma meydana gelmektedir. Bu durumlara bağlı olarak isteksiz çalışan personel, işletmeyle bağının kopmasına ve işi bırakma eğilimlerinde yükselişe neden olmaktadır. Bunlarla beraber personellerin, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve ılımlı bir çalışma havası içerisinde olmaları iş ortamının güzel olmasına ve buna bağlı olarak personellerin işlerinde yüksek verim sağlamasına yardımcı olmaktadır. Tersi bir durumda eğer saldırganlık, öfke, çalışmayı ciddiye almama gibi bir durum söz konusu olursa iş performansında bir düşüş yaşanmaktadır. Bu durumun neticesinde verimde azalma olurken işi bırakma düşünceleri de oluşmaktadır (Luthans, 2010: 403).

İşletmedeki fiziksel koşullar (ışıklandırma, havalandırma, sesleri izole etme, demirbaş ve çalışma malzemeleri) en az personellerin durumu kadar iş verimini etkilemektedir (Rahman ve Badayai, 2012: 488). İşletmeler çalıştırdığı personellerin verimlerini yükseltmek amacıyla personelleri aynı koşullarda çalıştırmak, işletme içinde hakkaniyetli olmak, iltimasa yer vermemek ve adilce sürdürülen bir iş organizasyonu oluşturmakla mükelleftir. Bunun tersi bir durumda verimin az olması

ve buna bağlı olarak personeller arasında çekişme söz konusu olabilmektedir (Jan, 2018: 55).

1.2.3.3. Çevresel faktörler

Bireyler, yapıları itibariyle içinde barınacakları habitat meydana getirme arzusundalar. Dolayısıyla içinde bulundukları toplulukla birlikte yapacakları işi daha sağlam yapmak için birlikte çalışma ihtiyacı hissederler. Bunun sonucunda hedefledikleri şeye olduğundan düşük bir zaman ve enerjiyle varabilirler. İşletmeler de toplulukların benimsediği özellikleri benimsedikleri için çevreleriyle daimî bir ilişki içerisindedir. Bu nedenle çevresel faktörlerin işletmelerin verimliliğini hem negatif hem de pozitif yönde etkileyebilmektir (Güney, 2014: 181).

İş performansını etkileyen çevresel faktörler; rakipler, müşteriler, sendikalar, dernekler, kulüpler, aile, yasalar ve yönetmelikler, eğitim düzeyleri, din, dil, gelir düzeyleri ve dağılımları, nüfus, teknoloji, çevrenin ekonomik siyasi kültürel ve psikolojik yapısı vb. biçiminde sıralanmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281). Bahsedilen unsurlar bazen personelleri etkilemekte ve personellerin çalışmalarına dair nasıl bir görev üstlendikleri konusunda belirleyicidir (Çakır, 2001: 160).

1.2.4. Performans Değerleme

Performans değerlemenin açıklaması, ehemmiyeti, hedefi zamansallığı, işleyiş ve çıkarımında oluşan problemler aşağıda ayrıntılı bir şekilde ifade edilmektedir.

1.2.4.1. Performans değerleme kavramı ve tanımı

Modernleşen dünyada bilimin ilerlemesi, yaşam şartlarının farklılaşması, arz ve talebe yönelik meydana gelen düşüncenin değişmesi, tüketicinin hizmeti satın almadaki çeşitli değişimlerin yaşanması, bireylerin mal ve hizmetten olduğundan daha kazançlı ve etkili bir şekilde faydalanmasını mecbur hâle getirmiştir. Bu doğrultuda işletmeler değişen hızlı sürece ayak uydurmak, pazarda söz sahibi olmak, farklılaşan şartlara ayak uydurmak ve üretimi üst düzeye çıkarma konusunda işletmeler için bir engel teşkil etmektedir. Bu doğrultuda bireyler işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. Zira üretilen mal ve hizmetin en önemli faktörü bireydir (Canman, 1993: 2).

İşletmede personellerin performansını ne kadar yükseltirse alacağı verim o kadar yüksek olur. Bu nedenle personellerden yüksek üretim elde etmek amacıyla işletmeye sağladıkları fayda modern ve gerçek verilerle değerlendirilmelidir. Personellerin verimliliği, işletmelerin işlevselliği üzerinde önemli rol oynar. Personellerin verimliliklerinin ölçülmesi işletmelerin büyüme hızlarının özetidir. Bu doğrultuda personellerin, işletmelerin ulaşmak istedikleri ilkelerine sağladıkları fayda ne kadar yüksek, yeteneklerinin düzeyinin etkinliği ve işlerine ne derecede sahip çıktıkları işletmenin geleceği için temel bir unsurdur (Canman, 1993: 2). Performans değerlemesinin önemi parçada belirtildiği gibi işletmeler için oldukça mühim bir konudur. Birçok çalışmada performans değerlemesi açıklamalarına tablo 1.4.'de yer verilmiştir.

Tablo 1.4. Performans Değerleme Açıklamaları

Yazar	**Tanım**
Altan (2005)	Personellerin verimliliklerini derecelendirerek işletmenin ilerletilmesi için ulaşmak istediği yere ne şekilde vardığının belli olması ve ortaya çıkabilecek sıkıntılara karşı gerekli hassasiyetin farkına varılması ve bunu belli zaman dilimlerinde yeniden yapılanan fonksiyon işlemlerdir.
Arnautu ve Panc (2015)	İşletmenin, personellerin verimliliklerini yükseltmek, yetenek ve yetkinliklerini fazlalaştırmak aynı zamanda takdirin kimin hakkı olduğu, kime ne şekilde verileceğini derecelendirilmesi sürecidir.
Bingöl (2006)	Personellerin kabiliyetlerini, enerjilerinin, verimliliklerini, çalışma şekillerinin, tavırlarının ve diğer özelliklerinin işletmedeki başka personellerle karşılaştırarak derecelendirilmesidir.
Arslan (2018)	Farklı zaman dilimlerinde, çeşitli şartlar doğrultusunda yapılan ölçümlerdir.
Canman (1993)	İşletmenin sonraki zamanlarda uygulayacağı prosedürler ve ortaya koyacak işlere ana kaynak oluşturmak amacıyla personellerin verimliliklerini ölçecek şekilde derecelendirme sistemidir.

Özgen ve Yalçın (2010)	Personellerin işletmedeki tavır, hareket, mesleki etik helleri ve performanslarını ifa ettikleri çalışmanın fonksiyonlarını belirleyen ve personellerin işletmeye faydalarını derecelendiren bir proje dâhilindeki süreçtir.
Neely vd. (2005)	İş ve yükümlülüklerin etkin ve etkili ölçütünün oluşturulmasıdır.
Dressler (2003)	Belli bir düzeyde personellerin önceki zamanlarda şimdi ve gelecekte verimliliklerinin ölçülmesi yapılarak raporlanmasıdır.
Büyükfırat ve Yılmaz (2009)	İşletmenin insan kaynakları çalışmalarına ait formel bilgilerin belli zamanlarla analiz edilerek verimliliklerin ortaya çıkarılmasıdır.
Yenice (2006)	İşletmenin ortaya koyduğu mal ve hizmetin üretim esnasında kullanılan argümanlarının izlenmesi amacıyla bilgilerin kontrollü bir biçimde biriktirilmesi, tasnif edilmesi ve sonuçlandırılmasıdır.
Özeren ve Aral (2002)	İşletmelerin sonuca varması sürecinde faydalanacak makul ve geçerli verilere varması amacıysa sergiledikleri performanstır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bir işletmeyi idare etmede hâkim olan düşünce "derecelendirilendirmesi mümkün olmayan bir şey yönetimde yer almaz" düşüncesinden çoğunlukla bahsedilir. Değerleme neticesinde bulunan bilgiler, işletmelerin hedefleri ve ilkeleri için hayati önem taşıdığı dile getirilmektedir, ancak verilerin nasıl derecelendirileceği, işleyişin hangi biçimlerde olacağı işletmeler bazında zorlu bir süreçtir (Öztürk, 2008: 124-125).

Gerçekçi, tarafsız kavramlar kapsayan, herkes tarafından itibar gören ve bununla beraber işletme nezdindeki faktörleri içeren performans değerleme boyutları, personellerin verimlerinin yükselmesine ve işletmenin amaçlarına varmasına çokça yarar göstermektedir (Balabonienė & Večerskiene, 2014: 605-606).

1.2.4.2. Performans değerleme süreci

Performans değerleme süreci sıra dizilerini takip eden basamaklardan meydana gelmektedir. (Obisi, 2011: 95):

- İşletmenin iş performansı özelliklerinin ortaya konulması
- Hâlihazırdaki performansın derecelendirmesi

- Hâlihazırdaki performans ile ortaya konulan performans özelliklerinin kıyaslanması
- Değerlemenin personellerle değerlendirilmesi
- Gerekli görülürse olumlu işlerin eyleme dökülmesi

İşletmeler "performans" başlığı altında tasvir edilen durumları, yetenek, yetkinlik ve hareketleri sergileyerek bu işleyişi personellere beyan etmelidir. İşletme personellerinin bu kasıtla işletmenin mevcut halde ne şekil bir performans gösterdiği derecelendirilerek değerleme özellikleriyle ne kadar uyumlu olduğu belirlenmektedir. Çıkarımların akabinde işletme idaresi ve personeller bilgileri çözümleyerek geri kalmış durumları gün yüzüne çıkarma ve gerekli görülürse bu olumsuzlukları bertaraf etmek için uygun adımlar atılmalıdır (Bayraktaroğlu vd., 2007: 187-188).

Performans derecelendirme olgusunun düzgün, çalışılır, üretken ve işletmeye uyumlu bir formatta sunmak personellerin verimlerinde yükselme ve işletmenin amaçlarına varmasında temel bir görev olarak nitelendirmektedir (Thomas, 2006: 5-6) Performans değerlemeden tutarlı, göreve bağlı ve istenilen neticeler elde etmek amacıyla özelliklerin pek çok yönlü, tutarlı, doğru ve işler bakımından sorun olmayacak şekilde meydana getirilmelidir. Bahsedilen özellikler çalışma mevzuatı, çıkarımları ve personellerin işlevselliği biçimindeki verilerden oluşabilmektedir (Newman ve Hinrichs, 1980).

Güzel tanımlanmış performans özellikleri, yapılacak çalışmanın işlevselliğine uygun tasarlanmış üretkenliği ve personellerin sergilediği hareketleri göz önünde bulunduran iyi betimlenmiş bir şekilde gösterilmektedir. Özellikler, işlenecek bölümlere dair mal ve pazar (personellerin alışverişini yaptığı ürünlerin toplamına göre baz alınır), personel özellikleri (personellerin işi ifa etmeleri, hareketleri ve işletmeye yararları) ve değerlendirme (işletmenin yönetim kademesindekilerin olumlu görüşlerini değerlemeye dahil etme) özellikler biçiminde gruplandırmaktadır. Performans değerlemesi, değerlendirilirken özellikler ölçüsünde mühim olan başka bir esasta performans değerlemesi bölümlerinin oluşturulmasıdır. Değerlemenin yapımıyla ilgili herhangi bir kesin kaide mevcut değildir. Değerleme personellerin uzmanlığını ve işletmenin işleyişine göre farklılık sergileyebilmektedir. Uzun zamanlı olmayan programlar ve tasarılar ya da aralıksız çalışma işleyişiyle

işletmelerde değerleme bölümleri uzun olmayabilir. Ancak herkes tarafından benimsenen değerleme dönemlerinin yarım yıl veya tam yıl olduğunu belirtmektedir (Aldemir vd., 2004: 304). Bunlarla birlikte, performans değerlemesinden sorumlu bireylerin personeller hakkında istenilen düzeyde personeli tanıyor ve personeller hakkında bilgili olması gerekir. Bahsedilen değerlemeler personellerin himayesi altında olduğu yöneticileri, diğer personelleri, alt kademesindekileri, sınıf veya oluşumu, personeller ya da hizmet satın alanlarca gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca performans değerlemesinden sorumlu bireylerin gerçekçi ve tutarlı bir değerlemeyi meydana getirebilmeleri için işletmenin oluşturduğu performans özelliklerine, çalışma mevzuatını ve işletmenin oluşumuna vâkıf olması lazımdır. Bundan dolayı değerlemeyi gerçekleştirecek kişilerin yeterli donanıma sahip olması gerekmektedir (Uyargil, 1997: 108).

1.2.4.3. Performans değerlemenin amacı

Performans değerleme, personellerin bazı zamanlardaki verimlilikleri işletmeye yarar sağlama ölçütü ve işlerliğini derecelendirmede, bağlı işi açıklamakta ve neticesinde personellere ve işletmeye ait iş mevzuatının içeriğini oluşturmaktadır. Performans değerleme, ilerleme ve değişimle beraber, ölçen ve ölçülenlerin ilişkisi pozitif yönelimli yükselmekte, uyumlu, destek ve elbirliğini arttırma hedeflemektedir (Palmer, 1993: 9).

Performans değerleme programı temelde iki unsur üzerinden değerlendirilir. Birincisi, yönetimin belirlediği kuralları belirlemede etkili olan bilgilerin meydana getirilmesi; ikincisi ise personellerin çalışma mevzuatında bulunan işlerin kaçta kaçını yaptıklarının belirlenmesi biçiminde belirtilmektedir (Uraygil, 2008: 98-99). İşletmenin amaçlarına ait etkili bir program, düzenli olarak oluşturulan performans değerlemenin hedefleri belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2013: 185-186; Uraygil, 2008: 99-101; Barutcugil, 2004: 428-429; Canman, 1993: 9; Özdemir, 2014: 17; Aldemir vd., 2004: 214):

- Personellerin umduklarının ne kadar karşılık bulduklarını tespit ederek verimlerini belirlemek.
- İstatistik paket programı kullanılarak bütün sonuçları bir yerde toplama.
- Personellerin verimlerinin yükseltilmesi; yönetim kademesindekilerin isabetli karar almaları için gerekli olan bilgi ve becerinin ortaya konulması.

- Personellerin yetkinliklerinin farkındalığı ve yönetimdekilerin kendilerinden beklediği performansı bilmeleri.
- İşletmenin denetlemesini sağlayan nesnel ölçümlerin oluşturulması.
- İşletmenin ve personellerin olumlu ve olumsuz durumlarının farkına varılması.
- Personellere zayıf oldukları noktaları bildirilerek kendilerini iyileştirmeleri için olarak sağlama.
- Personellerin niçin, ne amaçla çalıştıkları düşüncesi benimsetilerek ve o işe motive ederek personellerin performansının yükseltilmesi.
- Yönetim kademesindekiler ve personeller arasında olumlu bir bağın oluşmasıyla etkileşimin yükseltilmesi.
- Personellerin çalışma verimliliklerine göre verilecek ödüllerin özelliklerinin belirlenmesi ve bunun maaşa yansıtılması konusunda yönetim kademesindekilere destek olunması.
- Personellerin uygun pozisyonda çalışması tespit edilerek işletmenin ulaşmak istediği yere göre hareket etmesi.
- Verimin azalmasına sebep olan unsurların araştırılması ve bu olumsuzlukların bertaraf edilmesi yoluna gidilmesi.
- Diğer işletmelerin çalışma düzenleri tespit edilerek bu düzene uygun çalışmaların programlanması.
- İşinde yetkin olan personellerde yüksek verimlilik elde edilecek bir grubun meydana getirilmesi.
- Personellere iş ve ödevlerinin sade ve belirgin bir şekilde bildirilmesi ve işletmenin ulaşmak istediği yere personellerin nasıl bir yarar sağlayacağı konusunun belirlenmesi.
- Personellerin performanslarının farkındalığı ile yönetim kademesindekilerin performansları hakkındaki düşüncelerinin uyumlu olması.
- Hakkaniyetli bir çalışma ortamının oluşturması ve buna bağlı olarak personellerin adaptasyon ve motive olma durumlarının yükseltilmesi.
- Personeller arasındaki bağların kuvvetlendirilmesine bağlı olarak örgütlü bir şekilde çalışma düşüncesinin aşılanması.

- İşletmede devamlı çalışmanın getirisiyle ustalaşan personellerin bir üst kademeye çıkması ve işletmenin bu işi denetlemesi.

1.2.4.4. Performans değerlemenin önemi

Personeller, performanslarını arttırmak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına fazladan yarar sağlamak, kendini geliştirme konusunda amaçlarına ulaşmak, işletme bakımından ise personelleri aracılığıyla pazarda söz sahibi olma durumlarını koruma durumu temel bir amaçtır. Performans değerleme, personellerin çalıştıkları süreden değerlemenin yapılacağı süre arasında işte uzmanlaşma durumları, işletmenin ulaşmak istediği amaçlarına sağladığı yararları ve kendilerinin hedeflerini ne kadar gerçekleştirdiği yapılan istatistiksel analizler sonucuyla belirlenmiştir. İşletmelerce pazarda söz sahibi olma durumunun görüşülmesi ve eksiklerin tespit edilmesi bakımından da önem arz etmektedir (Bingöl, 2004: 275-76).

Performans değerleme, işletmede hakkaniyetin oluşturulması bakımından gereklidir. Personeller, ifa ettikleri işlerin, çalışmalarının ve yurttaşlık hareketlerinin bedelini talep edebilirler. Kendileri gibi aynı kapasitede performans göstermeyen diğer personeller, kendilerine denk ya da daha yüksek bir ödüle uygun görüldüklerinde işletmeye dair düşünceleri sarsılabilir, çalışmaya yönelik inançları fikirleri zedelenebilir, motive olmada düşüş yaşayabilirler. Böyle durumların oluşmasını engellemek için personellerin verimlerine ve yetkinliklerine göre bir performans değerlemesi yapılması ve gerekli hakkaniyet sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1997).

Performans değerleme, işletmelerin eksikleri tespit edilmesi ve giderilmesi ve buna bağlı olarak ileri taşınması yönünden önem arz etmektedir. Bununla beraber ödüllendirme durumunun işlenmesi, uzmanlık seviyesinin belirlenmesi, personellerin işe alımı gibi işletme bakımından etkili bir metot olduğu için gereklilik göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 320).

1.2.4.5. Performans değerleme yöntemleri

Personellerin verimliliklerinin ölçülmesi için birden fazla ölçüm şekli oluşturulmuştur. Bu ölçümlerden bir kısmı performans değerlemenin meydana çıktığı vakitten günümüze bilinen geleneksel çıkarımları göstermekte ve çoğunlukla asttaki personellerin verimlerini derecelendirmeyi hedeflemektedir. Gelişmiş performans değerleme yöntemleri personeller ve yönetim kademesindekilerin arasındaki bağlar

göz önünde bulundurarak işletmedeki bütün personellerin verimlerini değerlendirmeyi esas almaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 101).

İşletmelerin ulaşmak istediği ülkelerinde kapsamlı ve yetkinlikleri, pazar hakimiyetlerinde verimliliğin ölçülmesinin yanında hangi ölçümün uygulanacağı önem teşkil etmektedir (Cummings ve Schwab). Bu biçimdeki metotlar işletmelerin hedeflerine, idare etme tarzlarına, personellerin umduklarına, bilime, yenilenen şartlara bağlı farklılık sergilemektedir. Geleneksel performans değerleme yöntemi, Douglas McGregor'un personellerin istenilen şekilde çalışması için bire bir denetlenmesi gerektiğini, yönetimin personeller üzerinde hakimiyet kurması gerektiğini düşünen X teorisinin bağdaştığı metodlar biçiminde söylenirken, modern performans değerleme yöntemlerinin, personellerin yaptığı işi bilmesi, işten haz alması ve kendilerini idare edebileceklerini ortaya koyan Y teorisiyle bağdaştığını göstermektedir (McGregor, 1997: 204-205). Geleneksel olan düşünce sisteminde personeller, yalnız değerleme zamanına değin verimliliklerinin ortaya konulması temel amaçtır ve muhakkak birileri tarafından değerlemeye tabiidir. Ölçüm bir bileşenlidir ve yöneticilerce gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle verimliliğin ölçüm orijinalliği, tarafsızlığı ve yetkinliği, ölçümü gerçekleştirecek üst kademedeki yöneticilerin kabiliyeti ile alakalıdır. Modern performans değerleme yöntemleri ise personellerin performansının verimlerinin ölçülmesinde uygulanacak bilgilerin, personellerin yöneticilerinden bir alt kademesinden, diğer personellerden ve hizmeti satın alanlardan oluşacak şekilde birden fazla unsurdan oluşmaktadır. Bu metotlar, personellerin değerlemenin yapılacağına vakte değin verimlerini ve çalışma verimlerini ölçümleyebilmektedir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2-3).

Geleneksel performans değerleme metotları ile modern performans değerleme metotları bütünüyle farklı kutuplarda olan metotlar şeklinde düşünülmemelidir. Çünkü modern metotlar geleneksel metotların açıklarını kapatmakta, doğru yönlerinden etkilenmekte, farklılaşan idare biçimleri, modernleşen bilimsel şartlar şeklindeki farklılıklara göre yeniden adlandırılmaktadır. Geleneksel performans değerleme metotlarında, personellerin verimlerinin yüksek ya da düşük, verimli ya da verimsiz, yetkin ya da yetkin olmayan biçiminde sıralanırken bu söylemlere karşın personellere olumlu ya da olumsuz bir netice olarak sonuçlanır. Bir boyutlu ölçüm biçimi olan sistemler, genel orijinallik sistemine aykırıdır ve bu düzlemde

araştırmalar yapan araştırmacıların tepkileriyle karşılaşılmaktadır. Modern performans değerleme metotlarında ölçümler sadece personellerin başarısına göre nitelendirilmekte, personellerin verimleri tam ölçülerek buna göre ödül ya da ceza verilmektedir. Bunların yanında bu şekildeki değerleme sistemi birçok alt daldan oluştuğu için işletmenin oluşturduğu orijinallikle aynı çatı altında birleşmektedir (Deming, 1986; Scholtes, 1987; Walton, 1986 aktaran Yalçın ve Kılıç, 2002: 3).

Yukarıda bahsedilen metotlar ölçümü aşağıda ayrıntılı bir biçimde bahsedilmiştir.

1.2.4.5.1. Geleneksel performans değerleme yöntemleri

Bu yöntem modern performans metodundan evvelki aşamalarda uygulanmakta, ölçüm yapacak yöneticileri seçmekte ve personellerin ölçümün uygulanacağı zamana kadarki verimlilikleri derecelendirilmektedir.

1.2.4.5.1.1. Derecelendirme ölçekleri yöntemi

Personellerin iş verimleri, sergilediği hareketler, hoş görülük, girişkenlik, işe hakimiyet, adapte olma, işi benimseme, bireylerle bağ kurma vs. şeklinde belli bir zaman önce programlanmış özelliklerin oluşturulması ya da ortaya konulması seviyeleri puanlanarak (1-10 şeklinde) ölçülmektedir (Deseler, 2011: 214). Bu biçimdeki ölçüm sistemi bilinçli idarecilerin yaptığı iştir. İdareciler, personellerin iş örgütleri arasındaki hiyerarşiyi düşünerek verim ölçümünü gerçekleştirmektedirler. Gerçekleştirilen ölçüm, örgüt içindeki her personelin diğer çalışma arkadaşıyla verimi karşılaştırma yapılarak gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 2013: 175).

Bu biçimdeki personel değerlendirme şekli, hem uygulama hem ölçüm hem de parasal olarak ve aynı zamanda geniş kapsamlı öğrenime gerek duyulmadığından değerle yapacak kişiler tarafından çokça kullanılmaktadır (Erdoğan, 1991: 182).

1.2.4.5.1.2. Grafik derecelendirme ölçeği yöntemi

Grafikle ölçüm sistemi geçmişten günümüze süregelen bir ölçüm şeklidir. Bu ölçüm biçimi, personellerin çeşitli özelliklere göre derecelendirilmektedir. Derecelendirme, ölçümü gerçekleştirecek idarecilerce her personel için farklı özellikleri kapsayan bilgiler bulundurarak gerekli sorulara cevap verilmesi beklenmektedir. Değerlendirme sorularında personellere çok liyakatsiz, liyakatsiz, normal, liyakatli ve liyakati yüksek biçiminde sorular yöneltilen ölçümler

bulunmakta ve personeller için verimliliklerini doğru şekilde gösteren şıkları kodlamaları istenmektedir (Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 78).

1.2.4.5.1.3. Kritik olaylar yöntemi

İşletmelerdeki yönetim kademesindekiler himayesindeki personellerle alakalı çeşitli notlar alınır ve bu personellerin ciddi durumlar yaşandığı vakitte sergilemiş oldukları negatif-pozitif işlev ve hareketleri çalışma sırasında incelenerek kayıt altına alınmaktadır. Personellerin kaydedilen bu çalışma durumları sonraki zamanlarda tekrar değerlendirmeye alınmaktadır. Bu durumlar neticesinde personellerin sergilemiş olduğu negatif hareketler iyileştirilme, pozitif hareketlerin ise daha ileriye taşınmasına yardım edilmelidir (Özgen vd., 2000: 227).

1.2.4.5.1.4. Tanımlayıcı yazı yöntemi

Bu şekildeki mototta, yönetim kademesindekilerin; personellerin iş güçleri, özellikleri, liyakatleri, becerileri, iyi ve kötü yanları, gelişime olma durumları ve üzerinde durulması gereken genel özelliklerinin bir iskelet çalışmasıdır (Dilek, 2009: 66-67).

1.2.4.5.1.5. Eşli karşılaştırma yöntemi

İşletme personellerinin verimliliklerini kişi bazlı olmayan ancak personelleri karşılaştırarak ölçümleri alabilmektedir. Mesela dört bireyden oluşan bir örgütte x, y, z ve t personelleri bütün seçimler düşünülerek verimlilikleri değerlendirilmektedir. Güncel hayatta da uygulanan bu metot verimi en düşük personel ile verimi en yüksek personel çoğunlukla işletmenin taktir etme şeklinde en üst ve en alt maaş prosedürü ve bunun gibi sistemlerin belirlenmesinde önem arz etmektedir. Ancak bu metot bütün kıyaslama seçimlerini uygulama konusunda az kişiye çalışma endeksli olduğu için büyük grupları karşılaştırma konusunda büyük güçlükler yaşanmaktadır (Aldemir vd., 2004: 282).

1.2.4.5.1.6. Kontrol listesi yöntemi

Bu sistemde, personellerin sergilemiş olduğu hareketlerin tanımlamaların bulunduğu bir denetim maddeleri yer almaktadır. Verimliliklerin derecelendirmesinde kullanılan maddelerin sonunda çeşitli şıklar bulunmaktadır. Personellerin verimliliklerinin ölçümünü gerçekleştiren bireyler, personellerin hangi biçimde hareket sergiledikleriyle ilişkin maddeyi kodlamakta ve bu maddelerin olumlu cevaplarına göre personellerin verimlilikleri ortaya konmaktadır. Çalışması

gözlemlenen yönetimdeki personellerin verimlilikleri ölçüleceği şekilde iş örgütlerinin verimlilikleri de ölçülmektedir (Kaynak vd., 2000: 219).

1.2.4.5.1.7. Gizli değerleme yöntemi

Bu ölçüm metodu çoğunlukla devlette çalışan personelleri derecelendirmek niyetiyle oluşturulmaktadır. Yönetim kademesindekiler personellerin verimliliklerini belli süre aralıklarıyla gözlemleyerek bir sonuca varır ve bu sonuçlar gizli bir şekilde belgelenir. Bu belgeler personeller değerlendirilmeye alınacağı zaman değerleme yapacak olan kişilere verilir (Dicle, 1982: 131).

1.2.4.5.2. Modern performans değerleme yöntemleri

Bu metot, geleneksel değerleme metodunun karşılayamadığını karşılama, farklı biçimde durumlara bakma, ilerleyen teknolojiye ayak uydurma ve yapılan yanlışları en aza indirmek hedefiyle gerçekleştirilmektedir. Bu metot 5 temel faktörden meydana gelmektedir (Keklik, 2018: 74-75):

- Personellerin verimlilikleri değerlendirilirken ve çalışma mevzuatı ortaya konulurken idarecilerin personelleri de bu duruma müdahil etmeleri.
- Verimliliğin amaçları, uzun olmayan zaman dilimi şeklinde gerçekleştirilmesi.
- İşletmenin ulaşmak istediği ilkelerin gelişim ölçülmünün yönetim kademesindekiler ve personellerin beraber ölçmesi.
- İşletmenin ulaşmak istediği ilkelerin gelişiminin değerlendirilmesinde denetleme yerlerinin bulunması.
- Verimlilik ölçümü, ölçüm aralıklarının sıklaştırılarak bu zaman zarfında personellerin verimlilikleri yönetim kademesindekilerin performanslarıyla birlikte ölçülmesi.

1.2.4.5.2.1. Amaç ve sonuçlara göre değerleme yöntemi

Mevcut sistem modern performans ölçüm metodunun ana kaynağını göstermektedir. Peter Drucker'ın 1954'te ortaya koyduğu "amaclara göre yönetim" düşüncesinden etkilenerek oluşturulan bu metot biçimi işletmenin ulaşmak istediği ilkeleri, bahsedilen zamandaki işlevi, ortaya koyma yüzdeleri ve neticeler belli zaman aralıklarıyla yönetim kademesindekiler personellerle beraber oluşturulup ortaya çıkan neticeleri beraber ölçmektedir (Can ve., 2001: 185-186).

İşletmenin ilerleyişi, personellerin liyakatleri, ilerleyiş seviyesi, bireysel vasıfları ve personellerin kendi yaptıkları hareketler değilde işletmenin ortaya koyduğu başarma ilkelerini neticelendirme seviyesine göre ölçümü yapılmaktadır (Akcakanat, 2009: 37). İşletmenin hedef ve neticelerine göre ölçümde, personeller ve yönetim kademesindekiler personellerin iş mevzuatını belirleme, amaçlarını açıklamakta bu durum göz önünde bulundurarak programlar geliştirme, personellerin çalışma alanları gösterilmekte ve ulaşılmış amaçlara göre ilerisi için yeni programlar ortaya konmaktadır (Barutcugil, 2002: 188).

1.2.4.5.2.2. Balanced score card

Robert Kaplan ile David Norton'un ortaya koyduğu bu metot başka verimlilik ölçüm metotlarından ayrı bir biçimde işletmenin yalnız parasal verimini göz önünde bulundurmamaktadır. Bir başka ifade ediliş şekliyle balanced score card metodunun kaynağında verimlilik değerlendirmede 4 unsur dengeli bir biçimde uygulanmalıdır. Bu unsurlar şöyle açıklanmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 83-87):

- Parasal pozisyon (Ortakların işletmeyle ilgili düşünceleri)
- Çalışma zamanları, işletme içi performans (alıcılar ve parasal amaçların uygulamasındaki yakın ve uzak zamanlı gereçler)
- İşi kavrama, işe anlam yükleme ve işi ilerletme (işi anlayarak geliştirme yeteneği)
- Alıcılar (işletmenin veriminin alıcılarca ölçülmesi)

Balanced score card dizayn etmek amacıyla ileriye yönelik aktarılması ve kişisel verimle alaka kurulması, işlevsel sonuçlara evrilmesi, programların yapılması, eğitim geliştirme ve misyonunun bu bahsedilen maddeler göre tasarlanması gereklidir (Shukri ve Damlı, 2015: 205).

1.2.4.5.2.3. Değerleme merkezi yöntemi

Bu metot 20. asrın sonlarına doğru Amerika ve Büyük Britanya'da ilerletilmiştir. Personellerin uzmanlaşmış ve aynı zamanda birçok dalda özelliklerini değerlendiren şahıslar ya da bu şahıslar tarafından eğitim görmüş yönetim kademesindekilerce bir alanda ölçümün alınmasıdır (Canman, 1993; Alt: Akçakanat, 2009: 43). Bu çalışma mekanizmasında personellerden birbirleri arasındaki ilişkileri, yönetici olmadaki tavırları, örgütsel işleyişleri, bir konuyu irdelemesi vs. şeklindeki işleyişin bir parçası olmaları beklenmektedir. Bu süreçte eğitim verenler ve

yöneticilerce personellerin yeterlilikleri, liyakatleri, işlerin üstesinden gelme şekilleri, sorumluluk sahibi olmaları, dik duruşları, program oluşturma, kabiliyetleri, birbirleriyle uyumu, bilişsel zindelikleri vs. biçimindeki maddeler baz alınarak verimlilikleri derecelendirilmektedir (Öztürk, 2008: 143; Dessler, 2003: 355). Bu metot personellerin ileride verimlilikleri öngörmesini hedeflemektedir. Bununla beraber yönetim kademesindeki personellerin verimliliklerinin derecelendirilmesinde çoğunlukla bu metottan faydalanılmaktadır (Byham, 1986: 21).

1.2.4.5.2.4. İnsan kaynakları muhasebesi yöntemi

Mevcut metoda göre personellerin işletmeye sağladıkları ve işletmeye mal oldukları giderler olarak ölçülmektedir. Personellerin verimlilikleri işletmeye sağladığı yararlarının değerleri belli testlere tabi tutularak elde edilen veriler, yönetim kademesindekilerce derecelendirilmektedir. Sağladığı yarar fazla olan personellerin fazla, sağladığı yarar az olan personellerin ise düşük verimlilik ortaya koydukları önceden bilinmekte ve buna bağlı olarak işletme, gerekli tedbirleri almaktadır (Johanson vd., 1998: 34).

1.2.4.5.2.5. Davranışa dayalı performans değerleme yöntemi

Modern performans değerleme metot kurmaları, görev performansı nispetinde bağlamsal performansı da esas almaktadır. Denilen şu ki yapılan iş ve ilkelerden çok çalışmada ortaya konulan hareketler esas alınmaktadır. Personellerin hareketlerini esas alan verimlilik ölçüm metoduna göre bazı hareket şekillerine nicel veriler ya da belli seviyeleri oraya koyan sözel değerler personellerin verimlilikleri derecelendirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 119-120). Misal olarak güncel verimlilik ölçümünde işletmelerce çoğunlukla sergilenen değerlendirme şekli "A+" çok iyi bir verimi tasvirlerken "C" verimin az olduğunu göstermektedir. Bunun gibi "5" çok iyi bir verim simgelerken ve "1" çok düşük bir verimi simgeler. Açıklanan ölçüm biçimleri, bahsedilen verim esası için verimin başka değerlerini belirlemede davranışa dayalı anlamında ve benzer durumlardan yararlanılmaktadır.

1.2.4.5.2.6. 360 Derece performans değerleme yöntemi

Bu metot günümüzde birden fazla işletmece uygulanmakta ve bu metot üzerinde birçok kişi çalışma sürdürmüştür. Bu metot 1990'dan itibaren Batı Avrupa ve ABD'deki çoğu işletmece uygulamaya konulmuştur (Barutcugil, 2002: 203). Bahsedilen bu metot işletme merkezi ve merkezin kapsamında olmayan değişik

kanallardan malumat elde etme ihtiyacını karşılamaktadır. Bahsedilen bu vasfıyla yetkin, gerçekçi, yöntemli ve bütün kapsamıyla ölçümün uygulamasına zemin hazırlamaktadır (Milliman vd., 1994: 99-100). Bu performans ölçüm metodu yönetim kademesindekilerden, diğer personellerden, örgütsel gruplardan, alıcılardan, ortaklardan, karar organizasyonunun üstesinden gelme, yapılan matriksin uygulayıcıları ve aynı zamanda personellerin performanslarını ölçüme tabi tutulması biçiminde açıklanmaktadır (Edwards, 1996: 5; Ludeman, 2000:46-47; Barutçugil, 2002: 202-203).

Bu metot işletmedeki bağlantı, yöneticilik, yeniliklere ayak uydurma, motivasyon, sosyal bağlam, iş ve ödev çalışması, mal ve hizmet neticeleri, personellerin ilerletilmesi ve işletmeye katılması ya da işletmede başka alanlarda çalışmaları amacıyla yeni eleman eğitilmesi şeklinde ana temellerde personellerin verimliliklerinin birçok taraftan gözlenmesini sağlamaktadır. Bu metotla ölçümünün sağlanması personeller ve yönetim kademesindekiler bakımından faydaları şu şekilde açıklanmaktadır (Vinson, 1996: 12):

- Birçok taraftan dönüt alınarak işletmenin zayıf olduğu taraflarının gösterilmesi ve bu zayıflıkların giderilmesine katkı sağlamaktır.
- Personeller ve alıcıların iletişimleri konusunda ölçüm gerçekleştirenlere verileri vermektir.
- İşletmede bağın oluşmasını ilerlemesine fayda sağlamaktır.
- Bütün ölçümleri gerçekleştirenlerin işletmedeki çalışmaların ne biçimde sürdürdükleri konusunda veriler elde etmesine katkıda bulunmaktır.
- Yönetim kademesindekiler bütün bölümlerdeki personellerin verimlilikleri ve başka özellikleriyle alakalı veriler elde edebilmektedir.
- Personellerin işe uyumlu olması değil de işin personellere uygun olması gerekmektedir.

Bu mevcut metodun daha önce bahsedilen metotlarla kesişen yönlerinin olduğu, örneğin işi neticelendirme, maaş, bir üst kadroya geçme ya da yöneticilerin kuralları biçiminde çeşitli durumlarda belirli özellikler sergilemektedir (Bingöl, 2006: 346).

1.2.4.5.3. Performans değerleme yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları

Bahsedilen performans değerleme metotlarının hayata geçirilmeleri, sermayeleri, derecelendirilmeleri, nesnel olmaları, uygulama basitliği ya da zorluğu biçimindeki unsurlar bu metotların işletmelerce istenilip istenilmediklerini ortaya koymaktadır. Bu metotların temel içerikleri, olumlu ve olumsuz yanları tablo 2.7'de ifade edilmiştir (Shaout ve Yousif, 2014: 968):

Tablo 1.5. Performans Değerleme Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları

Değerleme Yöntemi	Ana Kavram	Avantajlar	Dezavantajlar
Derecelen-dirme Ölçekleri Yöntemi	- Personellerin farklı özelliklerine göre verimliliklerinin ölçülmesi.	- Uygulanabilirliği istenilen düzeyde olması. - Açık ve Net	-Taraflı olan - Birçok alanda uygulaması zor. - Personellerin özelliklerinin belirlenmesinde yetersiz.
Grafik Derecelen-dirme Ölçeği Yöntemi	- Kıstasların geçerlilikleri raporları şeklindeki çalışma verimlilikleri ile ilgili özeliklerdir. - Personellerin bu özelliklere göre derecelendirilir.	- Uygulanabilir. - Kullanımı basit. - Sermayesi az. - Bütün işlerin ölçülmesi gerçekleştirilebilir - Birden fazla personeli değerlendirebilir.	- Değerlendirmeyi yapanlar objektif olmayabilir. - Bütün maddelere aynı düzeyde yaklaşılmayabilir.
Kritik Olay Yöntemi	- Personellerin verimliliklerinde çeşitlilik ortaya koyacağı kritik durumların oluşumu esnasında sergilenen hareketler üzerinde durmaktır.	- Dönütün basit olması. - Ölçümlemenin yapılan işe dönük olması. - Alt kademedekilerin ilerleme düzeyleri fazladır.	- Bilgilerin analiz ve rapor edilmesi uzun süreçlidir. - Kritik durumlar ile ilgili anket yöntemi ile verilerin elde edilmesi zordur.
Tanımlayıcı Yazı Yöntemi	- Ölçümlemeyi gerçekleştirenler personellerle ya da personellerin bağlı bulunduğu ekiplerle ilgili genel verimliliklerin gözlemlenmesi, yetkinliklerini, başarılı ve başarısız taraflarını belirlemektir.	- Personellerle ilgili veri zafiyetini giderme. - Bütün boyutlarını kapsama. - Donanımlı bir dönüt sağlama.	- Çokça zaman alır - Ölçümlemeyi gerçekleştirenler tarafsız olmayabilir. - Yetkin ve uzman değerlendirmeciler olmalı.
Amaç ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi	- Fazlaca verimlilik özellikleri işletmelerce ortaya konan varılmak istenen amaçla ilişki kurulmasıdır.	- Uygulanabilirliği basit - İstenilen performans şeffaf ve nettir. - Personellerin oryantasyonuna destek olma.	- Varılmak istenen yerde çeşitlilik. - İstenilen düzeyde üretimin olmaması. - Derecelendirme için belirlenen hedefte bütünleşmeme.

Davranışa Dayalı Performans Değerleme Yöntemi	- Yöneticilerin personellerin göstermiş oldukları hal hareket ve davranışlarının sayısal yöntemler ile puanlamasıdır.	- Personellerin verimlilikleri uzman bir gözlemle değerlendirilmesi. - Değerlendirme gerçekleştiren ve değerlendirmeye tabi tutulan personellerle olumlu tutumlar ortaya çıkar. - Derecelendirme sorunları en aza iner.	- Ölçek taraflı olabilir. - Ortaya konan hareketler anlık olabilir. - Fazlaca süre alır -Her çalışma için farklı hareket ölçümleri olması.
İnsan Kaynakları Muhasebesi Yöntemi	- Personeller işletmeler için vazgeçilmez kaynaklardır. - Personellerin verimlilikleri işletmelerine fayda sağladığı derecede ölçümlenmektedir. Bu metot sermaye ve kara dayalıdır.	-İnsan kaynaklarını ilerletir. -İnsan kaynakları politikalarını ileri seviyeye taşır. - İnsan kaynaklarını işletmeye katkıları -Personellerin kabiliyetlerini ortaya çıkarır.	- İnsan kaynaklarını sermaye ve maliyetini belirleyen bir kılavuzun olmaması. - Bu metot yalnız personellerin işletmeye maliyetini derecelendirir. Personellerin değerini ortaya koyamaz. - Belirli olmayan yerde ölçülebilir değerler ortaya koymama.
Değerleme Merkezi Yöntemi	- Personellerin sergilemiş oldukları hareketler belli birkaç aktivite sürecinde gözlemlenerek derecelendirilmektedir.	- Personellerin ilerideki verimliliklerini tahmin edilmesi için kullanıma uygun özelikler şeffaf ve kolay. - Esnek metot. - Personellerin sorunlarını giderici tarafların olması ve personellerin gelişimine katkı sağlaması - Birden fazla özelliğin derecelendirilmesinde yetkin.	- Uygulanabilirliği yüksek sermaye isteyen. - Uygulama esnasında çokça süre ve kişiye ihtiyaç duyulması. - Aynı süre zarfında çokça personellin değerlendirilmesi için uygun olmaması.
360 Derece Değerleme Yöntemi	- Personellerin yöneticilerinin, meslektaşlarının, alt kademede çalışanların ve bazen müşterilerin derecelendirilme verimliliklerinin ortaya konulmasıdır.	- Personellerin devamlı ilişki içinde oldukları bireyler üzerinde oluşturdukları etkilerini bilmeye yarar. -İstenildiği gibi bir personel ilerletme yöntemidir. - Sorunsuz ve geçerli bir yöntemdir. - Legal bir metot.	- Çok fazla süre ve sermaye gerektirir - Gruplara göre veri toplamak zordur. - Çapraz işlevsel gruplara uygulamak kolay değildir. - Gizliliği sağlamak kolay değildir.

1.2.5. İşe Bağlılık - İş Performansı İlişkisine Yönelik Literatür

İşe bağlılık en geniş tanımıyla personellerin çalışmalarına kendilerini adamaları, çalışmalarını kâle almaları ve çalışmalarını yaşamlarının merkezine almaları biçiminde açıklanmış ve yapılmış olan araştırmaların pek çoğunda iş performansı, iş tatmini, zihinsel çaba biçimindeki çeşitli işletsel hareketler biçiminde

gösterilmiştir. Bahsedilen kavramların birbiriyle alakaları araştırmalarda işe bağlılık ve iş performansının pozitif yönde bir bağlantının olduğu görülmüştür.

Carmeli ve Freund (2004) tarafından baroya kayıtlı olmayan avukatlarla yapılmış bir araştırmada, personellerin yaptıkları çalışmaya sadakatlerinin çalışma verimlerini ciddi manada etkilediği gözlenmiş ve bu bahsedilen iki kavramın birbirleriyle pozitif yönde bağlantısının olduğu görülmüştür.

Rotenberry ve Moberg (2007) işe bağlılık ve iş performansının ilişkisi yüksek olmayıp pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Chughtai (2008)'de yukarda bahsedilen ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. İşe bağlılıkları fazla olan personellerin çalışma performanslarının fazla ve bununla beraber bağlamsal performanslarının da gözle görülür derece olduğunu ifade etmiştir.

Danish ve çalışma arkadaşları (2015) Pakistan'ın başkentindeki eğitim ve turizmde alanındaki 215 personelle yapılan bir çalışmada işe bağlılık ve iş performansının pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Gabble ve Dangello (1994:166) 78 yönetim kademesindeki bireylerle yapmış olduğu bir çalışmada, Khan ve Akbar (2014:11) Pakistan'ın kuzeyinde bulunan çeşitli dairelerde çalışan 211 personelle yapılmış bir çalışmada işe bağlılıkla iş performansının anlamlı bir korelasyon içinde olmadığı tespit edilmiştir.

Alanyazın taramasında araştırılan başka bir çalışmada işe bağlılık ile iş performansının negatif yönde bir korelasyon gösterdiği tespit edilmemiştir. İşe bağlılıkları fazla olan personellerin genellikle iş performanslarının da fazla olduğu görülmüştür (Sutanto, 1990: 51-52; Sonnentag, 2003: 518; Rizwan vd., 2015: 81-82; Schaufeli ve Bakker, 2004: 306).

1.3. Liderlik

Bu başlık altında; liderlik tanımı, liderliğin ehemmiyeti, işlevi ve kriterleri irdelenmektedir. Liderin yetişme zamanıyla ilgili oluşturulan liderlik kuramları da dile getirilmektedir. Bunlarla beraber çağdaş liderlik tarzları ve liderlik tarzlarının yeniden yorumlanmasını içermektedir.

1.3.1 Liderlik Kavramı ve Önemi

Birey, ihtiyaç ve beklentileri sınırsız olan hem psikolojik hem de sosyolojik davranım gösteren organizmadır; ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için başka bireylerle etkileşim içinde davranışlar sergiler. Toplumsal örgütler, insanların karşılıklı etkilenim ile ortaya çıkmıştır. Örgütleri meydana getiren bireyler, yalnızken bir işin üstesinden gelemezken bununla beraber meydana gelmiş örgütlerde çeşitli sıkıntılarla yaşayabilirler. Bundan dolayı bireyler anlaşmazlıklara düşebilmektedirler. Bu durumlar sonucundan örgütlerin gayelerine vardıracak örgüt içindeki çatışmayı önleyecek, gerekli mevzuatı sağlayacak ve örgütteki bireyleri bir çatı altında toplayacak birinin bu işi üstlenmesi gereklilik arz etmektedir (Güney, 335; ve Baytok, 2014:5). Organize halinde, örgüttekilere işlevsellik kazandıran, çeşitli hedefler koyan ve onları bu hedeflere götüren kişidir lider. Bu durumun neticesinde liderlik, modern idare düşüncesinde temel bir faktör durumunu almıştır.

Genel olarak liderliğin tanımını irdelendiğimizde, bir topluluğu ve o topluluktan birinin topluluktaki başka bireylerin çalışmalarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini bir kontrol mekanizması süzgecinden geçirerek bireyleri etkisi altına alıp ve onlara yol gösterme aşamasıdır (Yukl,1994: 3). Liderliğin bir başka tanımı ise diğer bireyleri çeşitli hedefler yolunda etkisi altına alma ve yol gösterme durumudur. Bahsedilen yol gösterme, liderin bireyi etkisi altına alma yeteneği ile ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 165). Liderlik oluşum süresi, kompleks ve devinim içinde olma biçiminde tasavvur edilebilir (Pierce ve Newstrom, 2000: 5).

Liderlik oluşum süresinin ana kaynağını diğer insanları etkisi altına alma meydana getirmektedir. Başka bireyleri etkisi altına alma ile liderin vasıfları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Liderler, çeşitli yerlerden aldığı donanımla bireyleri değişik şekilde yönlendirme gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Koçel, 671). Szilagyi ve Wallace (1990: 385), liderliği oluşum süresi biçiminde açıklamaktadır. Şekil 5.1'de ifade edildiği biçimde liderlik oluşum süresindeki etki etme; var olan donanımın sergilenmesi ile başlangıç göstermekte, liderlerin yaptığı hareketleri onu takip edenlerin üstünde çeşitli etkiler meydana getirmekle son bulmaktadır.

Modern zaman kuramları içinde liderlik tanımı, işletmelerin başarılı olmasındaki temel yapılardan biridir. Liderlik, kendi geleceğini inşa edip; içinde bulunduğu örgüt mensuplarını bu geleceği inşa etme yolunda yol göstererek grubu

varmaya çalıştığı hedefe götürmektir (Johnson, 1993: 59). Liderliğin oluşum süresinde, mevcut imkanlardan mahrum kalmamak için ve diğer işletmelerin düzeyine ulaşmak için çeşitli programlar ve projeler ortaya koyarlar. İçinde bulundukları örgütün mensuplarını kendi etkileri altına alarak işletmenin ulaşmak istediği ilkelere varmasına yardımcı olurlar. Bu nedenle liderlik oluşum süresinin başka bir önem arz eden meselesi de programların yapılması ve işletmenin amaçlarına varması için çeşitli programların yapılmasına zemin hazırlamaktır (Bateman ve Snell, 1996: 354).

Bounds vd. (1995: 389)'e göre liderlik oluşum süresi, işletmelerde yenilemeye gidilerek işletmenin hedeflerine varmasında gözle görülür bir nedensel durumdur. İşletmeler, liderlik oluşum süresini canlı hale getirerek çeşitli yenilemeler sergileyebilmektedir. Personellerin fikir ve kabiliyetleri göz önünde bulundurulmakta ve personelleri eğiterek işe adapteyi sağlamaktadır. Bunun yanı sıra işletmede örgütsel iş yapma fazlalaştırılmaktadır. Liderlik oluşum süresinin yokluğunda sergilenmesi gerekli plan ve projelerin olumsuzluğa düşmesi kaçınılmazdır. Liderlik, TKY'nin yapılmasında önem arz eden bir durumdur. TKY'nin gereksinim hissettiği devamlı ilerleme ve alıcı hoşnutluğu amacıyla liderlik oluşum süresinde örgüt mensupları kapasitelerinin farkına varmaları lider tarafından sağlanmaktadır. İşletmelerde liderliğin temel biçimde şu şekilde ifade edilebilir (Hiriyappa, 2009: 202):

- Liderlik oluşum süresinde personellerin, örgütün temel amacının kavramalarını yardımcı olur.
- Liderlik, etkili diyalog, birlikte çalışma ve karşılıklı iş ahlakı oluşturmasının kilit noktasıdır.
- Liderlik, örgütün tutumlarına fayda sağlayarak örgüt mensuplarının asıl çalışma amaçlarına varmasında ne şekilde yarar sağladıklarını kavramalarını destek olur.
- Liderlik oluşum süresinde, örgütlerin tutumları ve örgüt mensuplarının cesaretlerinin arttırılmasına yardımcı olmaktadır.
- Liderlik, yeni düşünce ve oluşumların meydana gelmesine katkı sağlamaktadır.

Bununla beraber liderlik, işletmelerin sermaye ve programlarının oluşturulmasında, örgütün yaşları ilerlememiş mensuplarına çeşitli olanakların verilmesi, işletmeye bağlılığını sağlayan temel bir durumdur (Rowe vd., 1994: 466).

Liderlik oluşum süresinin, işletmenin yüksek performansla iş görmesi, işletme personellerinin motivasyonları yükseltilerek verimliliğin çoğaltılması, işletmenin gösterilen amaçlar doğrultusunda ilerlemesi, işletmede personellerin uyumsuzluğunun giderilmesi şeklinde işletmeye mühim katkısı vardır. Liderlik oluşum süresinin pozitif katkıları, işletsel verimin yükselmesine fayda sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, ciddi bir pazarlama alanına sahip olmuştur. Özveren (2009: 232), liderliği daima pozitif bir durum olarak görür. Nitelikli birey ve niteliksiz birey mevcutken, liderlik oluşum süresinin negatif ve ehemmiyetsiz olma durumu söz konusu değildir. Bütün liderlik oluşum süresinde örgütler, hedefler yolunda liderin dedikleri doğrultusunda hareket etmiş ve lidere bağlanmışlardır.

1.3.2 Liderliğin Özellikleri ve Görevleri

Liderlik oluşum süresinin iyi bir şekilde ilerletilmesi amacıyla işletmelerde yetkin liderlerin bulunması gereklidir. Dolayısıyla söz konusu ifadeler doğrultusunda liderlerin vasıfları şu ifade edilebilir (Yukl, 256):

- Koşullar ve pozisyonlara adapte olma
- Kültürel davranış tutumu
- Başarma azmi
- Özgüven
- Uyumluluk
- İstikrarlı ve özverili
- Güven verme
- Yönetebilme
- Çalışma yoğunluğunun üstesinden gelebilme ve hoşgörülü olma
- Aktiflik
- Daimî olma
- Görev bilinci

Kimi bilimcilerce liderliğin etkili olmasının ana unsurları, liderin şahsi vasıflarıdır. Buna bağlı olarak bu vasıflar şu şekildedir (Longenecker ve Pringle, 1981: 300):

- İstikrar ve devamlılık
- Akıl
- Potansiyel
- Hassasiyet
- Razı etme kabiliyeti
- Mizah kabiliyeti
- Yüreklilik
- Olumluluk
- Yeniden oluşturma

ABD'li ruh bilimci H. Levinson, Harward Business Review Dergisi'nde liderliğin oluşumunda şu yirmi maddeyi baz almıştır (Levinson, 116-118):

- Değişik bilgileri aynı çatı altında toplama, programlama, ifade edilebilir duruma getirme ve kısaca ifade edilmesi
- Belli olmayan durumlarda hoşgörülü olma
- Akıl
- Muhakeme kabiliyeti
- Ödev üstlenme yeteneği
- Taktiksel biçimde sorunları çözüme kavuşturma yeteneği
- İşletmenin ilerlemesine yönelik yeteneği
- Örgüt mensuplarının düşüncelerine karşı hassasiyet
- Kendisini bulunduğu grubun bir mensubu olarak düşünme ve gruba dahil olma
- Uzmanlık
- Örgüt mensuplarıyla iletişim halinde olma
- Konuşma kabiliyeti
- Hayat performansı ve düşünsel potansiyel
- Adaptasyon kabiliyeti ve sıkıntılarla baş etme
- Espri yeteneği

- İleriye yönelik program yapma
- İstikrarlı
- Harcanan vakti idare etme kabiliyeti
- Kolektif zihniyet
- Liderlik ve toplumsal durumu analiz etme düşüncesi

Pek çok bilimci, Levinson'un bahsettiği liderlik vasıflarına benzeyen tanımlamalar yapmışken, diğer bilimcilerde liderde bulunması gerekli ana vasıfları ileriye sürmüştür. Bahsedilen vasıflar "kendini gerçekleme, başarılı olma gereksinimi, espri düzeyi, maraton gücü" şeklinde sınıflamak olasıdır (Duvarın ve Ireland, 1993: 271-272).

Yapılan tanımlarla birlikte Bounds vd. (1995: 396), liderliğin kapsamını genişleterek vasıflarına diksiyon, hitabet, fiziksel görünüm, sosyal ilişkiler şeklindeki maddeleri de eklemişlerdir. Akdemir (2018: 77)'e göre ise işletmenin yönetim kademesindeki liderlerin asıl işleri şu şekildedir:

- Bütüncül biçimde gelecek planı yapmak
- Asıl geleneği görüp ve uygulamak
- İşe alınacak personelin işletmenin hedef planı yolunda belirlemek ve eğitim vermek
- Programları planlamak
- Personeller arasındaki bağlantı
- Yetkin gruplar meydana getirmek
- Gelişimi idare etme ve ayak uydurma
- Sermaye oluşturma
- Kaosu fırsata çevirme

1.3.3 Liderlik Teorileri

Alanyazın taramasında liderlik kuramlarıyla alakalı birden fazla çalışma gerçekleştirilmiş bu araştırmaları gerçekleştirenler üç kuramda hemfikir olmuşlardır. Özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsallık yaklaşımı biçiminde ele alınmıştır.

1.3.3.1 Özellikler teorisi

1920'den 1950'ye kadar yapılmış liderlik çalışmaları, lideri öbür örgüt mensuplarından farklı kılan liderin fiziki durumu, ruhsal ve kişisel vasıfları irdelenmiş kişisel vasıfların liderin yetkinliği ile olumlu ilişkisi bakımından çalışmalar yürütülmüştür (Lau ve Shani, 1992: 49). Bu kuramca liderin vasıfları, liderlik oluşum süresinin yetkinliğini oluşturan ana unsurlardır (Güney, 2007: 359).

Liderlik, L=f (liderin vasıfları, mekân, takip edenler) şeklinde dile getirilirse, bu kuram liderin vasıflarına en önde değer atfetmektedir (Eren, 2012: 441). Başka bir düşünce kapsamında özellikler kuramıyla alakalı çalışmalarda görülen temel sorunlardan biri, liderin vasıflarını derecelendirecek biçimde açıklamanın zorluğu ve belli bir vasfı değişik biçimlerde gösterilmesidir (Koçel, 678). Lider olma özelliğinin fıtri olduğu düşüncesi, Eski Yunan ve Bizans İmparatorluğuna dayanırken özellikler kuramı "büyük adam" kuramı şeklinde nitelendirilmektedir (Greenberg vd., 1996: 460; Weihrich ve Koontz, 1993: 396). Bahsedilen vasıflar, fiziki durum, diksiyon, akıllı, sempatik, özgüven vs. fıtraten gelişen özelliklerdir. Lideri başkalarından farklı kılan ana vasıfları, 5.1 tablosunda bir çatı altında toplamak olasıdır (Hellriegel ve Slocum, 475):

- Fiziki durumu, bireysel vasıflar, çalışma ile alakalı vasıflar, yaş düzeyi, öğrenim düzeyi, ileri düşünceli, baskın, çok iyi yerlerde eğitim alma, zihinsel, deneyim, neticeye endeksli olma, kendine güven, zeki, dışa dönük, çalışmaya adapte, girişimci ve dış görünüş.
- Akdemir (2018: 93)'in oluşturduğu yaklaşımı ele aldığımızda aşağıdaki çıkarımlarda bulunabiliriz:
- Kimi bireysel vasıflar ile bireylerin lider biçiminde düşünülmesi ile bir alakanın olduğu varsayılmıştır. Fakat bahsedilen hal, süre, iş şeklinde kavramlar düşünülerek dikkatlice süzgeçten geçirilmeli ve yalnız vasıflara yönelik liderlik oluşum süresinin tanımlanamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Vasıfların değerlendirilmesine yarar sağlayan çalışmaların neticesinde liderlik öğreniminde hal, iş, süre şeklindeki kavramlar düşünülerek karar verilmelidir.

Anlatılan bu özelliklerin özüne inmek düşünülürse bahsedilen kurama göre "lider olunmaz, lider doğulur" düşüncesi baskındır. Başka bir ifadeyle liderin fıtraten vasıfları daha baskındır. Fıtri olarak gelişen vasıflar, bireyi hayatın bütün aşamalarında örgütlere lider olmasını kaçınılmaz kılar.

1.3.3.2 Davranışsal liderlik teorisi

Özellikler kuramının, liderlik oluşum süresini tanımlamada açıklamayı gereği kadar yapmaması nedeniyle bilimciler, İkinci Cihan Harbi zamanlarında bir bireyin ne şekilde hareket ettiğini ve o bireyin liderlik durumunu ne şekilde sergilediğini anlayabilmek için çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bunun sonucunda bireysel vasıflardan çok bireyin hareketlerinin örgüt mensuplarının verim ve içtenliklerine yönelik etki ettiğini ortaya koymuştur. Bahsedilen kurama göre liderin hareketlerinin örgütün performansına ve örgüt mensuplarına olumlu yönde etki ettiğini göstermiştir (İvanchevic ve Matteson, 1993: 440; Kreitner ve Knicki, 2004: 600; Gordon, 1993: 331).

Davranışsal liderlik kuramında, liderliği oluşturan hareketler liderin alt kademedekilerle anlaşma biçimi, görev verip vermeme, yönlendirme biçimi, programlama ve düzenleme biçimi, hedefleri oluşturma biçimi, uyumsuzlukları çözüme kavuşturma biçimi şeklindeki hareketlerdir (Koçel, 678). Liderin liyakati ve yetkinliği yanında davranış ve yetenekleri de temel bir özelliktir (Akdemir, 2014: 93). Bu kuramın özellikler kuramından ayrılan tarafı, bireylerin lider olması için eğitim görmesi gerekliliğidir. Etkin liderlik biçiminin açıklaması, kaynakta liderin hareket şekli ve alt kademedekilerin bu hareket şekline göstermiş oldukları reaksiyon şeklinde belirtilmektedir (Şimşek ve Eroğlu, 2013: 349). Davranışsal liderlik kuramına ait alanyazın taramasında liderlerin hareketlerini açıklayan hayata geçirilmiş çalışmalar mevcuttur. Bu araştırma daha fazla kaydedilen 5 araştırma vardır.

1.3.3.2.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramını önceleyen temel bir çalışmadır. 1945'te bu üniversitede yapılmış bir araştırmada liderlerin hareketlerini değerlendirmek ve örgüt üyelerinde oluşturmuş olduğu etkiyi açıklamak için "Lider davranışı tanımlama soru karnesi" anketi uygulanmıştır. Anketin ortaya koymuş olduğu neticede liderlerin 2 hareket şekli sergilediği açıklanmıştır (Özkalp ve Kırel, 2016: 313). Çalışmada

yapılmış istatistik paket programı sonuçlarına göre kişiyi dikkate alma ve inisiyatif şeklinde iki kavram meydana getirilmiştir (Özveren, 236; Daft, 2002: 52, Koçel, 679). Araştırma çalışmasını yapan kişiler, bahsedilen kavramların zıtlaştığını ya da çelişkiye düşen faktörlerin meydana geldiğini açıklamamış, bunun tersi yönünde liderler bahsedilen 2 unsuru da kapsamlarına almışlardır. Zira bu 2 faktör birbirlerini tamamlar nitelikte olduğu düşünülmüştür (Duncan, 1999: 103).

- Kişiyi dikkate alma: Liderlerin alt kademedekilerine ince davranma, hoşgörülü olma ve onlara gerekli güven duygusunu vermeyi içermektedir. Yönlendirme, övgü dolu sözler söyleme, sorunları çözme ve aynı zamanda herhangi bir sıkıntı karşısında alt kademedekilerin düşüncelerini de alma biçimi denilebilir (Daft, 52; Bartol ve Martin, 487; Bedaian, 473; Koçel, 679; Bounds vd., 398).
- İnisiyatif (yapıya yönelik): İşletmenin işleyişine devinim kazandıran bu kavram liderlerin amaçlarını oluşturması, alt kademedekilere sorumlulukların verilmesi, örgüt mensuplarına gerekli yönlendirilmelerin yapılması ve örgütün işletsel hedeflerini meydana getirmesi amacıyla sergilenen hareketleri kapsamaktadır (Rue ve Byars, 381; Mondy ve Premeaux, 338; Hannagan, 48). Netice olarak bu hareket şekli göreve özgü, bir başka söylem şekliyle görev endeksli bir harekettir (Sims, 2002: 225; Dessler, 1998: 420).

Yapılan çalışmalarda yukarda bahsedilen liderlerin baz aldığı değişkenler neticesinde çeşitli yeni bilgiler ortaya konmuştur. Liderin bireye hassas davranarak, bireyi kale alarak çalışan üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Liderin işletmenin yapısına özgü olumlu davranışları yükseldikçe örgüt mensuplarının verimliliklerinde de verimlilik olduğu gözlenmektedir (Koçel, 2014: 680). 5.2 bahsedilen 2 değişkenin değişik gösterimlerini ortaya koyan liderlik biçimleri vardır.

1.3.3.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramlarından bir başkası da Ohio State Üniversitesi ile yakın tarihte yapılmış Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. 1947'de yapılmış çalışmanın hedefi, örgüt mensuplarının memnuniyetine ve örgütün performansına ne şekildeki unsurların fayda sağladığını bulabilmektir. Bu çalışmada uygulanan unsurlar performans, görev memnuniyeti, uygun vardiya sistemi, işe gelmeme, sermaye ve motive olma şeklinde belirtilmiştir (Şimşek vd., 2018: 206-207). Bu

üniversitenin çalışma sonucu baz alındığında liderin "kişiye yönelik ve işe yönelik lider" şeklinde 2 boyutta incelenmiştir:

- Kişiye yönelik davranış: Bu hareketi benimseyen lider, tercih yapma, sorumluluk verme ve takipçilerine uygun iş alanı oluşturarak örgüt mensuplarının eksiklerini temin eder ve onların memnuniyetleri doğrultusunda davranır. Personeli önceleyen lider, mensuplarının ilerlemesini başarılı olması ve kendilerini geliştirmeleri üzerinde durur (İvanchevic ve Matteson, 1993: 442). Bu tarzdaki liderlerin temel gayesi, takipçilerinin yüksek motivasyona sahip olmalarını için çaba sarf etmektir (Özkalp ve Kırel, 2016: 312).
- İşe yönelik davranış: Bu davranışı sergileyen lider, sert iş yapma programı uygular, işleri detaylıca düzene sokar ve işle ilgili izlenceyi oluşturan hareketler ortaya koyar (Smith. 2007: 478). Bu şekildeki liderin en temel özelliği, alt kademedekilere devamlı kontrol etmesidir. Dolayısıyla alt kademedekiler, yapılandırılmış iş kurallarını uygulayarak işlerini ifa ederler. Bahsedilen tarzdaki lider, izleyicilerinin verimlilikleri ve hareketleri üzerinde etki sahibi olmak amacıyla izleyicilerine zorba, ödül ve ceza şeklindeki davranışlardan gücünü alır (İvanchevic ve Matteson, 1993: 441).

Bahsedilen çalışmalardan hareketle varılan sonuçlara göre bireye özgü hareketler gösteren liderlerin performanslarının yüksek ve yetkinliklerinin fazla olduğu olduğu şeklindedir. Takipçilerini değerli gören, motivasyonlarını yükselten, önemseyen liderlerin işletsel verimlilikleri pozitif biçimde etki ettiği çıkarımında bulunulabilir. Mullins (1999:7) araştırmaların yapıldığı bu iki üniversitede sadece bir davranışsal liderlik kuramının bulunmadığı düşüncesini destekler nitelikte fikirler belirtmiştir. Bahsedilen kavramlar neticesinde liderlikle ilgili birden fazla hareket şekli mevcuttur.

1.3.3.2.3 Blake-Mouton'ın yönetim tarzı matrisi

Robert Blake ve Jane Sargley Mouton gibi davranışçı bilim insanları, liderlik hareketini tanımlamak amacıyla "yönetsel matris" diye isimlendirdikleri yöntem oluşturmuşlardır. Etkin liderlik biçimini tanımlamada uyguladıkları bu program lider hareketlerinin 2 unsurunun çakışmasıyla meydana gelmiştir. Paralel şeklindeki

üretme şekline dönük olma, horizantan şeklindekine ise kişiler arası ilişkilere dönük olma unsurlarıdır (Blake ve Mounton, 1978; Kreitner ve Knicki, 2004: 607):

- Üretime yönelik lider: Bu sistem doğrultusunda liderin tek amacı, üretim ve sermayedir. Lider çalışmaları da üretim için birer araç gibi görmektedir. Bununla beraber bu biçimdeki lider, hizmet sağlamada kullanılan ekipmanların sadece üretimine dönük duruma ağırlık vererek verimi yükseltme düşüncesindedir. Lider, personelleri ciddi bir şekilde denetler. Bu biçimdeki lider, totaliter liderlik vasıflarını kapsamaktadır (Güney, 372).
- Kişilerarası ilişkilere yönelik lider: Bu şekildeki liderlik modelinin asıl amacı, örgüt mensuplarının motivasyonlarını sağlamaktır. Bu biçimdeki liderler, insancıl ve var olanı devam ettirme, idare etme düşüncesinin vasıflarını taşıyan ve güncel şekilleri ortaya koyma, yetki alışverişi, grup üyesini yardımcı olma, adapte etme ve motivasyonunu sağlama gibi hareketlerde bulunmadır (Blake ve Mouton, 11).

İdare biçimi kalıbı, 9 farklı açıyı dile getirmektedir. Bu kalıp doğrultusunda seksen bir değişik idare biçimi mevcuttur (Akdemir, 96). Bahsedilen kalıplara 5 çeşit liderlik tarzı meydana getirilmiştir (Eren, 443).

Lider, görevinin üstesinden gelme ve grup mensuplarını memnun edilmesi için çok az çaba harcanır; grup mensuplarının talepleri önem arz etmez (Erdoğan, 2015: 339). 9,9 liderlik biçimi, işletsel hedeflerin başarılması için hevesli bireylerde devinim oluşturacak programları takip eden görev ve bireye yönelik en olumlu şekildir. 5,5 liderlik biçimi, görev ve bireye dönük hareketlerin vasat derecede tutulduğu grup mensuplarının motivasyonlarının orta seviyede tutulup yapılacak işlerinde orta düzeyde programlama şeklidir (Eren, 2013: 444).

1.3.3.2.4 McGregor'ın X ve Y teorileri

Bu kuram idarecilerin, bireylerin içgüdüsel hareketlerine önemli düzeyde etki ettiği düşüncesini meydana getirmiş, idarecilerin davranışlarını 2 başlıkta belirtmiştir (Donnelly vd., 1992: 387). Bu 2 başlık liderin hareketleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla lider, bu başlıklara X teorisi ve Y teorisi adını vermiştir. X teorisi bazında liderin vasıfları şu biçimdedir (Eren, 2013: 443-444):

- Vasat bir birey görevini sevmez, olabildiğince görevden kaytarır.

- Vasat bir birey, kontrol etmeyi edilmeyi ister, görev almak istemez, çalışma hakkında çok da arzulu değildir, iş sahibi olmayı her şeyden önemli sayar.
- Bireyin mizacı neticesinde pek çok birey zorla çalıştırılmalı, denetim altına alınmalı; işletsel amaçlara varmak için gerekli eforun harcanması için cezai yaptırımların uygulanması gereklidir.

Y kuramındaki liderin hareketlerine özgü kavramlar şu şekildedir:

- Çalışma yerinde düşünsel ya da bedensel etkinlikler, eğlence ve mola vermek kadar olasıdır.
- Bireyler, belirledikleri amaçlara varmak için kendilerini motive etmekte ve denetlemektedir.
- Birey, işletsel sorunu gidermede zihinsel enerji sarf etmekte ve yeteneğini sergilemektedir.
- Birey, gerektiğinde mesuliyet edinmeyi bilmektedir.

Bahsedilen kuramlar baz alındığında X kuramındaki lider, sıradan idare sisteminin oluşum şeklini göstermektedir. Öbür açıdan Y kuramındaki lider, insani değerleri yansıtan özellikleri barındırdığı gözlemlenmektedir. X kuramı vasıflarını barındıran lider, örgüt mensuplarının düşüncelerini, gereksinimlerini, arzularını kabul etmeyen totaliter bir özellikler barındırmaktadır. Bu şekildeki liderler, ast-üst ilişkisinde ciddi denetim sergilemekte, görev dağılımını önemsememektedir. Netice olarak bu tarz liderlere totaliter lider denilir. Y kuramını uygulayan liderler, örgüt mensuplarını kâle alan, yönlendiren, motivasyonlarını sağlayan; örgüt mensuplarının çalışmalarını gerçekleştirme özgür olmalarını destekleyen, göreve uyumlu bir biçimde örgüt mensuplarını eğiten hareketler göstermektedirler. Bahsedilen 2 kavram doğrultusunda Y kuramını sergileyen liderlerin çalışma alanlarında personellerin performansının yüksek olduğu düşünülebilir.

1.3.3.2.5 Likert'in sistem 4 modeli

Michigan Üniversitesi hocalarından Rensis Likert, çalışma alanının temel işlevlerinin kollarından biri insan kaynakları nihayetinde ortaya koyduğu sav bireylerin iletişimlerine yönelik araştırmalar gerçekleştirmiş liderlerin alt kademedekilerin hareket biçimlerine dönük bahsedilen modeli ortaya koymuştur. Bu tema altıncı kısımda detaylıca bahsedilmektedir.

1.3.3.3 Durumsallık yaklaşımı

Liderlik araştırmaları temasında özellikler kuramı ve davranışsal varsayımlar, liderliğin meydana gelmesinde ve etki derecesinin tanımlanmasında sınırlı olduğundan 1950'li yıllar ve devamındaki araştırmalar çevresel şartlar üstünde durmuştur. Bahsi geçen sistemde liderlik, liderlerin nezdindeki vasıflar doğrultusunda meydana gelen oluşum süresi şahsında olmamasına rağmen çevresel koşullarla meydana gelen bir zaman oluşumudur (Güney, 2011: 374). Liderin liyakatli ve yetkin olma durumu bireyde bulunan vasıflar ya da hareketlerden olmayıp büsbütün mevcut şartlara göre ve bu koşullara uyumlu hareketler uygulamasıyla meydana gelmektedir.

Durumsallık sisteminde liderliğin meydana gelmesini "Liderlik = f (Lider, Takipçiler, Şartlar)" şeklinde modelleme yaptığımızda sistemin üzerinde durduğu şartlar olduğunu gözler önüne sermektedir (Koçel, 675). Bahsi geçen sisteme dönük 2 araştırma çalışması mevcuttur.

1.3.3.3.1 Fred Fiedler'in durum liderlik modeli

Bu yaklaşımı Washington Üniversitesinden Fred Fiedler gerçekleştirmiş, durumsal liderlik tasarısını oluşturmuştur. Fred'in esas odağı, liderlik faaliyetinin liderlik biçimi ile pozisyona yönelik olduğunu belirtmektedir (Kreitner ve Knicki, 2004: 523; Chemers, 2003: 15).

Fred, minimum düzeyde istenilen çalışma partneri "Least Preferred Co-worker" tasarımını oluşturarak liderin yönünü ve çalışma biçimini ortaya koymak ölçüm araştırmaları gerçekleştirmiştir. Bu çalışma doğrultusunda LPC derecesi fazla olan lider, bireylerarası iletişime değer atfetmekte, LPC derecesi düşük liderin çalışma endeksli çalıştığı görülmektedir (Johns, 1996: 314-315; Greenberg vd., 1996: 474). Netice olarak LPC derecelendirilme baz alınarak liderler, birey endeksli ve iş endeksli biçiminde belirtilebilmektedir (Peters vd., 1985).

Bahsedilen kurama göre liderin faaliyetinin 3 unsura endeksli olduğu bulunmuştur. Bu unsurlar lider ve üye ilişkileri, görev yapısı ve liderlerin otorite gücü biçiminde tanımlanabilir.

- Lider ve üye ilişkileri: Lider takipçilerince benimsenir, onaylanır ya da lider, örgüt mensuplarının şahsına içtenlikle davrandığını ve olumlu duygular beslediğini düşünür (Grint, 1997: 130). Örgüt mensupları liderleriyle ilişkiler

içinde ve liderlerine güven duymaktadır. Bu nedenle lider ve takipçileriyle bağı olumlu şekilde sürmektedir.

- Görev yapısı: Takipçilerin gerçekleştirmeyi düşündüğü hedeflerin gerçekleştirmeye yönelik ve bununla alakalı ortaya konan kaide, metot ve sistemlerin olup olmaması ölçümüdür. Kimi çalışmalar ciddi bir şekilde metotlara endekslenmiştir. Kimileriyse büsbütün çalışmayı gerçekleştirecek personellere bırakılmıştır (Can ve., 2006: 308). Lider, büyük iş işleyişini küçük iş işleyişine göre daha sık kullanılmaktadır (Aksel, 2008: 45).
- Liderin pozisyon gücü: Liderin alt kademedekilerin üstündeki meşru hakkın ölçüsüdür. Lider, alt kademedekilerin işlerini programlayıp daha sonra ölçüme tabi tutuyorsa bu işlere dönük ödül-ceza şeklinde hareketler gösteriyorsa liderin faaliyeti çoktur. Aksi bir halde liderin gücü istenen düzeyde olmadığı iddia edilebilir. Faaliyet fazla olma hali lider için mümkün ortamdır (Daft, 1999: 95).

1.3.3.3.2 Amaç yol teorisi

Bu kuram, motive olma kuramlarının bir alt başlığı olan bekleyiş kuramından etkilenerek liderlik üzerinde çalışanlardan Robert House oluşturmuştur. Bekleyiş kuramı doğrultusunda hareket sergileme yönelimi 2 unsurla açıklanabilmektedir (House, 1996: 324):

- Belli başlı bir hareket sergileyecek birey, hareketinin belli başlı bir neticeyle neticeleneceğini umması (beklenti),
- Neticeye varıldığında bireysel yarardan memnuniyet duyumuna varılması (valens).

Bu kuram, liderlerin örgüt ve işletmenin amaçlarına varmak suretiyle izleyicilerinde ne şekilde motivasyon sağladığını ve bu motivasyon aşamasında nasıl bir hareket sergilediğini belirtir (George ve Jones, 1999: 420; Duncan, 113). Kuram doğrultusunda bir liderin işi, amaca varmak için alt kademedekilere layık görülen bireysel takdirleri yükseltme ve bu takdirlere kolay ulaşma, çalışma esnasında sorunları gidererek bireysel tatmini yükseltmektir (Dessler ve Valenzi, 251; Hodgetts ve Kuratko, 1988: 357). Kısaca açıklayıcı bir ifade edilecek olursa, belirlenen amaca varma ve amacı gösteren yetkin liderler, alt kademedekilerin bu amaca varmaları için

doğru taktikler verirler; amaca yönelik çeşitli destekte bulunurlar (Holt, 1990: 462; Hannagan, 2008: 55).

Lider, alt kademedekilerin verimini ve işe adaptasyonlarını yükseltmek amacıyla çeşitli ortamlarda çeşitli liderlik biçimini sergilemektedirler. Bahsedilen kuram doğrultusunda liderlik biçimleri şu şekilde ifade edilir (Longenecker ve Pringle, 308; Bedeian, 479):

- Emir verici liderlik: Alt kademedekilerin beklentilerini ifade eden, iş mevzuatı konusunda yönlendirme yapan liderlik şeklidir.
- Destekleyici liderlik: Alt kademedekilerin gereksinimleri için kaygı duyan insancıl ve çalışmaya renk katan liderlik şeklidir.
- Katılımcı liderlik: Liderin işletmeyle ilgili yapılacak yeniliklerde alt kademedekilerin fikrine başvuran liderlik biçimidir.
- Başarı odaklı liderlik: Verimlilikte en yüksek hedefe odaklanan ve alt kademedekilere görev verilmesi, aynı zamanda ne kadar engel varsa aşılması için özgüven aşılayan liderlik biçimidir.

1.3.4 Modern liderlik modelleri

İşletsel ve toplumsal yenileşmeler, bilimin ilerlemesi, modernleşme, işletmelerin vasat idare şeklini bırakmalarına sebep olmuştur. İşletmelerin geleneksel liderlik tarzları, işletmenin ihtiyaçlarına karşılık vermemesi sebebiyle geleneksel liderlik sistemi modern liderlik sistemi olarak evrilmiştir. Modern liderlik sistemleri, 1978'den bu yana J.M. Burns ile B.M. Bass'ın uğraşlarıyla yenileşmiş ve ilerleme kattetmiştir. Bu uğraşlar, liderlik bahsine yeni tasarımlar katmıştır (Bektaş, 2016). Modern liderlik sistemleri birkaç boyutta ele alınmaktadır.

1.3.4.1 Etkileşimci liderlik modeli

Etkileşimci lider, izleyicilerin gereksinimlerini ve arzularının bilincinde olur ve hedeflenen yere varmak ya da belli işleri ifa etmek acıyla bu gereksinimlerin ne şekilde giderileceğini belirtir. Böylelikle, takipçiler verimliliklerinden dolayı ödüle layık görülürken lider de işini ifa etmeden yararlanır. Bu şekildeki liderlik, işletmenin sıkıntısız ve performansı yüksek iş yapmak güncellik ve eksiksizliğin üzerinde durur. Bu liderlik tipi bayağı iş görür niteliktedir. İstenilen hedefe ulaştırmak koşuluyla liderler, izleyicilerinin özgüvenlerini yükseltmelerini

sağlayabilir ve izleyicilerinin gereksinimlerini gidererek üretim ve ruhsal olarak ilerleyebilir. Bahsedilen liderlik şekli yenileşmeye yönelmeyip işletmede sürekliliği sağlar (Daft, 1999: 147).

Etkileşimci liderlik, yönetim kademesindekilerin ve personelleri ile iyi bir bağ kurma üzerinde dururlar. Lider, izleyicileriyle iyi bir bağ kuracak hareketler pekiştirir (Kreitner ve Knicki, 613). Bass (1990: 22) bu liderlik tipini tanımlamak amacıyla 4 boyutta ele almıştır:

- Koşullu ödül: Lider, takipçilerinin motivasyonunu sağlamak amacıyla sergiledikleri eforları ve iyi verimliliklerinden dolayı ödül vermektedir.
- İstisnalarla yönetim-aktif: Lider, izleyicilerini verimlilikleri düştüğü ve olumsuz bir şeyle karşılaştıkları vakit sorunları giderme rolünü üstlenir.
- İstisnalarla yönetim-pasif: İzleyicilerin verimlilikleri normalin altına düştüğünde lider devreye girerek sorunları giderir.
- Tam serbest*:* Lider, izleyicileri üstündeki sorumluluğundan feragat ederek izleyicileri serbest çalışmasına müsaade eder. Bu durum liderin inisiyatif almasını ve kendi başına davranmasının önüne geçer.

Etkileşimci liderlik, kişisel personellerin işletsel amaçlarına varmada yarar sağlarken kişisel önceliklerini kendi önceliklerine uyarlamalarına zemin hazırlamak üzere şartlı takdir ve uygulamaların sergilenmesini zorunlu kılan liderlik sistemidir. Bahsedilen bu tarz liderlik, makul özendirmelerle personellerin şahsi önceliklerinin işletmenin öncelikleriyle aynı olma olasılığını yansıtır. Personeller ödüle layık görüldüğünde ya da personellere müeyyide tatbik edildiğinde bu uygulamalar, direkt personellerin sarf ettiği enerjiyle alakalıdır. Bunun tersi bir durumda etkileşim istenilen sonucu vermez (Jensen vd., 2019: 3).

1.3.4.2 Dönüşümsel liderlik modeli

Bu kuram izleyicilerin düşüncelerinde gereksinim ve sahip olunan şeylerdeki farklılaşmaları kapsayan yenileşme biçimidir (Burns, 1978:4).

Bu liderlik sistemi, bir işletme için amaçları meydana getirmede alt kademedekilerin sorunlarını çözüme kavuşturmada gelişmeye entegre etme, onlara bir şeyler öğretme ve gerekli yerlerde yardımcı olma yöntemiyle alt kademedekilerin liderlik düşüncesini artırma şeklidir (Bass ve Riggio, 2006:4). Netice olarak bu

liderlik işletmelerde yenileşmeyi ve gelişmeyi sergileyerek grupların verimliliklerini artırma biçimidir (Koçel, 696).

Bu tarz liderler 4 ana unsurdan herhangi bir madde veya maddelerini uygulayarak yüksek neticelere varma metotlarını sergiler. Bu liderlerin bünyesinde barındırdığı bu unsurlar aşağıda 4 boyutta incelenmiştir (Bass ve Riggio, 2006: 4).

- İdealleştirilmiş etki: Liderler izleyicilerinin onlar ile bütünleşmelerine sebebiyet verecek etkileyici hareketler sergilemektedir. Liderler, hürmet ve takdir uyandıracak biçimde izleyicilerini etkileri altına alırlar. İzleyiciler peşinden gittiği liderle bütünleştiklerinden dolayı lideri örnek alırlar.
- Telkinle güdüleme: Dönüşümsel liderler, izleyicilerinin işlerini manalandırma ve kıymetli görmek cihetiyle izleyicilerinin motivasyonlarını yükseltir ve yönlendirirler, izleyicilerinde birlikteliği, istenilen amaçlara varmada iletişimler kullanılarak izleyicilerine yol gösterirler. İzleyicilerin çalışmalarındaki verimlilikler, amaçlara ulaşma ve hedeflenen yere varmaya dair ümitler oluştururlar.
- Entelektüel uyarım: Dönüşümsel liderler olasılıkları yargılayarak problemleri tekrardan düşünürler. Var olan vaziyetleri yeniden potaya sokarak izleyicilerinin gelişimci ve oluşumcu ruha sahip olmalarına yardımcı olurlar. Liderler, izleyicilerin yeni düşünceler geliştirmelerine yardımcı olurlar. Liderler sorunlarla baş etme ve sorunlara çareler bulmayı izleyicilerinden istemektedirler. İzleyiciler, farklı düşünceleri meydana getirme konusunda cesaretlendirildiği için izleyicilerin düşünceleri liderleriyle uyuşmaması durumunda bir eleştiri hedefi haline gelmezler.
- Bireysel destek sağlama: Dönüşümcü liderler çalıştırıcı ya da deneyimli biçimde hareketler sergileyerek takipçilerinin değişim ve gelişimine ciddi katkılar sağlarlar. İzleyiciler ve iş arkadaşları konumlarına göre eğitilirler. Kişi bazlı ölçüm, yardımcı bir durumla beraber yeni eğitim stilleri sergiler. Kişilerin çeşitli gereksinim ve arzuları liderce olumlu karşılanmaktadır. Bu nedenle liderin hareketi kişisel çeşitliliğin onay gördüğünü sergilemektedir.

1.3.4.3 Vizyoner liderlik modeli

İzleyicilerinin aynı hedefler doğrultusunda ileriyi düzenleyen ve ilerinin hayalini kuran aynı zamanda varılması lazım olan amaca gidebilme yöntemlerini

gösteren, izleyicilerinin bambaşka düşünceler oluşturması ve onları cesaretlendiren liderlik tarzıdır (Günlü, 2012; 190). Bir başka ifadeyle bu liderlik tarzı, liderlerin izleyicilerini grup halinde etkisi altına alıp sürükleyebilecek tasarılar hazırlayabilme ve bu tasarıları geliştirmeyi inceleyen bir oluşum süresidir (Erdoğan, 2015: 44).

Bahsedilen liderlik oluşum süresinde şu vasıfları barındırmaları beklenmektedir (Crosby, 1999: 107):

- Vizyoner liderler, karmaşıklık ve güçlükler olduğunda krizi yönetmeyi bilir.
- İleri görüşlü lider, gereksinim ve şartların realitesini meydana getirir ve isimlendirir.
- Vizyon sahibi lider, yaşanan problemleri çözüme kavuşturmak için farklı düşünceler ortaya koyar.
- Vizyon sahibi lider, ileriye yönelik programlar oluşturur.

Sonuç olarak ileri görüşlü lider, idare ettiği yeri ileriye taşıyacak programların tasarımını personelleriyle beraber tasarlayan, personellerin motivasyonunu en üst düzeye çıkaran, başarılı işletme geleneğini bütün işletmeye yansıtan, bütün bu durumları yaparken ilerleme ve yenileşme zorunluluğunun farkında olan bireylerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

1.3.4.4 Karizmatik liderlik modeli

Bu sistemin temelinde olan karizma köken olarak Antik Yunan'a dayanmaktadır. Ancak alan yazına sosyoloji kuramcılarından M. Weber'in oluşturduğu liderlik biçimidir.

Bu liderlik tarzı çoğunlukla kaotik durumlarda bir kurtarıcı rolünü üstlenen birinin kontrolü eline alması, durumu idame etmesi ve üstün yetenekli vasıfları kendisinde barındıran bir liderliktir. Bu tür liderlik, karşılaşılan üstün vasıflar, kendine inanan, cesur, takipçilerinde umut, tatmin ve motivasyon uyandıran kişiliktir (Çelik ve Sünbül, 2008: 49). Bu tarz liderlik, onaylanmış statüden çok umut aşılayan özellikler taşıyan, takipçilerini etkisi altına alan bir bireyin tarzıdır (Black ve Porter, 2000: 430).

Berlew bu konuda takipçilerinin nezdinde ilham veren bu karizmatik liderler, 3 çeşit liderlik hareketinin mevcut olduğunu söylemektedir. Bu hareketler işletmenin geleceğini programlama ve ilerletme ve bu doğrultuda verim endeksli durumlar ve işler oluşturma (denemeyle imkanlar oluşturma, tüm bireylerin yararını gözetleyecek

işlerle meşgul olma, imkanları oluşturma, herhangi bir işin üzerinde durarak başarıya ulaştırma şeklinde) ve grup mensuplarının özgüvenli olmaları biçiminde belirtilebilmektedir. House'un düşüncesi karizmatik liderlerin 3 ana kaynak üzerinde toplandığı yönündedir. Bu vasıflar "kendine güveni fazla, kitleleri yönlendirme, etkililik gereksinimi ve şahsının düşüncelerinin ahlaki doğrultuda seyrettiğine takipçilerini inandırma" biçiminde belirtilmektedir (Kılınç, 1996). Karizmatik liderlerin bireysel vasıflarının içerisinde geleceğe yönelik ya da istenilen düşünceleri amaçlar, inanç aşılayan hareket, umut veren ya da umut aşılayan davranışlar, kendine güven, yayılma gereksinimi, edebi ya da duru bir şekilde kendini sunma kabiliyetidir (Conger ve Kanungo, 1987: 638).

1.3.4.5 Stratejik liderlik modeli

İşlevsel yetenekleri sebebiyle pek çok lider, iyi işler gerçekleştirdiği halde çağımızda işletmeciler, formel planlar yapan, ileriye yönelimli, yenileşmeye açık programlanmış liderlere gereksinim duyar. Problemleri açıklayıcı yolla çözen, program ve yöntem bağlantısını iyi kuran, kendisiyle beraber diğer insanları da ileriye taşıyan liderler, işletmelerin süregiden hedeflerine yarar sağlamaktadır (Beatty ve Hughes, 2012: 13).

Stratejik liderlik, eskiye ait birikimlerden faydalanarak şimdinin ihtiyaçlarını karşılarken uzak ve yakın ortamların deneyimleriyle hedeflediği nokta için başka bireylerin tecrübelerinden de yararlanarak metot belirlemek; bu davranışları sergilerken güncel durumlara da ayak uydurmaktır (Kumkale, 2015: 28). Stratejik liderlik, temel amaçları (gelecek düşüncesi, duygusal, bilişsel endeksli) şirketin realitelerini (sermaye azlığı-maddesel ve tinsel özellik taşımayan) bir araya getiren liderlik biçimidir (Malewska ve Sajdak, 2014: 51). Bir başka ifadeyle işletmenin geniş perspektifte uygulama alanını yükselten, bunun yanında az bir süre zarfında zararını önlerken güncel sonuçlara varırken başka bireyleri karşılıksız etkisi altına alma kabiliyetidir (Rowe, 2001). Ireland ve Hitt (2005: 63) bu liderlik tarzını, bir bireyin işletmesi için istenilen vizyonu oluşturacak farklılıklara girişmek üzere tahminde bulunma, kolaylaştırma, geleceğe yönelme ve diğer bireylerle bir iş yapma kabiliyeti biçiminde açıklanmaktadır.

1.3.4.6 Yönetsel liderlik modeli

İdarecilik ve öncü kişiliğin davranım şeklini birbirinden ayrı kefelerde değerlendirmek ihtimal dahilinde değildir. İdareci, iş yerinin değişik hedefler doğrultusunda farklı fonksiyonlarını programlar ve denetim altına alır. Başka bir tarafta lider, alt kademedekilere özgüven aşılar, beraber çalışır ve çalışma fonksiyonlarını belli bir program dahilinde ilerletir. Bu tarz liderlik, idarecilerin yeteneklerini ve liderin vasıflarını aynı çatı altında toplar. Yönetsel liderlik ehemmiyetlidir. Zira verimlilik işletmenin yetkinliği ve bireylerin tatmini amacıyla hem yönetimi hem de liderliği aynı çatı altında toplamayı öncelemektedir (Sinhuja, b.t. 2019).

Birçok idareci, bahsedilen liderlik tarzını benimsemektedir. Farklı sebeplerden dolayı işletmeler, idarecilerini örtük ya da doğrudan yönetsel yönde eğitim verme eğilimi göstermektedirler. Bu liderler çalışmayı programlar uygulama ve düzenlemeler yapmak amacıyla çeşitli düşünce ve bireylerin tek çatı altında toplama olarak benimserler. Bu zaman zarfında tartışılır, mal fiyatı belirlenir ve diğer mevzuat üzerinde durulur. Yönetici liderler, bahsedilen doğrultuda stratejiler oluşturur ve bu stratejilerin uygulama kısmında yer alırlar (Rowe, 2001). Bu liderlik, ayırıcı bir zaman zarfını benimsemiştir; amaçlar doğrultusunda durağan davranış sergilemekte, amaçlar arzu ve umulan şeylerden çok ihtiyaçtan meydana gelmektedir. Takipçilerinin fonksiyon ve düşüncelerini etkisi altına alan, işlevsellikte ustalık sergileyen, parasal verimi yükseltmek amacıyla kısa süreli, olabilecek en az sermayeli hareketler barındıran ve arka çıkan bir liderlik tarzıdır. Bu çeşitteki liderler, olan sistemi devam ettirirler ve eksiklerini tamamlarlar; net verilerin çeşitlenmesini ve toplanmasının idare edilmesine ve olması gereken iş mevzuatının uygulanmasının üzerinde durulur. Liderlerin tercihlerinin üzerinde yakın ve uzak çevrenin etkisi vardır (Rowe ve Nejad, 2009: 6).

1.3.4.7 Hizmetkâr liderlik

Bireyler, yapıları gereği sosyalleşmeye meyillidirler. Aynı zamanda hayatlarını devam ettirebilmek ve yaşamlarında doyuma ulaşmak için yaptıkları işleri belli bir doğrultuda paylaşma gereği duyarlar. Yapılan bu eylem yaşanılan toplumun her basamağında bir liderin gereksinimini ortaya koyar. Yaşadığımız yüzyıl itibariyle olagelen liderlik tarzlarının yerine daha donanımlı, modern liderlik tarzları ortaya

çıkmıştır (Fındıkçı, 2009). Bu liderliklerin birisi "Hizmetkâr Liderlik"tir. Bu liderlik çeşidini Robert K. Greenleaf, 1970 tarihinde alan yazına eklemiştir. Bu liderlik çeşidinde bireyin kendini "Hizmetkâr" halinde düşünmesiyle ortaya çıkar. Yani; öncelik kendisinde değil, onun bünyesinde çalışanlarındır. Kısacası liderin çalışanlarını dinlemek, kararlarına saygı duymak, insan endeksli olma durumudur (Greenleaf, 1995).

Hizmetkâr liderlik tarzında güçlendirme kavramı ve uygulanabilirliği, personellerin görevlerini ifa etmesine öncülük etme, var olan kabiliyetlerini ve cesaretlerini arttırmaya yöneliktir. Bu şekilde bahsedilen liderlikte, güçlendirme kavramı önemli yer tutmaktadır.

Psikolojik güçlendirme, personellerin çalışma kabiliyetlerini yitirmeleri, işi bırakmaları, bir grup içinde negatif özellikleri barındıran durumları azaltma mevcutken personellerin, kendini işe verme, grup dinamikleri işten zevk alma şeklindeki eylemlerinde pozitif yönlü bir eğilim söz konusudur (Nal ve., 2020).

İçsel motivasyon, alanyazında, bireylerin güdülenmelerinde ruhsal ve somatik faktörlerin etkileme biçimlerini irdelemedir. Görevleri ifa etme şartlarının normal biçimde olması, toplumsal normlara karşı duyulan özveri, çalışılan yerde adil davranma, bireysel amaç ve grup ruhunda bireyin içsel motivasyonla kendini ifade etmede önemli bir etkendir. Personellerin liderine duyduğu hoşnutluk, personellerin sadakatinin ve etik olarak yeterliliği personelin içsel motivasyonunda belirleyicidir (Patterson, 2003).

Hizmetkâr liderliğin ele alış biçimi ve personellerin içsel motivasyonla ortaya koydukları hareketler bakımından hedefleri doğrultusundaki bu iki kavram etkileşim halindedir. Bahsedilen bu iki kavramın kökeninde "ahlaki sevgi" ilkesine yönelik olmasıyla hizmetkâr liderliğin içsel motivasyon üzerinde tesir etmesi öngörülmektedir. Bahsedilen bu etkileşimle beraber psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracılık etmesi, ilişkili olan kavramların ortaya çıkış sebebini oluşturmuştur. Hizmetkâr liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme değişkenleri alanyazında araştırılmış ancak bu üç kavramın ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır (Taylor ve Pearse, 2009).

1.3.5. Liderlik Modellerinde Yeni Yaklaşımlar

Modern dönemde pazar piyasasında yaşanan farklılaşmalar nedeniyle, takipçi veya işletmelerin geleneksel ve modern liderlik sistemlerinden bekledikleri performans karşılanamadığından dolayı liderlik modellerinde tartışmalar ortaya çıkmıştır. Modernleşen dünya anlayışına girildiğinden iş yerlerinin parlayan yüzü bireyin esas alınmasıyla liderlerin hareketlerinde ve oluşumlarında gelişmeler olmuş ve güncel liderlik sistemlerini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle liderlik konusunda modern oluşumlara odaklanılmıştır. Yeni liderlik modelleri ise şu şekildedir:

1.3.5.1 Entelektüel liderlik modeli

Birey faktörü, iş yerlerinin çalışma sahalarında temel bir yenileşmiş parasal kaynak faktörü şeklinde yer bulmuştur. Birey faktörüyle beraber iş yerlerinin ulaşmak istedikleri yerlerde fikir ve bilginin önem arz etmesiyle liderlik düşüncesinin evrildiği görülmektedir. Dünyanın modernleşmesiyle beraber mevcut liderlik sisteminin beklentileri karşılayamamakta, liderlerin ustalık, krizi yönetme ve denetleyici olma vasıfları önemini yitirmiştir. Dolayısıyla liderlerin aydınlık vasıfları kendini göstermekte, ilerlemiş zihniyeti ustalığı, liyakati ve gelenekleri barındıran iyi öğrenim görmüş "aydın liderlere" ihtiyaç doğmuştur (Akgemci, 2007). Türk Dil Kurumu'na göre entelektüel, modernleşmiş ve geleneklerin farklı bölümlerinde kendini yetiştirmiş, çağdaşlık olarak açıklanmaktadır (TDK, 2019). Entelektüel, belli düşünceleri ve öğretileri amaç edinmiş ve bu durumları yalnız bilim adına yapmadır. İktisadi, idari, düşünce sistemi endişesi taşımadan iş ve çevre hakkında bilgi edinme, bilgileri süzgeçten geçirme ve bu bilgilerin işlevselliğinin açıklanması şeklinde belirtilebilir. Başka bir ifadeyle güncel verileri edinmiş, bu veriler doğrultusunda fikirleri ve hareketleri birbiriyle uyuşan bireydir. Modernleşme ve geleneğin farklı dallarında öğrenim almış, donanımlı ve toplumsal problemlere alaka gösteren kişidir (Akdemir, 2014: 137)

Entelektüel lider, tecrübeleri ve ustalığı ile beraber idare etme bilincindedir. Uygulama kabiliyeti fazla, idare etme yeteneği yüksek ve geleneksel bilgileri barındıran, adaptasyonu olan ve dil becerisi, bireysel olarak yetiştirilmiş, zihinsel beceri, birliktelik kabiliyeti, sonuca varmada dışa dönük, stratejik fikirler ve geleceğe yönelik fikirleriyle ılımlı ve muhabbeti devamlı sürdürecek bir ılımlılık ve duruluk aydın bir bireyin barındırdığı aydın liderin vasıfları olarak belirtilebilir. Aydın lider,

idare ve idare etme durumlarında formel çıkarımlar yapabilen, bilmenin verimini oluşturarak yeni şeyler üreten, üzerine düşeni yapan, beraber çalıştıklarının motivasyonlarını yükseltebilecek alan oluşturabilen, her türlü donanıma sahip, ince programlı vakitlerde takipçileri kendilerini yetiştirmiş düzeye getiren liderdir. Aydın liderlik, eskide kalmış yöntemlerle, fikirlerle ve sistemlerle ciddi çalışmalar yaparak değişim ve gelişime giden, geleneksel kalıp yargıları bozan, düşünsel fikirleri fazlaca olan, yeniden oluşturan ve geniş zamanlarda gelişimi en üst seviyeye taşıyan liderlik tarzıdır. Bilime, gelişime, bireyle olan iletişime, neticelere ve mevcut konumu önemseyen; yenilikçi, devamlı araştıran, yeri geldiğinde hesap soran ve bu doğrultuda geri adım atmayan liderlik tarzıdır (Akgemci, 2007).

1.3.5.2 Pozitif liderlik modeli

Bu liderlik tarzı, insanları ve işletmeleri cesaretlerinin kaynağını, işletmelerde istenilen işleyişin nasıl devam ettiğini, sürekliliğin sebebini, verimli sürekliliğin ne olduğunu, üst düzey şeylerin kaynağı ve öndeyilerinin kaynağının ne olduğu, özetle işletmelerini ileriye taşıyacak amaçları barındıran liderliktir. Bu liderlik tarzı, bireylerarası ilerleyen ılımlı hareketler, pozitif düşünceler ve performans yükselten bağlantılardır (Cameron, 2012:10). Kimi çalışmalarda bu liderlik tarzının lider ve verimlilik bağlamında pozitif yönelimli aracı değişken özelliği gösterdiği ifade edilmektedir. Bahsedilen liderlik, verimle beraber işletmelerin neticelerini pozitif yönde etkilemektedir. Liderlik ve verim arasında uzlaştırıcılığı üstlenen personellerde pozitif düşünceler oluşturur. Personellerin verimlerini yükseltmesini sağlayan teorik kıyaslamada inanç sağlama, adaptasyon, ılımlılık, pozitif düşünceler ve fikirler oluşturur (Barua vd., 2019: 229).

Bu liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gordon, 2017: 15, 31, 47, 69, 85, 135, 167):

- Pozitif liderler, olumlu gelenekleri sürdürür.
- Pozitif liderler, olumlu geleceği oluşturur ve bu gelecek planını yayar. Kısacası bu durum yeni bir gelişim ve değişim için yapmaktadır.
- Pozitif liderler, ılımlı, olumlu bir düşünce ve duyguyla liderliği sürdürmektedir.
- Pozitif liderler, var olanın üzerini örtmez ve negatif durumları bertaraf eder.
- Pozitif liderler, iletişim içinde olan gruplar oluşturur.

- Pozitif liderler, en yüksek performansı hedefler.
- Pozitif liderler, sabırlı ve cesur olurlar.

1.3.5.3. Yenilikçi liderlik modeli

Bu liderlik, yeni düşünceler, veriler, görevler, sonuçlara varma odaklı personelleri etkisi altına almak amacıyla işletmelerde çeşitli liderlik tarzlarını yeniden birleştirmeyi kapsamaktadır (Adjei, 2013: 106). Bu liderlik, gelişimin meydana gelmesi için koşulların olgunlaşması durumu şeklinde tanımlanır. İlerleyici fikir ve oluşumlara arka çıkan grup, bağlantı, sosyal çevre, birlikte davranma, sonuca varma biçiminde koşulları meydana getirme şeklindeki oluşum süresinin koşullarını ortaya koymaktadır (Alsolami vd., 2016: 31). Farklı bir açıklamada, iş şartları oluşturma, bireyler arası bağlantılar ve motive etme, sağlam düşüncelerin ortaya koyma ve düşünceleri revize etme, yeniden tasarlama şeklinde açıklanmaktadır (Murselovic vd., 2016). Yukarıdaki açıklamaların yanı sıra bireylerin gereksinimlerini gidermek amacıyla politik, iktisadi, toplumsal, bilimsel ve bulunan ortamın sıkıntılarını çözüme kavuşturmak amacıyla yenilik ya da yenilik sürecinde temel farklılıklar oluşturma denilebilmektedir. Keskin farklılıklar meydana getiren lider, bu modeli karşılamaktadır (Şen ve Eren, 2012: 2). Bununla beraber başka bir deyişle yenilikçi liderlik, inovasyon geleneğini sürdürme ve personellerce yenileşmede cesaretlendirmeyi yükseltmek amacıyla programlı yönlendirmedir (Sultana ve Rahman, 2012). Açıklamalar ışığında bu liderlik modeli, normal şartlarda gelişmeyi önceleyerek ve destek çıkarak personellerin olağan hareketlerini etkisi altına alma fırsatını barındırdığı şeklinde ifade edilebilir (Fortmueller vd., 2019). Bu model, pozitif neticelere yönelik gelişmek amacıyla "gelişmiş ve ileriye yönelik" düşünceler meydana getirmek amacıyla diğer bireyleri var sayma ve etkisi altına alma kabiliyeti şeklinde açıklandığında şu 5 faktörle karşılaşmaktayız (hhps://georgecouros.ca/blog/archives/5921):

- Değişik muhakeme kabiliyeti
- Değişik bir şekilde muhakeme ederek yeni durumlar oluşturma kabiliyeti
- Bütün liderlerin sisteminde kendine yer bulma kabiliyeti
- Diğer bireyleri de etkisi altına alma kabiliyeti
- Bu varyasyonların yalnız gelişmiş değil "gelişmiş ve ileriye yönelik" olma durumuna sebep olması

1.3.5.4 E-Liderlik modeli

Modernleşme, nüfussal çeşitlilik, veri ve bilimdeki ilerlemeler iktisat konusunda yenileşmelerin oluşmasına sebebiyet vermiş, işletmelerin alıcılarına olabilecek en çabuk geri dönüş yapmaları için bilim ve tekniğin vasıtasıyla internet üzerinde alışverişe geçilmiştir. İşletmelerin internet üzerinde alışverişe geçmeleriyle, işletmelerin performans ve yetkinliğini de yükseltmiştir. Mekân ve süreden ayrı bir biçimde elektronik ortamda elektronik gruplar ve elektronik topluluklar meydana gelmesiyle sanal şirketler pazarda yer bulmuş ve bu doğrultuda liderlik vasıflarını farklılaştırarak sanal liderlik (e-liderlik) kavramı meydana gelmiştir (Naktiyok, 2006: 19). Kısacası modern zamanın getirisiyle liderlik, e- liderlik biçiminde alan yazında önemli yer tutmuştur.

Bu liderlik tarzının alanyazına girmesini sağlayan Avolio, e-liderliği kişiler, topluluklar ve takımların tavır, fikir, konum ve verimini arttırmak amacıyla üst düzey veri bilim-tekniği ile takipçilerini etkisi altına alma biçimiyle açılanabilir (Avolio vd., 2001: 616).

Bahsedilen bu model yüksek bilim ve tekniğin güncel durumunda fonksiyon belirtmekte, yüksek bilim ve tekniğin liderlikle ne şekilde bağ kurduğu, liderliğin yüksek bilim ve teknik ile dengesine ve bu durumun işletmeler üstünde ne çeşit neticelere sebep olduğu üzerinde durulmuştur (Hunt, 2004: 43). Bu liderlik ve normal liderlik kıyaslandığında en önemli ayrımın e-liderliğin işlevselliğini gerçekleştirmede bilim ve tekniği esas alması gelmektedir. Bu durumda liderin yalnız izleyicileriyle olan bağı bilim ve teknikle değil, bununla beraber verilerin bir araya getirilmesi de bilim ve teknik vasıtasıyla olmaktadır (Bansal ve Singh, 2005).

1.3.5.5 Paternalist (Babacan) liderlik modeli

Babacan liderlik, Avrupa ülkelerinin geleneğinde oluşan liderlik kuramları ve sistemlerinden epey değişik bir modeldir. Bu liderliğin temelinde Çin'in örf ve adetleri vardır. Konfüçyüsçülüğün “hayırseverlik” tanımını “yetkecilik” ve Taocu “ahlak” fikirleriyle harmanlar (Hou vd.,2019: 562).

Babacan liderlik, ortaklaşacı geleneklerin adetleriyle (Orta Doğu, Latin Amerika, Asya gibi) bağlantılıdır. Asya devletleri gibi ortaklaşacı geleneklerde kişiler, bağlılık bedelinde koruma desteği alma, donanımlı, iyi örgütlerle bağlantı

yapılırken, Amerika gibi kişiyi esas alan geleneklerde bireysel tercihler kişilerin kişiliklerini oluşturur (Pellegrini vd., 2010).

Babacan liderlik; katı, sistemli ve baskınlığı, paternalist bir havada meydana getiren hayırseverlik ve ahlaki çerçeve ile bütünleştiren bir model biçiminde açıklanır. Yapılan araştırmalar doğrultusunda babacan liderlik 3 boyuttan meydana gelmektedir: otoriter yönetim, hayırseverlik, ahlaki liderlik. İlk sıradaki idare tarzı, liderin baskın idare biçimi ve alt kademedekileri denetim altına alan ve onların kayıtsız şartsız biatlerini ön gören yönetim tarzıdır. İkincisi olarak liderin alt kademedekilerin bireysel ve aile huzuru için birlikte kaygı duyması ve bütün durumlarda yardımcı olmasıdır. Ahlaki liderlik ise liderin öz saygı, öz yeterlilik ve vefakârlık hareketlerinin uygulanmasıdır (Cheng vd., 2004: 90).

Babacan lider, alt kademedekilere bir babanın çocuklarına yaklaştığı gibi yaklaşır. Bu nedenle böyle bir düşünceyi benimseyen liderler personellerinin yaşamlarının bütün kısımlarıyla (toplumsal, aile ve iş hayatı, vs.) çokça alaka gösterirler. Çalışma ve toplumsal yaşamın birbirlerinden minimum düzeyde farklılaşmaya gidildiği ve çalışma bağlantılarında uzmanlığın var olduğu ortamlarda yönetim kademesindekilerinin personellere bu kadar samimi davranmaları ve yaşamlarının bütün kısımlarıyla alakalı olmaları sıkıntılar oluşturmakta ve özel hayata engel oluşturduğu düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Aycan, 2001: 11).

1.3.5.6 Bilge lider yönetim modeli

Bilgece liderlik modeli, astlarda asılmış liderlerin ortaya koyduğu düşüncelere ek olarak iş, muhabbet ve kavrama düşüncelerini ortaya koydurur. Çalışma düşüncesinde olan bireyler mesleklerinin ifa edilmesini bir çalışma olarak benimsemişlerdir ve başka çalışanlarla ılımlı bir çalışma yürütürler. İş muhabbeti benimseyenlerin fikirleri görevlerine, üst kademedekilerine ve işletmelerinedir. Bu bireyler işletmelerine ve yönetim kademesindekilere içten sevgi beslerler ve üst düzey verimlilikle işlerini yürütürler. Görevlerinin büyük bir manası olduğunu düşünenler ise performansları en yüksek, en üretici örgüttür (Özgür, 2011).

1.4 Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, geleneksel liderlikten çok modern liderliğini kapsamı içerisinde bulunmaktadır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlikle ilgili konular irdelenecektir.

1.4.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı

Hizmetkârlığın birçok tanımı olmasıyla beraber kavram olarak iş gören, iş yapan, başkalarının işlerinde görev alan şeklinde tanımlanmaktadır (Sanal, 2019).

Hizmetkârlık kavram olarak ve liderlik açısından ele alındığında farklı durumları ifade ettiğini görmekteyiz. Hizmetkârlığı liderlik bakımından ele aldığımızda ne bir iş alanını ifade eder ne de cinsiyetle bağdaştırılabilir. Bazı bilim insanları hizmetkâr olan bir bireyin nasıl hizmetkârlık yaptığı ve bunun yanında liderlik de yaptığı fikrini benimsemekte çeşitli güçlükler yaşamışlardır (Focht, 2011, s. 1). Hizmetkâr liderliğin temel yapısında "ben" ifadesinin yerine "biz" ve "siz" kavramları esas alınmakta ve bu doğrultuda işler yürütülmektedir. Hizmetkâr lider takipçilerine bu denli değer verdiğinden dolayı otoritesinde sağlamlık söz konusu olabilir (Fındıkçı, 2009, s.378).

Hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez Robert K. Greenleaf (1970) ortaya atmıştır. Greenleaf, okuduğu bir kitap sonucunda bir kişinin hem lider hem hizmetkâr olabileceğini ortaya koymuştur. Birçok araştırmacı Greenleaf'ın bu liderlik kavramını dini bakımdan ele aldığını düşünmektedir. Çünkü birçok dinde liderin ilk önce hizmetkâr olması ve daha sonra diğer işlerini yapmasını gerektiği kanaatindedir (Sivananda, 2003, s. 201).

Hizmetkâr liderlik çok yönlü, detaylı ve farklı kavramları içinde barındırdığı için net bir tanımı söz konusu değildir. Hizmetkâr liderlikte çalışanların performanslarını daha iyi sergileyebilmeleri için her türlü imkân sağlanması öncelenmektedir. Bu doğrultuda ters üçgen devreye konulmakta yani güç hiyerarşik olarak üstten alta doğru azalmaktadır. Bu da verimin artırılmasına katkı sağlar (Page ve Wong, 2000 s. 71).

1.4.2. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri

Greenleaf ortaya koyduğu hizmetkâr liderliğin yapmış olduğu hizmetlerinin yanında başka özelliklere de sahiptir (Yılmaz, 2013, s.58).

- Dinleme
- Tahmin edebilme
- İyi hâle getirme
- Duygudaşlık
- Farkındalık
- İnandırma
- Konsepleştirme
- Yönetme
- Görev alma
- Ekip oluşturma

Bu kavramlar kısa kısa anlatılmıştır.

Dinleme: Sorunların giderilmesi için sağlıklı ve saygılı bir iletişimin kurulmasıdır.

Tahmin etme: Yaşanılan sorunlardan liderin ders çıkarması ve ilerde aynı sorunlarla karşılaşılmaması.

İyi hale getirme: Liderin takipçilerini iyi hâle getirip ilerlemelerine öncülük etme.

Duygudaşlık: Yaşanılan olaylarla ilgili liderin takipçileriyle empati kurması.

Farkındalık: Farkındalık hizmetkâr liderin iş sahasındaki olumlu ve olumsuz durumların farkına varması ve bu doğrultuda hareket etmesi.

İnandırma: Liderin takipçileri etkilemek için kullandığı en önemli iletişim dökümanıdır.

Konseptleştirme: Liderin çalıştığı kişilerle ilgili bilgi beceriye sahip olup detaylı analiz etme durumudur.

Yönetme: Liderin kişisel çıkarlarını bir tarafa bırakıp ekibine ve çalıştığı organizasyonun çıkarlarını ön plana çıkarmadır.

Görev alma: Liderin beraber çalıştığı kişileri duygusal, ruhsal ve mesleki bakımından cesaretlendirmesi ve ilerlemelerini sağlama.

Ekip oluşturma: Çalışmanın olumlu sonuçlanması için liderin sorumluluğundaki bireylerden sağlıklı bir grup meydana getirmedir.

1.4.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Greenleaf, hizmetkâr liderliği ortaya koyarken bu liderlikle ilgili tam bir tanımın yapılamayacağını dile getirmiştir. Ancak bu doğrultuda hizmetkâr liderlikle ilgili modeller ve liderin karakteristik özellikleri vurgulanmıştır (Akdöl, 2015, s.70).

1.4.3.1. Greenleaf'in hizmetkârlık modeli

Greenleaf, hizmetkâr liderlikle ilgili net bir kavram ortaya koyamamış, ancak makalelerinde liderin karakteristik özelliklerinden bahsetmiştir. Bu özelliklerin başlıcaları, hizmet vermek, kendisinin yerine başkalarını düşünme ve saygılı olma, insanları gelişime açık topluluk haline getirme ve bunlara liderlik etme şeklinde ifade edilebilir.

1.4.3.2. Spears'in hizmetkâr liderlik modeli

Greenleaf, çalışma yerinde bir çalışan olan Larry Spear, liderin "dinleme, duygudaşlık, iyi hale getirme, farkına varma, inandırma, konsepleştirme, ön görme, hizmet etme, kişilerin ilerlemesine bağlılık, beraberlik oluşturma" gibi karakteristik özelliklere sahip olması gerektiğini söylemektedir. Spears'e göre bu özellikleri barındıran liderin gücü gözler önündedir.

1.4.3.3. Patterson hizmetkâr liderlik modeli

Patterson'a göre hizmetkâr liderlik zihinsel bakımdan dönüşümcü liderliğe benzemektedir. Bu doğrultuda lider ileri görüşlü, izleyicileriyle yakın temaslı ve değer veren birisidir. Bu liderlik modelinde liderin temel özelliği sevgiyle takipçilerine yönelmesi ve aynı zamanda liderin vizyoner özelliğe sahip olmasıdır.

1.4.3.4 Van Direndonck'un hizmetkâr liderlik modeli

Direndonck, liderlik özellikleriyle ilgili birçok araştırma yapılmış ve liderlikle ilgili yetersiz olan kısımları ortaya koymuştur. Bu araştırmalar sonucunda hizmetkâr liderliği farklı şekillerde ele almıştır. Araştırmasının sonucunda hizmetkâr liderliğin temelinde liderin yapısında iyileştirici ve geliştirici gücün olması, alçak gönüllü, ileriye yönelik, bütüncül, sorumluluk alabilen karakteristik özellikleri barındırması gerektiğini ifade etmiştir (Van Direndonck, 2011, s.1233).

Direndonck hizmetkâr liderliği 6 ana başlık altında açıklamıştır. Bunlar, "insanların güçlendirilmesi ve geliştirilmesi, alçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabul, yönelme ve sorumlu yöneticilik" şeklinde ifade etmiştir.

2. SAĞLIK SİSTEMİ VE TRB2 BÖLGESİ

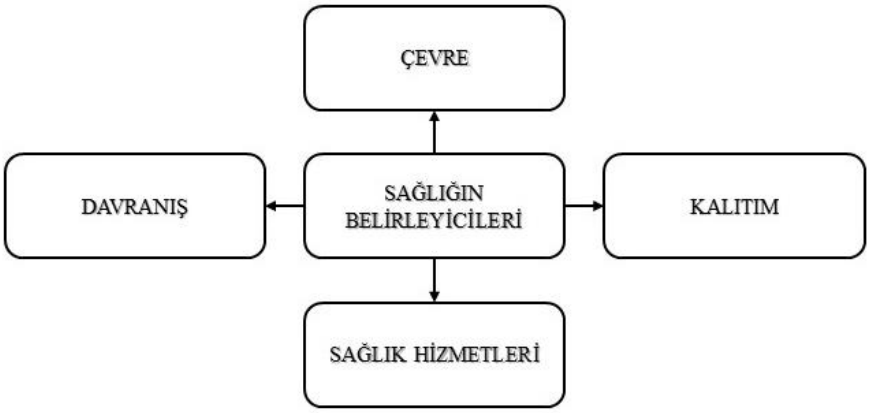
2.1. Sağlık Kavramı

Sağlık sektörü, yaygın ve pek çok faaliyeti kapsayan bir tanımdır. Bu bölümün gayesi sağlam bir çevrenin temelini meydana getirmek ve bu bölümden fayda sağlamaktır. Sağlık sektörünün içinde olabilecek bütün hizmetleri ortaya koymak ve bunlara ihtiyaç oluşturmaktır. Bahsedilen ihtiyaçların verildiği işletmeler de sağlık sektörünün kapsamındadır. Bunlarla beraber sağlık sektörü yalnız bireyin fiziki sorunlarını gidermeyle ilgili olmayıp aynı zamanda bireyin psikolojik, bedensel ve toplumsal olarak da yaşam duyumu içinde olmasını hedeflemektedir (Özgenç, 2016: 5).

Sağlık kelimesiyle ilgili en kapsamlı tanımı Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ifade etmiştir. DSÖ sağlığın ana kavramlarına ek olarak toplumsal ve ruhsal unsurları da katmıştır. Bu açıklamalar doğrultusunda sağlık "yalnız bireyin fiziki durumunda meydana gelen aksamalar değil bunun yanında bireyin bedensel, psikolojik ve toplumsal bakımdan da olabilecek yaşam durumu içinde olmadır" şeklinde açıklanmaktadır (WHO, 2000).

Kısaca ifade edilecek olursa sağlığın temelinde yatan durumun fiziki zararlı şeylerin olmadığı bunun yanında bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam da düşünülerek toplumsal ve ruhsal zararlı durumlar da bireyi etkisi altına alır (Tıraş, 2013: 125).

2.1.1. Sağlığın Belirleyicileri



Şekil 2.1. Sağlığın belirleyicileri

Kişi ve sosyal çevrenin sağlık koşulunu tanımlayan çevre, davranış, sağlık hizmeti ve kalıtım tanımlamaları mevcuttur.

2.1.1.1. Çevre

Birey, bu evrende yaşamını idame eden tek canlı değildir. Yaşamını sürdürdüğü çevrede bağ oluşturduğu diğer bütün varlıklarla bir denge içinde hayatını sürdürmektedir. Bu şekildeki yaşam tarzı ruhen sağlıklı olan bir kişi olmanın sonucudur. Ancak kişi ruhen iyi durumda olmazsa kendisini ve içinde bulunduğu toplumu olumsuz etkiler. Bütün bu açıklamalar düşünüldüğünde bireyin bedenen ve ruhen sağlıklı olması yaşam durumunu ortaya koyar (Akın, 2014: 108).

Sağlığı etkileyen sosyal alanı 5 boyutta ele alabiliriz. Bu boyutlar (http://www.bilgimanya.com):

- Fiziksel olanlar: İletişim araçları, fabrika atıkları, atık maddeler, kirli sular vs.
- Kimyasal olanlar: Yiyeceklerde zararlı şeyler, kimyevi temizlik malzemeleri, hava kirliliği vs.
- Biyolojik olanlar: Canlılarından dolayı meydana gelen kirlilikler
- Psikolojik olanlar: Psikolojik yıkımlar, bunalımlar, stres vs.
- Sosyal, kültürel ve ekonomik olanlar: Sosyal çevre, bütçe, yaşayış biçimi, aile bireyleri, ihtiyaçları karşılama vs.

2.1.1.2.Davranış

Kişilerin yaşayış şekli olsun, yaşama dair görüşleri olsun o kişilerin ortaya koyduğu tavır, hareket, alışık olduğu durumlardır. Bireyin yaşam kalitesi üzerinde etkili olan pek çok neden bulunmaktadır. Kişilerin zararlı alışkanlıkları, dengesiz beslenmesi, temizliğe önem vermemesi ve zamanında sağlığını önemsememesi vs. bireylerin tutumlarını ve yaşayış tarzlarını şekillendirmektedir (Tengilimoğlu, 2015: 71).

2.1.1.3. Kalıtım

Sağlık üzerinde bir diğer etkili etmen kalıtımdır. Bu etmen bireyin biyolojisindeki fonksiyonlarında meydana gelen aksaklıklardır (Kum, 2017: 56). Kişinin kalıtımı o kişinin hastalığa yatkınlığına etki ettiği şekilde bu hastalıkların kalıtsal bir biçimde sonraki nesle aktarılmasına sebep olabilir. Bahsedilen kalıtsal özellikler bireylerin yaşlılıklarıyla beraber hasta olmalarına neden olabilmektedir (Sezgi, 2018: 7).

2.1.1.4. Sağlık bakım hizmetleri

Sağlığı etkileyen bir diğer unsur sağlık bakım hizmetleridir ve diğer unsurlar kadar belirleyici bir etkiye sahiptir. İçeriği bakımından değişik müesseselerce oluşturulan sağlık hizmetidir. Mesela sanayi atıkları nedeniyle meydana gelen sorunları gidermek ve çevresel şartların geliştirilmesi amacıyla yapılan şeyler denilebilir (Tengilimoğlu, 2015: 72)

2.1.2. Sağlık Hizmetleri

Bu alanın konusu daha evvel bedensel ve ruhsal aksaklıkların giderilmesi biçiminde açıklanırken bilim ve tekniğin ilerlemesiyle bireylerin donanımlarının artmasıyla hastalık gerçekleşmeden hastalıkla baş etmeye evrilmiştir. Bu şekilde meydana gelmiş hastalığın giderilmesi hayati olduğu kadar hastalığa yakalanmamak ve yaşam kalitesinin arttırılması da önem arz eden bir faktördür (Erdoğan, 2015: 63).

Bu etmenle ilgili DSÖ'ye göre, "Belli sağlık kurumlarında farklı tarz sağlık çalışanından faydalanarak bireylerin ihtiyaçları ve arzuları doğrultusunda farklılaşan hedefleri meydana getirme ve bu şekilde bireylerin ve sosyal çevrenin sağlık konusunda bütün ihtiyaçlarını gidermek amacıyla devletçe oluşturulmuş devamlı bir yapı" şeklinde açıklanmıştır.

Çevresel bir görev arz eden bu etmen değişmiş ve ilerlemiş bir biçimde uygulanması sağlıklı bir kişinin hem kendisinin hem de içinde bulunduğu çevrenin gelişim göstereceğine düşüncesi göz önünde bulundurulmalıdır.

2.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

Sağlık hizmetlerinin esas hedefi orijinal, yetkin, duyarlı, iktisadi, bütün bireylerin hizmet alabileceği şartlarda; bireyleri esas alan ve ihtiyaçlarına karşılık verecek durumu ortaya koymaktır (Mete, 2001: 12).

Bu etmenin boyutları şu şekilde ifade edilebilir (Tengilimoğlu, 2015: 73).

- Sunulan şeyin fiyatının yüksek olması
- Tesadüfi bir harcamanın olması
- Değiştirilemez olması
- Sonraya bırakılamaması
- Unsurların doktorlarca tanımlanması
- Tüketimi gerçekleştirenlerin hareketlerinin realiteyi yansıtmaması
- Verilen hizmetin orijinal ve iyi oluşu tahmin edilmesinin tahmin edilmesinin kolay olmaması
- Bazı kısımlarının çevresel özellik ve topluma ait olması
- Sonuçlarının sermayeye dönüştürülememesi

Sağlığın arz edilmesi yüksek maliyetlidir. Bu durumun nedeni bilimin ciddi bir biçimde uygulanması ve yalnız birey faktöründen meydana gelmesidir. Arzulanan durumun baskıcı oluşu sağlık personellerince (doktorlar, diğer çalışanlar vs.) arz edilen sağlık hizmetleri ne şekilde olursa olsun arz edilmesi gerekmektedir. Mesela bütün insanları alakadar eden pandemi gibi durumlar sağlık hizmeti isteği ifa edilmelidir. Bu hizmet değiştirilemez, talep olduğunda bütün insanlara hakkaniyetli bir şekilde verilmelidir (Uysal, Keklik, Erdem, Çelik, 2012: 48).

2.1.4. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Birbirlerinin devamı niteliğinde olan zincirin halkaları şeklinde açıklanabilecek sağlık hizmetleri, bu zincirde oluşabilecek herhangi bir yıpranma bütün sağlık hizmetine olumsuz etki etmektedir. Dolayısıyla zincirin halkalarının tümünü meydana getiren her bir kısmını oluşturan sağlık hizmetini eksiksiz bir

biçimde arz edilmesi gerekli ve entegreli iş yaparak sorunlar giderilmelidir (Sözen, Alkan, 2009: 28).

- Sağlık hizmetleri,
- Koruyucu sağlık hizmetleri,
- Tedavi edici sağlık hizmetleri,
- Rehabilite edici sağlık hizmetleri,
- Sağlığın geliştirilmesi şeklinde sıralanabilmektedir.

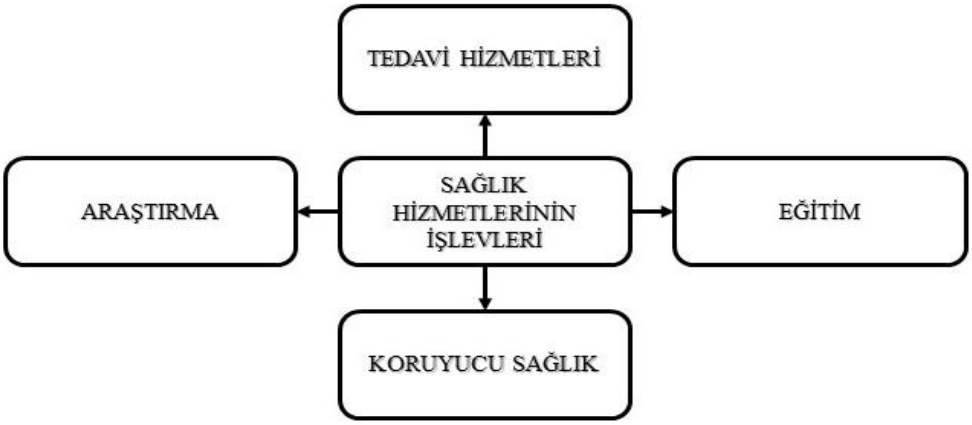
Hastalık cereyan etmeden evvel alınmış olan tedbirlerin tümüne "Korucu Sağlık Hizmetleri" denmektedir (Hayran, 1998: 17). Bu hizmet, topluma dönük ve kişiye dönük olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Topluma dönük; toplum sağlık kuruluşları, aile hekimlikleri, okul sağlık kuruluşu şeklinde ifade edilirken kişiye dönük; aile hekimlikleri, anne-çocuk sağlığı birimi şeklinde ifade edilebilir.

Bu birimin yukarıdaki seviyesinde tedavi edici sağlık hizmeti mevcuttur. "Bu hizmet, doktorların himayesinde olup, doktorların haricinde bütün sağlık personellerinin yardımıyla oluşan bir alandır" (Kısa, 2002: 31). Bu hizmet iki biçimde oluşur. İlki ayakta tedavidir. Bu da özel birimlerde, hastanelerin ilgili alanlarında verilir. Öbürü yatarak tedavi yöntemidir. Bu hizmet hastanelerin çeşitli birimlerinde ve özel hastanelerde verilmektedir.

Sağlık hizmetinin başka bir dalı rehabilitasyondur. Bu hizmet hastanelerin özel birimlerinde, rehabilitasyon yerlerinde ve bununla ilgili hizmet veren başka yerlerde de hizmet verilmektedir.

Sağlık konusunda ilerlemenin kat edilmesi üzerinde durulması gereken başka bir hizmettir ve üzerinde durduğu mevzu da kişinin sağlığını düşünmesidir (Kavuncubaşı ve Kısa, 2002: 68).

2.1.5. Sağlık Hizmetlerinin İşlevleri



Şekil 2.2. Sağlık hizmetlerinin işlevleri

Yaygın bir şekilde bilinen sağlık hizmetlerinin 4 ana unsuru mevcuttur.

2.1.5.1. Tedavi hizmetleri

Bu sağlık bölümünün geçmişten bu yana devam eden ve ana görevi bulunan iyileştirme görevleri (Tengilimoğlu, 2015: 191); sağlık uzmanlarınca sağlık biriminin koşullarıyla, sağlığı aksayan kişilerin yeniden sağlıklarını kazanmak için oluşturulan sağlık alanıdır (Ateş, 2013: 11).

2.1.5.2. Koruyucu ve Geliştirici Sağlık Hizmetleri

Sağlığın bu alanında, sağlık faaliyetlerinden faydalanmak amacıyla gelen bireylerin muayenesiyle beraber bu bireylere koruyucu sağlıkta verilmektedir. Bahsedilen koruyucu sağlık alanı hastalığın önüne geçilmesi ve hastanın tedavi edilmesiyle alakalıdır. Bununla beraber sağlık birimleri pek çok bağımlılıkla mücadele konusunda gerekli görevleri üstlenmektedir. Zararlı alışkanlıklar ve bu alışkanlıkları bırakmaya yönelik sağlıklı yaşam, anne ve çocuk hizmeti şeklindeki insanları her türlü ruhsal ve bedensel olumsuzluklardan muhafaza eden ve insanların yaşam kalitesini artıracak programlar oluşturan koruyucu hizmetlerdir. Bunlarla birlikte hastanelerin temel işlevi koruyucu sağlığı sağlamak, toplum, anne-çocuk bakımına da yardımcı olmaktır. Bu şekildeki sağlık birimleri hastanelerin olanaklarından faydalanır (Kavuncubaşı ve Kısa, 2002: 69).

2.1.5.3. Eğitim

Sağlık hizmetlerinin yanında sağlık birimleri bir öğrenim yuvası görevini de üstlenmektedir (Kertiş, 2005: 9)

- Talebelere eğitim verilebilir.
- Birimin çalışmalarına eğitim verilebilir.
- Tedavi görenler ve refakatçilere eğitim verilebilir.
- Sağlık konusunda topluma eğitim verilebilir.

2.1.5.4. Araştırma

Araştırma çalışmaları da sağlık alanının bir alt dalıdır. Sağlık alanı, tıbbi çalışmaların gerçekleştiği yerlerdir. Yapılan bu çalışmalar ekonomiyi destekler niteliktedir. Mesela ilacı henüz keşfedilmemiş virüsler ve ağır hastalıklarda meydana yeni gelen hastalıklarda iyileştirme metotlarını tanımlamak ya da sergilenen iyileştirmeleri ilerleterek modern ve yetkin metotlar oluşturmak tıp bilimi çalışmalarının hedeflerindendir (Kavuncubaşı ve Kısa, 2002: 70).

2.2. Hastaneler

Bu alan insan sağlığı görevini üstlenen ve bu görevi devamlı sürdüren birimdir (Şahin, 2010: 25). Sağlık kurumları; poliklinik, özel muayenehaneler, rehabilitasyon merkezleri, hastaneler, anne-çocuk sağlığı merkezi, ilaç sektörü bünyesinde oluşturulur (Tengilimoğlu, 2015: 74).

2.2.1. Hastanelerin Tanımı

Bedensel, ruhsal ve sosyal bakımdan rahatsızlığı olanlara yerine göre ayakta yerine göre yatarak iyileştirme çabasında bulunan, ücretli ya da ücretsiz olarak bu görevi ifa eden kuruluşlardır (Şahin, 1999: 4)

DSÖ hastane birimini "kontrol altına alma, tanı koyma, iyileştirme ve ruhsal olarak sınıflandırabilecek sağlık görevini ifa eden, hastaların belli sürelerde tedavi edildikleri yataklı kurumlar" biçiminde açıklarken, devletimizin bununla ilgili Sağlık Bakanlığı'nın mevzuatında ise hastaneler, " Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edilenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta ya da yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi veya rehabilite edildikleri; aynı zamanda doğum yapılan kurumlar şeklinde açıklanmıştır (www.sağlık.gov.tr).

2.2.2. Hastanelerin Özellikleri

- Hastaneler, sağlık görevini üstlenen ve hizmetini veren birimlerdir. Bahsedilen hizmet verilirken genellikle kompleks bir durum söz konusu olur. Bu komplikenin nedeni ise dış ortamın ve görev farklılığının komplikeliğindendir.
- Hastaneler üretim yapmadıklarından dolayı hizmet veren alan içerisindedirler.
- Hastanelerde alanında yetkin hale gelme ve işin alanlara ayrılması oldukça fazladır. Bu durumun nedeni sağlık alanının iktisat, yiyecek ve başka alanlarla paralel olmasıdır.
- Hastaneler süreklilik arz eden hizmet verirler ve verdikleri hizmet önem arz ettiğinden ikame edilemez
- Sağlık kuruluşları, devlet tarafından yatırıma ihtiyaç duyan birimler olarak gözükseler de aslında emek odaklı kurumlardır.

2.3. TRB2 Kalkınma Bölgesi

Araştırmanın bu kısmında, ülkemizde İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS), TRB2 Kalkınma Bölgesi Kapsamında bulunan Van, Muş, Bitlis ve Hakkâri şehirleriyle alakalı veriler ve bu şehirlerin gelenekleri üzerine incelemeler yapılmıştır. Bu doğrultuda bahsedilen şehirlerin jeopolitik konumu üzerinde durulmuştur.

2.3.1 İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılması (İBBS)

Bu sınıflandırma 2001 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve Türkiye İstatistik Kurumu'nca (TÜİK) düzenlenmiş ve Bakanlar Kurulu'nun 2002/4720 sayılı kararıyla 22 Eylül 2002 tarihinde yayınlanan Resmî Gazete'de yürürlüğe girmiştir. Avrupa Birliği'ne (AB) uyum aşamasında devletin oluşturduğu planın kapsamına alınan İBBS'nin düzenlenmesinde başlıca ana hedefler vardır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 22 Mayıs 2021).

Bu Amaçlar;

- Mahalli siyasetin sınırlarının tanımlanması,

- Mahalli olarak toplanan verilerin ilerletilmesi,
- Mahalli olarak ekonomik durumların incelenmesi,
- Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemi'ne (ABBİS) uyumlu, aynı düzeyde bir istatistiki sistem,

geliştirilmesine fayda sağlayacak ana sembolleri meydana getirmek biçiminde ifade edilebilir (Tarım ve Orman Bakanlığı, 22 Mayıs 2021).

İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre;

- Düzey 1 olarak 12 bölge,
- Düzey 2 olarak 26 alt bölge,
- Düzey 3 olarak 81 il, İstatistikî Bölge Birimi şeklinde tanımlanmıştır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 22 Mayıs 2021).

Düzey 2 istatistikî mahalli birimleri tasarlanırken aynı ve benzer unsurlar esas alınarak tasarlanmıştır. Bu doğrultuda ekonomik durum, gelenek ve göreneklere göre aynı özellikler taşıyan şehirler tek çatı altında toplanarak 26 tane bölge ortaya konmuştur. Bahsedilen mahalli yerler şu şekilde ifade edilmiştir (www.tarimorman.gov.tr, 22 Mayıs 2021):

Tablo 2.1. Düzey 2 İstatistikî Bölge Birimleri

Bölge Kodu	Kapsadığı İller	Bölge Kodu	Kapsadığı İller
TR10	İstanbul	**TR62**	Adana, Mersin
TR51	Ankara	**TR41**	Bursa, Eskişehir, Bilecik
TR71	Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir	**TR61**	Antalya, Isparta, Burdur
TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat	**TRC1**	Gaziantep, Adıyaman, Kilis
TRA1	Erzurum, Erzincan, Bayburt	**TR42**	Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova
TRA2	Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan	**TR21**	Tekirdağ, Edirne, Kırklareli
TRB1	Malatya, Elâzığ, Bingöl,	**TR52**	Tunceli Konya, Karaman
TRB2	**Van, Muş, Bitlis, Hakkâri**	**TRC3**	Mardin, Batman, Şırnak, Siirt
TR32	Aydın, Denizli, Muğla	**TR90**	Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane
TR31	İzmir	**TRC2**	Şanlıurfa, Diyarbakır
TR22	Balıkesir, Çanakkale	**TR82**	Kastamonu, Çankırı, Sinop
TR33	Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak	**TR83**	Samsun, Tokat, Çorum, Amasya
TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	**TR81**	Zonguldak, Karabük, Bartın

İBBS Düzey 2, mahalli birimleri düzenlerken asıl hedeflenen şeyin mahalli siyasetin oluşturulmasıdır. Bu çerçevede mahalli birimlerin yaygın unsurlarının farkında olunması ve bu çerçeve içerisinde olması gereken siyasetin bahsedilen unsurlar doğrultusunda olması önem arz etmektedir. Burada asıl amaç, mahalli birimin güçlü taraflarının meydana getirilip geliştirilmesi ve güçsüz taraflarını iyileştirmeye dönük siyaset ortaya konulurken o mahalli birimin eksikliklerinin değerlendirmeye alınması önemlilik teşkil etmektedir. Bahsedilen hedef bağlamında mahalli gelişmeyi oluşturmak için kurulmuş olan kalkınmaya yönelik birimler ile ilgili etkinlikler sürdürülmektedir. Bahsedilen birimler mahalli yerlerin ekonomik durumları göz önünde bulundurularak olması gereken davranış ve siyasetin ortaya konmasına belirleyicidir (Çelikel ve Yiğiter, 2019: 3).

Tablo 2.2. Düzey 1 istastistikî bölge birimleri

Bölge Kodu	Kapsadığı İller	Bölge Kodu	Kapsadığı İller
TR1	İstanbul	**TR7**	Orta Anadolu
TR2	Batı Marmara	**TR8**	Batı Karadeniz
TR3	Ege	**TR9**	Doğu Karadeniz
TR4	Doğu Marmara	**TRA**	Kuzeydoğu Anadolu
TR5	Batı Anadolu	**TRB**	Ortadoğu Anadolu
TR6	Akdeniz	**TRC**	Güneydoğu Anadolu

Ülkemizde gelişim ve değişim projeleri bölgelerin gelişmişlik düzeylerine göre belirlenmiştir. Türkiye'de batıdaki bölgelere yapılan yatırımlar, eğitim kalitesi, iş olanakları, sağlık hizmetleri gibi birçok hizmet ve sermaye açısından doğudaki bölgelere göre daha fazla gelişim gösterildiği görülmüştür. Bununla beraber gelişim gösteren bölgeler de kendince örf ve adetlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle ülkemizde birçok medeniyetteki gibi bütünsel değil de bölge nezdinde gelişmişlik meydana gelmiş ve bu nedenle dengesiz ekonomik durumlarla mücadele etme durumunda kalmıştır. Ülkemizde yaşanılan bu dengesiz gelişmişlik durumunu ortadan kaldırmak ve ileriye yönelik adım atmak için farklı yöntemlerin arayışına girilmiştir (İncekara ve Kılınç Savrul, 2011: 91). Bu doğrultuda böyle bir durumun ehemmiyetinden yola çıkılarak ülkemizin bölgeleri arasında oluşan dengesiz gelişmeyi denge temelleri üzerinde oturtmak, gelişmemiş bölgelerin gelişimine katkı sağlamak ve bölgeleri eşit bir şekilde gelişime açık hale getirmek amacıyla farklı yol ve yöntemler, uygulama alanları bulmuştur.

Bölgesel gelişim projesi amaç veya programlar dairesinde ortaya konulmuş bahsedilen projelerden biridir. Bölgenin gelişmesi için yapılan projede az gelişmiş yerlerde hayatını sürdüren bireylerin yaşam kalitesinin artırılması ve bölgesel eşitsizliğin giderilmesi gibi ana sermaye hedefi bağlamında bölgelerin çeşitlilikleri örf ve adetleri, ana sıkıntıları ve kalkınma seviyeleri gibi maddeler bulunmaktadır (Baykal, 2010: 42). Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ülkemizdeki bölgelerin dengesiz gelişmişlik düzeylerini dengelemek amacıyla ortaya konan düzey 2 olarak adlandırılan 26 alt bölgeden meydana gelen bu alt bölgelerden birinde TRB2 Kalkınma Bölgesi ve bölgenin mutfağı çalışma konusu olarak ele alınmıştır.

2.3.1 TRB2 Kalkınma Bölgesi

Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA), 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunu'nun üçüncü maddesi uyarınca 22 Kasım 2008 tarih ve 27062 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 10 Kasım 2008 tarih ve 2008/14306 karar sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Ajans 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 385. maddesi ve 4 No‟ lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 187. maddesi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Koordinasyonu'nda Van ili merkez olmak üzere, Bitlis, Muş ve Hakkâri illerinden oluşan TRB2 Düzey 2 Bölgesinde hizmet vermektedir (DAKA, 2021: 1). Bölgenin toplam yüzölçümü 43.493 km2 olup, ülke topraklarının %5,34'ünü oluşturmaktadır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 22 Mayıs 2021).

Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Van, Muş, Bitlis ve Hakkâri şehirlerinde sendikalar sivil toplum örgütleriyle çalışmalar gerçekleştirmiş, bu şehirlerde mevcut olan bütün sermayesini etkili ve yararlı bir biçimde kullanıma sokulması ve bölgenin temel dinamiğini canlandırması, ülkenin gelişmek için oluşturduğu proje ve politikalarıyla dengeli bir biçimde bölgesel kalkınmanın artırılmasına fayda sağlamak ve bölgesel kalkınmanın devamlılığını oluşturmak ve hem bölge içinde hem de bölgeler arası dengesizliği gidermek için çaba sarf eden birimdir (DAKA 22 Mayıs, 2021). Jeopolitik konum bakımından TRB2 bölgesinde bulunan şehirler çoğunlukla dağlık ve rakımı yüksektir. Genel itibarıyla bu yerlerin rakımları 2000 metrenin üzerindedir. Bu bölgelerde bulunan birkaç ova haricinde başka düzlüğe rastlanılmamaktadır. Bakıldığında bölgelerde dağlık alan çokça yer kapladığından ve rakımı yüksek olduğundan kışları sert geçmekte ve tarıma uygunluğu söz konusu olmamaktadır, ancak yer yer geçim kaynağını hayvancılık oluşturmaktadır (Ertaş, 2013: 13).



Şekil 2.3. TRB2 Kalkınma Bölgesi'nin Türkiye Haritasındaki Konumu

Ülkemizdeki başka bölgelerle kıyaslandığında TRB2 Bölgesi, kalkınmışlık düzeyinin en çok görüldüğü bölgedir. Şehirleri ve bölgelerin sermayenin kalkınmışlık derecesi bakımından düzey 2 içerisinde, 26 bölge kapsamında en gerilerde bulunmaktadır. Turistlerin bu bölgeleri tercih etme düzeyleri düşünüldüğünde bölgenin sermaye bakımından çok az bir şekilde kalkınma gösterdiği görülmüştür. (Alaeddinoğlu ve Samırkaş Komşu, 2017: 430).

3. METODOLOJİ

Yapılan araştırma çalışmasının bu bölümünde araştırmanın amacı, içeriği, gerekliliği ve örneklerin yapısı üzerinde durulmuştur. Bununla beraber değişkenlerle ilgili bilgiler ve bu değişkenlerin analizlerine değinilmiştir. Yapılan çalışmada verilerin analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda sonuç ve öneri kısmı yazılmıştır.

3.1. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan araştırma çalışmasının varsayımları şu doğrultuda oluşturulmuştur: Anket bataryası yapılan araştırma çalışmasında veri toplamaya uygun bir ölçüm aracı olduğu varsayılmıştır.

Araştırma çalışmasına hastane personelinin yoğun çalışma temposu içinde olan bireyler seçilmiştir. Yapılan işin üstesinden sağlıklı bir şekilde gelinmesi iş performansı yüksek ve liderlik vasıflarına sahip bir kişinin eşliğinde olacağı kabul edilmiştir. Araştırma çalışmasına katılan hastane personelleri anket sorularına doğru bir şekilde algılayıp çözümleyebilecek donanıma sahip oldukları varsayılmıştır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sınırlılıklar şu şekilde oluşturulmuştur: Araştırma çalışmalarında anket bataryasının kullanılması aynı zamanda beraberinde çeşitli sınırlılıklar da getirmektedir. Verilerin istenildiği biçimde ve sürede alınmaması bir gerçektir. Araştırma çalışmamızda üzerinde durulması gereken en büyük kısıtlılık, hastane personelini yoğun çalışmasından dolayı birçok kişinin ankete katılmayı reddetmesi olmuştur. Bu doğrultuda çalışmaya katılımı artırmak için mesai saatleri dışında personelle iletişime geçilmiştir. Araştırmamızın bir sınırlılığı çalışma yaptığımız illerde kamu hastanelerinin yanında özel hastanelerinin bulunmaması ve bu doğrultuda verilerin alınamaması olmuştur. Araştırmamızın bir sınırlılığı, birçok hastanenin şehir dışında olması nedeniyle ulaşımın güç olmasıdır. Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı, anket yapılacağı vakit yöneticilerin anket yapılmasına gerekli izni vermemesi olmuştur. Bunun yanında maddi olanakların da yetersiz olması nedeniyle araştırmada sınırlılık oluşmuştur. Bunlara ek olarak hastane personellerinin

bazılarının okuma yazma konusunda zorluklar yaşaması nedeniyle bu kişilerin cevapları dikkate alınmamıştır. Genel itibarı ile araştırma çalışmasında TRB2 Bölgeleri'ndeki personeller, anket çalışmalarına yabancı olduklarından dolayı çalışmamıza yeterli ilgiyi göstermemişlerdir. Bu da önemli bir kısıtlılık olarak önümüze çıkmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni

Alanyazın taramasında benzer çalışmalar incelenerek bu çalışmaları doğrultusunda anket bataryası metodu kullanılması uygun bulunmuştur. Çalışma evreni TRB2 Bölgeleri'ndeki kamu ve özel hastanelerdeki personeller olarak belirlenmiştir. Araştırma; Ocak, Eylül 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket bataryası 4 ilde, 10 hastanede toplam 722 personele uygulanmıştır. Anket çalışması gönüllü öğrenciler vasıtasıyla uygulanmıştır. Anket verilerinin hepsi yüz yüze görüşme yoluyla alınmıştır. Anketlerin 12 tanesi eksik ve yanlış doldurulduğundan cevaplar değerlendirmeye alınmamıştır.

3.4. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan bazı ölçüm araçları ve açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

3.4.1. Anket Formu

Yapılan araştırma çalışmasında kullanılan anket bataryası dört bölümden oluşmaktadır. Anket bataryasında beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket kağıdının ilk kısmında demografik bilgiler sorulmuştur. Bu sorular ikametgâh, çalışılan sektör, sağlık kuruluş türü, eğitim durumu, kurumdaki görev, cinsiyet, kurum çalışma yılı, yaş ve medeni durumdan oluşmaktadır. Anket bataryasının ikinci bölümünde algılanan örgütsel destekle ilgili sorular sorulmuştur. Anket bataryasının üçüncü bölümünde iş performansı ile ilgili sorular sorulmuştur. Anketin dördüncü bölümünde ise hizmetkâr liderlikle ilgili sorular sorulmuştur.

3.4.2. Araştırma Ölçeği

Yapılacak olan araştırma çalışmasında anket bataryasında yer alan ilk bölümdeki demografik bilgilerden sonra algılanan örgütsel destek ölçeği iş performansı ve hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır.

3.4.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Algılanan örgütsel destek ölçeği ilk olarak Eisenberger ve çalışma arkadaşları tarafından 1986 yılında geliştirilmiştir. Ölçek otuz altı maddeden oluşturmuştur ancak daha sonra Stassen ve Ursel tarafından 2009 yılında ölçeğin kısa formu oluşturulmuştur. Ölçeğin Crombach's Alpha güvenilirlik 0,93 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Turunç ve Çelik tarafından gerçekleştirilmiştir. Çelik ve Turunç'un 2010 yılında uyarlamasını yaptıkları ölçeğin tek faktörlü yapısına uyumlu olduğu, faktör yüklerinin toplan Crombach's Alpha güvenilirlik değeri 0.88 olduğu belirlenmiştir. Ölçek araştırma çalışmamızda bağımsız değişken olarak oluşturulmuş ve personellerin algılanan örgütsel destek durumları ölçeğin o maddesiyle gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5'li likert tipine göre oluşturulmuştur. Ölçeğin maddelerindeki cevaplar (1= hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum) şeklindedir.

3.4.4. İş Performansı Ölçeği

İş performansı ölçeği Kirkman ve Rosen tarafından 1999 tarihinde geliştirilmiş. Ölçeği daha sonra Sigler ve Pearson 2000 yılında geliştirmiştir. Ölçek 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Crombach's Alpha değeri 0.70'in üzerindedir. Türkçeye uyarlaması Çöl (2008) tarihinde uyarlaması yapılmıştır. Yapılan uyarlama çalışması sonucunda ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,82 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin madde sorularının cevapları 5'li likert tipi ile (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) oluşturulmuştur.

3.4.5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Araştırma modelinde yer alan aracı değişken olan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, 2013 yılında Dennis ve Winston tarafından geliştirilmiştir. 2006 yılında Dennis ve Bocernea, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerliliğiyle ilgili analizler

yapmışlardır. Dennis ve Winston 2003 yılında Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin alt boyutlarını belirlemiş ve bu alt boyutlarından olan "güçlendirme boyutu" 10 madde, "hizmet boyutu" 6 madde ve "vizyon boyutu" ise 7 madde olmak üzere toplamda 23 maddeden oluşmaktadır. Özata ve Aslan 2011 yılında Türkçe uyarlamasını yapmışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda hizmetkâr liderlikle ilgili kısa formlar oluşturulmuş ve toplam 14 maddeye indirgenmiştir. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin alt boyutları "güçlendirme"nin Cronbach's Alpha katsayısı .96, "hizmet boyutu" .88, "vizyon boyutu" ise .89 olmak üzere ölçeğin toplam Cronbach's Alpha katsayısı değeri .97 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'ne ilişkin anket tez Ek 1'de yer almaktadır. Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nde yer alan boyutlar ve ifade numaraları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nde yer alan boyutlar ve ifade numaraları

Hizmetkâr Liderlik Boyutları	İfade Sayısı	İfade Numaları
Güçlendirme	7	2-3-6-7-8-9-10
Hizmet	4	11-12-13-14
Vizyon	3	1-4-5

Yapılan araştırma çalışmasında veriler yukarıda açıklanan ölçekler vasıtasıyla toplanmıştır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırma çalışmasındaki değişkenlerin oluşturulması için değişkenlerin arasındaki ilişki için gerekli alanyazın taraması yapılmıştır. Varılan sonuçlar doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelde bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler mevcuttur. Çalışmada bir bağımsız değişken (algılanan örgütsel destek), bir bağımlı değişken (iş performansı), bir de aracı değişken (liderlik) özelliklerinden oluşmuştur.

3.5.1. Bağımsız Değişken

Çalışma modelinin bağımsız değişkeni, işletmelerin verimlerini ve performanslarını artırmak için oluşturdukları algılanan örgütsel destek biçimidir. Bu bağımsız değişkene ait ölçek soruları Eisenberger ve ark. tarafından 1986 yılında oluşturulmuş ancak 2009 yılında Stassen ve Ursel tarafından kısaltılarak yeniden oluşturulmuştur.

3.5.2. Bağımlı Değişken

Çalışmanın bağımlı değişkeni oluşturulmak için gerekli literatür çalışması yapılmış ve bu doğrultuda iş verimliliğinin önemli etkenlerinden birisi olan iş performansı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan iş performansı işletmelerin az maliyetle yüksek verimlilik elde etmesi durumudur. Çalışmamızda iş performansı ölçeği 10 maddeden oluşmaktadır.

3.5.3. Aracı Değişken

Araştırma çalışmamızın modelinin içeriğinde bir diğer değişken olarak aracı değişken rolünü üstleyen liderlik tarzıdır. Bu doğrultuda liderliğin işletmelerde iş performansı ve algılanan örgütsel desteği ne derecede etkilediği üzerinde durulmuştur. İş veriminin artırımı için liderliğin önemli bir araç olduğu varsayılmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Hipotezler

Yapılan araştırma çalışmasının literatür taraması sonucunda aşağıda belirtilen hipotezler araştırılmak istenmiştir.

H1: Katılımcıların Algılanan örgütsel destek ölçeğinden aldıkları toplam puanların bireylerin demografik bilgilerine göre farklılaşması beklenmektedir.

H1.a. AÖD Ölçek puanlarının yaşa göre farklılaşması beklenmektedir. Katılımcıların yaşı arttıkça AÖD puanlarının artması beklenmektedir.

H1.b. AÖD Ölçek puanlarının eğitim durumuna göre farklılaşması beklenmektedir. Üniversite mezunu olan katılımcıların AÖD puanlarının Yüksek lisans yapan katılımcıların AÖD puanlarından yüksek olması beklenmektedir.

H1.c. AÖD Ölçek puanlarının çalışılan sektöre göre farklılaşması beklenmektedir. Özel sektörde çalışan katılımcıların Kamuda çalışan katılımcılara oranla AÖD puanlarının daha yüksek olması beklenmektedir.

H1.d. AÖD Ölçek puanlarının cinsiyete göre farklılaşması beklenmektedir. Kadın katılımcılardan alınan AÖD puanlarının erkek katılımcıların AÖD puanlarından daha yüksek olması beklenmektedir.

H1.e AÖD ölçek puanlarının yaşanılan şehre göre farklılık göstermesi beklenmektedir. Şehrin gelişmişlik düzeyi arttıkça AÖD puanlılarının azalması beklenmektedir.

H2: Katılımcıların İş Performansı ölçeğinden aldıkları toplam puanların bireylerin demografik bilgilerine göre farklılaşması beklenmektedir.

H2.a. İP Ölçek puanlarını yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, yaşadıkları şehirlere, sektörlerine, sağlık kuruluş türlerine, kurumdaki görevlerine ve çalışma sürelerine göre, farklılaşmaması beklenmektedir.

H2.b. İP Ölçek puanlarının cinsiyete göre farklılaşması beklenmektedir. Kadın katılımcılardan alınan İŞP puanlarının erkek katılımcıların İŞP puanlarından daha yüksek olması beklenmektedir.

H3: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlara göre bireylerin demografik bilgilerinin farklılaşması beklenmektedir.

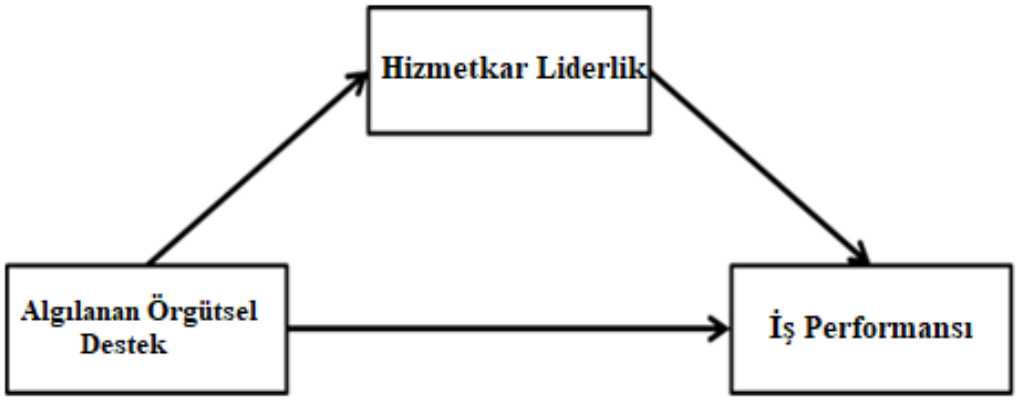
H4: Katılımcıların iş performansı ölçeğinden aldıkları toplam puanın Hizmetkar Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlara göre farklılaşması beklenmektedir. HKL ölçeğinden alınan puanların İŞP ölçeğinden alınan puanlarını etkilemesi beklenmektedir.

H5: Katılımcıların AÖD ölçeğinden aldıkları toplam puanın Hizmetkar Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlara göre farklılaşması beklenmektedir. AÖD puanlarının HKL puanlarına bir etkisinin olması beklenmektedir.

H6: Algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir. Bireylerin AÖD ölçeğinden aldıkları puanlar arttıkça İŞP ölçeğinden aldıkları puanlarında artması beklenmektedir.

H7: Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinde hizmetkar liderliğin aracı bir değişken olması beklenmektedir.

Tablo 3.2. Araştırma Modeli



3.7. Araştırmanın Yöntemi

Nicel bir metotla oluşturulan araştırma çalışmamızda değişkenler arasındaki ilişkiler araştırıldığından korelatif/ilişkisel model kullanılmıştır. Çalışma evreni için toplanacak verilerin TRB2 bölgesi olduğundan ve bu bölgede ulaşım, zaman, maddi yetersizlik ve meslek grubu gibi fiziksel zorluklardan dolayı kolay örnekleme yöntemi seçilmiştir. Oluşabilecek olası olumsuzlukları engellemek için örneklem sayısı yüksek tutulmuştur. Verilere, fiziksel şartlar da göz önünde bulundurulduğunda daha hızlı ve sağlıklı ulaşmak için anket bataryası kullanılmıştır. Verilerin toplanabilirliğini test etmek için pilot çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda oluşabilecek hatalar önlenmeye çalışılmıştır.

Anketlerde meydana gelecek iki tür hatadan söz edilebilir. Bu hatalardan biri tasarım hatası, diğeri ise ifade hatasıdır. Hatalardan ilki olan tasarım hatası anket sorularının amaçlanan doğrultuda verileri toplayamamasıdır. Bunun önüne geçmek için konuyla ilgili profesyonellerden gerekli yardımların alınması gerekmektedir. İkinci hata olan ifade hatası ise anket yapılacak katılımcıların farklı olmasıdır. Hatanın önlenmesi için seçilen örneklem benzer özellikler taşımalıdır (Gümüş, 2015).

Anket sorularının doğru ve anlaşılır olması için pilot çalışma en az 10 kişiye uygulanmalıdır. Araştırma çalışmamızın pilot çalışması Van ilindeki hastanelerde çalışan 22 personel üzerinde uygulanmıştır. Anket soruları yaklaşık 7-10 dakika içerisinde cevaplanmıştır. Daha sonra anketle ilgili geri dönütlerde sorunlar giderilmiştir ve anket son halini almıştır.

Çalışma verileri için anketin son hali, TRB2 bölgesindeki (Van, Hakkâri, Muş, Bitlis) sağlık kurumlarındaki personellere uygulanmıştır. Toplam 720 anket uygulanmış ancak 10 ankette cevaplanmalar uygun yapılmadığından çıkarılmıştır. 710 anket, SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.8. Analiz Yöntemi

Araştırma çalışmasında verilerin analizleri iki durumda gerçekleştirilmiştir. Birinci durumda demografik bilgiler ile ilgili betimsel istatistik gerçekleştirilmiştir. İkinci durumda ise çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişki tespit etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışma, Ocak 2022-Eylül 2022 tarihleri arasında 4 il 10 hastanede %39,6'sı (n=281) erkek, %60,4'ü (n=429) kadın olmak üzere toplam 710 katılımcıyla yapılmıştır. Çalışmaya katılanların yaş grupları incelendiğinde; %3,5'i (n=25) 20 yaş altı, %32,4'ü (n=230) 21-25 yaş arası, %29,9'u (n=212) 26-30 yaş arası, %19,3'ü (n=137) 31-35 yaş arası, %8,7'si (n=62) 36-40 yaş arası, %4,5'i (n=32) 41-45 yaş arası, %1,7'si (n=12) 45 yaş üstü olduğu görülmüştür.

Tablo 4.1. Tanımlayıcı özelliklerin dağılımları

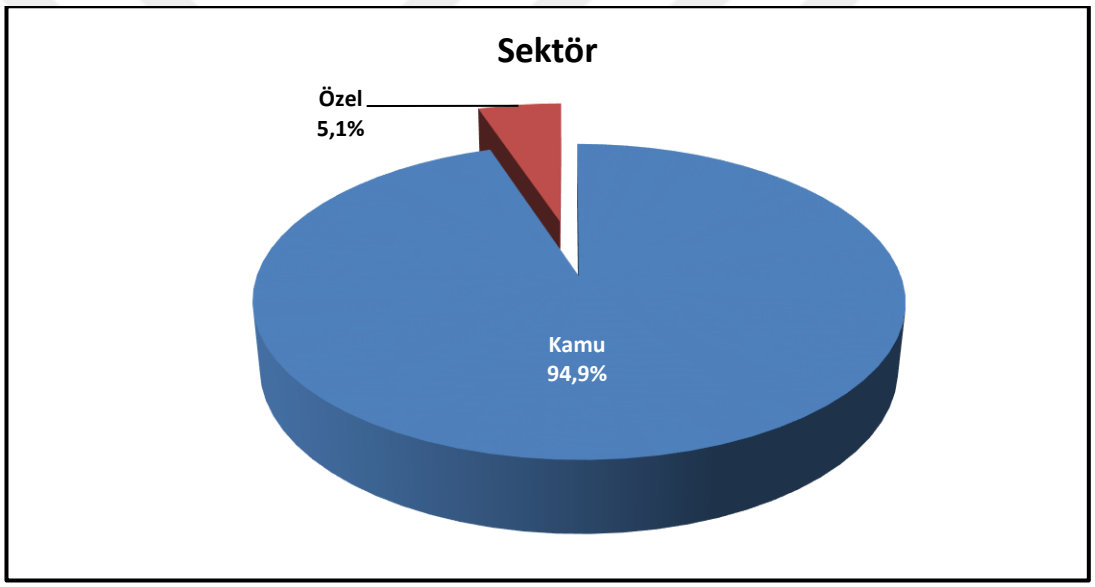
		n (%)
Cinsiyet	**Erkek**	281 (39,6)
	Kadın	429 (60,4)
Yaş	**≤20**	25 (3,5)
	21-25	230 (32,4)
	26-30	212 (29,9)
	31-35	137 (19,3)
	36-40	62 (8,7)
	41-45	32 (4,5)
	>45	12 (1,7)
Medeni durum	**Evli**	319 (44,9)
	Bekâr	391 (55,1)
Eğitim durumu	**İlköğretim**	9 (1,3)
	Lise	60 (8,5)
	Üniversite	511 (72,0)
	Yüksek lisans	77 (10,8)
	Doktora	53 (7,5)
Yaşanılan şehir	**Van**	247 (34,8)
	Hakkâri	143 (20,1)
	Bitlis	137 (19,3)
	Muş	183 (25,8)
Sektör	**Kamu**	674 (94,9)
	Özel	36 (5,1)
Sağlık kuruluş türü	**Kamu Hastanesi**	665 (93,7)
	Özel Hastane	27 (3,8)
	Diş Kliniği	8 (1,1)
	Diğer	10 (1,4)
Kurumdaki görev	**Doktor**	150 (21,1)
	Yönetici	47 (6,6)
	Hemşire-ebe	295 (41,5)
	Memur	118 (16,6)
	İşçi	100 (14,1)
Çalışma süresi	**0-5 yıl**	395 (55,6)
	6-10 yıl	180 (25,4)
	11-15 yıl	84 (11,8)
	16-20 yıl	29 (4,1)
	≥21 yıl	22 (3,1)

Araştırmaya katılanların %44,9'u (n=319) evli iken; %55,1'i (n=391) bekâr oldukları görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; %1,3'ü (n=9) ilköğretim, %8,5'i (n=60) lise, %72'si (n=511) üniversite, %10,8'i (n=77) yüksek lisans, %7,5'i (n=53) doktora, %34,8'i (n=247) diğer eğitim durumlarından mezun oldukları görülmüştür.

Katılımcıların yaşadıkları şehirler incelendiğinde; %34,8'i (n=247) Van, %20,1'i (n=143) Hakkâri, %19,3'ü (n=137) Bitlis, %25,8'i (n=183) Muş illerinde yaşadıkları görülmüştür.

Katılımcıların %94,9'u (n=674) kamu sektöründe %5,1'i (n=36) özel sektörde çalıştıkları görülmüştür.

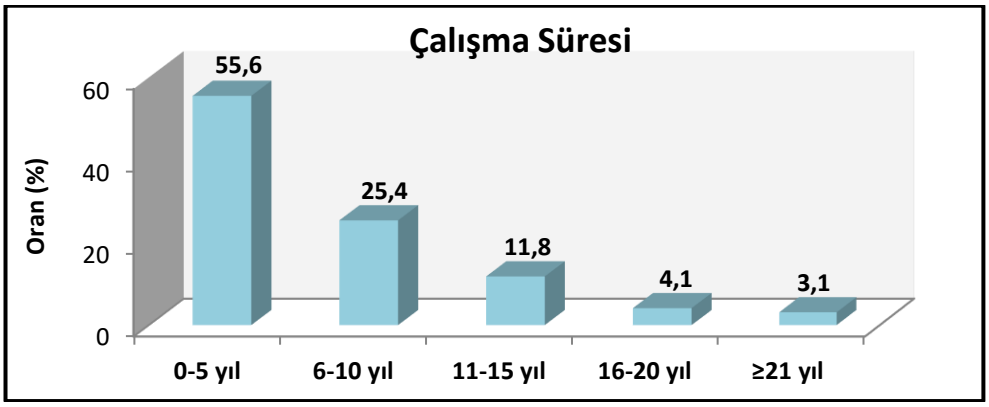


Şekil 4.1. Sektörlerin dağılımları

Katılımcıların sağlık kuruluş türleri incelendiğinde; %93,7'si (n=665) Kamu hastanesinde, %3,8'i (n=27) Özel hastanede, %1,1'i (n=8) diş kliniği, %1,4'ü (n=10) diğer kurumlarda çalıştıkları görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki görevleri incelendiğinde; %21,1'i (n=150) doktor, %6,6'sı (n=47) yönetici, %41,5'i (n=295) hemşire-ebe, %16,6'sı (n=118) memur, %14,1'i (n=100) işçi oldukları görülmüştür.

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde; %55,6'sı (n=395) 0-5 yıl arası, %25,4'ü (n=180) 6-10 yıl, %11,8'i (n=84) 11-15 yıl, %4,1'i (n=29) 16-20 yıl, %3,1'i (n=22) 21 ve üzeri yıl çalıştıkları görülmüştür.



Şekil 4. 2. Çalışma sürelerinin dağılımları

Tablo 4. 2. Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort±Ss
Çalıştığım işletmenin çıkarları için aldığım sorumluluklara değer verilir	89	12,5	110	15,5	171	24,1	226	31,8	114	16,1	3,23±1,25
Çalıştığım işletme, genel olarak iş memnuniyetime önem verir	109	15,4	136	19,2	156	22,0	197	27,7	112	15,8	3,09±1,31
Çalıştığım işletme, kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur	92	13,0	148	20,8	209	29,4	168	23,7	93	13,1	3,03±1,22
Çalıştığım işletme, benim iyiliğimi ve mutluluğumu önemser	147	20,7	152	21,4	189	26,6	131	18,5	91	12,8	2,81±1,31
Çalıştığım işletme, özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır	122	17,2	134	18,9	192	27,0	159	22,4	103	14,5	2,98±1,30
Çalıştığım işletme, çalışanlarına çok az ilgi gösterir	99	13,9	141	19,9	160	22,5	198	27,9	112	15,8	3,12±1,29
Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem, iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır	129	18,2	138	19,4	214	30,1	144	20,3	85	12,0	2,88±1,26
Çalıştığım işletme, başarılarımdan dolayı gurur duyar	90	12,7	134	18,9	200	28,2	183	25,8	103	14,5	3,11±1,23
Çalıştığım işletme, kapanırsa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder	140	19,7	165	23,2	236	33,2	103	14,5	66	9,3	2,70±1,21
Çalıştığım işletme, işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır	148	20,8	180	25,4	181	25,5	131	18,5	70	9,9	2,71±1,26

Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4.3'teki gibidir.

Tablo 4.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanının dağılımı

	Soru Sayısı	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Cronbach's Alfa
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	10	3,00±0,83	3 (1-5)	***0,854***

Araştırmaya katılan olguların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup; ortalama puan 3,00±0,83'tür.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Cronbach's Alpha katsayı 0,854'tür. Buna göre ölçeğimizin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır.

Tablo 4.4. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçümü ve Bartlett's Küresellik Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,901
Bartlett's Test of Sphericity	**Approx. Chi-Square**	3471,774
	df	45
	p	***0,001****

Bizim çalışmamızda KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,901 olduğu görülmektedir. Bu değerin KMO için iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılamasının uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Bartlet Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez $p<0.001$ seviyesinde reddedilmiştir. Bu da bize maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir. (Akgül-Çevik.2003:428; Hair VD.1998:374).

Tablo 4.5. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması

		Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği		*P*
		Ort±Ss	**Medyan (Min-Maks)**	
Cinsiyet	**Erkek**	3,04±0,87	3 (1-5)	*[a]0,334*
	Kadın	2,98±0,80	3 (1-5)	
Yaş	**≤20**	3,35±0,75	3,5 (2-4,8)	*[b]0,001***
	21-25	3,12±0,84	3,1 (1-5)	
	26-30	2,83±0,80	2,9 (1,2-5)	
	31-35	2,94±0,80	2,9 (1,1-4,6)	
	36-40	3,22±0,83	3,2 (1-5)	
	41-45	3,07±0,94	3,2 (1-5)	
	>45	2,51±0,38	2,5 (2-3,4)	
Medeni durum	**Evli**	2,99±0,78	2,9 (1-5)	*[a]0,725*
	Bekâr	3,01±0,87	3 (1-5)	
Eğitim durumu	**İlköğretim**	3,36±0,76	3,5 (2,3-4,5)	*[b]0,029**
	Lise	3,10±0,93	3 (1,4-5)	
	Üniversite	3,03±0,84	3 (1-5)	
	Yüksek lisans	2,75±0,74	2,7 (1,3-5)	
	Doktora	2,93±0,69	2,9 (1-4,6)	
Yaşanılan şehir	**Van**	2,82±0,84	2,8 (1-5)	*[c]0,001***
	Hakkâri	3,23±0,86	3,3 (1,1-5)	
	Bitlis	3,07±0,79	3 (1-5)	
	Muş	3,03±0,77	3 (1,1-5)	
Sektör	**Kamu**	2,97±0,82	3 (1-5)	*[a]0,001***
	Özel	3,69±0,81	3,7 (1,5-5)	
Sağlık kuruluş türü	**Kamu Hastanesi**	2,97±0,82	3 (1-5)	*[b]0,001***
	Özel Hastane	3,48±0,71	3,4 (2,5-5)	
	Diş Kliniği	3,99±1,13	4,4 (1,5-4,9)	
	Diğer	3,14±0,82	3,2 (2-4,6)	
Kurumdaki görev	**Doktor**	2,87±0,75	2,9 (1-5)	*[c]0,001***
	Yönetici	3,14±0,88	3,2 (1,4-5)	
	Hemşire-ebe	2,91±0,82	2,9 (1-5)	
	Memur	3,16±0,84	3,1 (1,2-5)	
	İşçi	3,24±0,87	3,3 (1,4-5)	
Çalışma süresi	**0-5 yıl**	3,06±0,86	3 (1-5)	*[c]0,066*
	6-10 yıl	2,89±0,80	2,9 (1,2-5)	
	11-15 yıl	2,96±0,76	3 (1-4,4)	
	16-20 yıl	3,25±0,74	3,2 (1,5-5)	

	≥21 yıl	2,76±0,82	2,5 (1,5-4,8)

[a]*Student-t Test*
[b]*Kruskal Wallis Test & Dunn-Bonferroni Test*
[c]*One-Way ANOVA Test & Dunn-Bonferroni Test*
***p<0,01 *p<0,05*

Katılımcıların yaşlarına göre Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; 45 yaşın üstündeki katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar, 36 ile 40 yaş arasındakilerden ve 20 yaş ve altındakilerden anlamlı düşüktür (p=0,037; p=0,025; p<0,05). 26 ile 30 yaş arasındaki katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar, 21 ile 25 yaş ve 36 ile 40 yaş arasındakilerden anlamlı düşüktür (p=0,007; p=0,024; p<0,05).

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,029; p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; üniversite mezunu olanların ölçekten aldıkları puanlar, yüksek lisans mezunu olanlardan anlamlı yüksektir (p=0,033; p<0,05).

Katılımcıların yaşadıkları şehirlere göre Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; Van'da yaşayan katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar, Hakkâri ve Bitlis'te yaşayanlardan anlamlı düşüktür (p=0,001; p=0,020; p<0,05).

Özel sektörde çalışan katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar devlette çalışan katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksektir (p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların çalıştıkları sağlık kuruluşlarına göre Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; kamuda çalışan katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar, özel hastanede ve diş kliniğinde çalışanlardan anlamlı düşüktür (p=0,016; p=0,017; p<0,05).

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki görevlerine göre Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; doktorların ölçekten aldıkları toplam puanlar memurların ve işçilerin aldıkları puanlardan anlamlı düşüktür (p=0,042; p=0,005; p<0,05).

Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar, cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 4. 6. Katılımcıların iş performansı ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Kesinlikle Katılıyorum**		
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**Ort±Ss**
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	19	2,7	14	2,0	29	4,1	267	37,7	380	53,6	4,38±0,87
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım	17	2,4	33	4,6	88	12,4	276	38,9	296	41,7	4,13±0,96
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	20	2,8	38	5,4	112	15,8	273	38,5	267	37,6	4,03±1,00
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	19	2,7	22	3,1	80	11,3	312	43,9	277	39,0	4,14±0,92

Katılımcıların İş Performansı Ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4. 5.'teki gibidir.

Tablo 4.7. İş Performansı Ölçeği puanının dağılımı

	Soru Sayısı	**Ort±Ss**	**Medyan (Min-Maks)**	**Cronbach's Alfa**
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	4	4,16±7,83	4,2 (1-5)	***0,853***

Araştırmaya katılan olguların İş Performansı Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup; ortalama puan 4,16±7,83'tür.

İş Performansı Ölçeği Cronbach's Alpha katsayı 0,853'tür. Buna göre ölçeğimizin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır.

Tablo 4. 8. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümü ve Bartlett's Küresellik Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,788
Bartlett's Test of Sphericity	**Approx. Chi-Square**	1240,187
	Df	6
	P	***0,001****

Bizim çalışmamızda KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,788 olduğu görülmektedir. Bu değerin KMO için iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılamasının uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Bartlet Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez p<0.001 seviyesinde reddedilmiştir. Bu da bize maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 4. 9. İş Performansı Ölçeği'nin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması

		İş Performansı Ölçeği		***P***
		Ort±Ss	**Medyan (Min-Maks)**	
Cinsiyet	**Erkek**	4,21±0,82	4,5 (1-5)	***[d]0,031****
	Kadın	4,13±0,76	4,3 (1-5)	
Yaş	**≤20**	4,32±0,62	4,5 (2,8-5)	***[b]0,781***
	21-25	4,19±0,74	4,3 (1-5)	
	26-30	4,07±0,87	4,3 (1-5)	
	31-35	4,22±0,74	4,3 (1,5-5)	
	36-40	4,17±0,83	4,1 (1-5)	
	41-45	4,26±0,68	4,5 (2,8-5)	
	>45	4,21±0,76	4,4 (2,8-5)	
Medeni durum	**Evli**	4,20±0,80	4,3 (1-5)	***[d]0,217***

	Bekâr	4,14±0,77	4,3 (1-5)	
Eğitim durumu	**İlköğretim**	4,11±0,75	4,3 (3-5)	***[b]0,172***
	Lise	4,13±0,99	4,4 (1-5)	
	Üniversite	4,18±0,76	4,3 (1-5)	
	Yüksek lisans	3,99±0,88	4 (1-5)	
	Doktora	4,37±0,58	4,5 (2,5-5)	
Yaşanılan şehir	**Van**	4,11±0,82	4,3 (1-5)	***[b]0,468***
	Hakkâri	4,21±0,84	4,3 (1-5)	
	Bitlis	4,18±0,74	4,3 (1-5)	
	Muş	4,20±0,72	4,3 (1,3-5)	
Sektör	**Kamu**	4,15±0,79	4,3 (1-5)	***[d]0,056***
	Özel	4,40±0,65	4,6 (2,3-5)	
Sağlık kuruluş türü	**Kamu Hastanesi**	4,15±0,79	4,3 (1-5)	***[b]0,400***
	Özel Hastane	4,34±0,69	4,5 (2,3-5)	
	Diş Kliniği	4,25±0,42	4,4 (3,5-4,8)	
	Diğer	4,43±0,70	4,6 (2,8-5)	
Kurumdaki görev	**Doktor**	4,18±0,68	4,3 (1,8-5)	***[b]0,854***
	Yönetici	4,14±0,89	4,3 (1-5)	
	Hemşire-ebe	4,17±0,74	4,3 (1-5)	
	Memur	4,21±0,80	4,5 (1-5)	
	İşçi	4,10±0,97	4,3 (1-5)	
Çalışma süresi	**0-5 yıl**	4,18±0,75	4,3 (1-5)	***[b]0,967***
	6-10 yıl	4,13±0,87	4,3 (1-5)	
	11-15 yıl	4,17±0,72	4,3 (1-5)	
	16-20 yıl	4,10±1,01	4,5 (1-5)	
	≥21 yıl	4,30±0,64	4,4 (2,8-5)	

bKruskal Wallis Test
cMann Whitney-U Test

Erkeklerin İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksek saptanmıştır (p=0,031; p<0,05).

Katılımcıların İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, yaşadıkları şehirlere, sektörlerine, sağlık kuruluş türlerine, kurumdaki görevlerine ve çalışma sürelerine göre, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 4. 10. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Sorularına Verdikleri Yanıtların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır	100	14,1	116	16,3	229	32,3	186	26,2	79	11,1
Yöneticim takımda herkese değer verir	98	13,8	129	18,2	200	28,2	172	24,2	111	15,6
Yöneticim çalışanlar hata yaptığında affeder	79	11,1	123	17,3	235	33,1	193	27,2	80	11,3
Yöneticim açık ve gerçekçi hedefler belirler	91	12,8	122	17,2	203	28,6	194	27,3	100	14,1
Yöneticim sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer	100	14,1	128	18,0	206	29,0	181	25,5	95	13,4
Yöneticim çalışanlar için en iyiyi ortaya koyar	107	15,1	132	18,6	214	30,1	167	23,5	90	12,7
Yöneticim çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır	99	13,9	143	20,1	216	30,4	164	23,1	88	12,4
Yöneticim başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez	117	16,5	152	21,4	230	32,4	127	17,9	84	11,8
Yöneticim hizmet ettiklerinden bir şey öğrenir	99	13,9	121	17,0	239	33,7	178	25,1	73	10,3
Yöneticim başkalarına hizmette kendinden ödün verir	121	17,0	159	22,4	214	30,1	132	18,6	84	11,8
Yöneticim hizmet edilmekten çok etmeyi sever	131	18,5	137	19,3	215	30,3	140	19,7	87	12,3
Yöneticim her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancı destekler	102	14,4	115	16,2	227	32,0	163	23,0	103	14,5
Yöneticim duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular	100	14,1	120	16,9	203	28,6	196	27,6	91	12,8
Yöneticim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır	105	14,8	112	15,8	199	28,0	170	23,9	124	17,5

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort±Ss
Yöneticim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır	100	14,1	116	16,3	229	32,3	186	26,2	79	11,1	3,04±1,20
Yöneticim takımda herkese değer verir	98	13,8	129	18,2	200	28,2	172	24,2	111	15,6	3,1±1,26
Yöneticim çalışanlar hata yaptığında affeder	79	11,1	123	17,3	235	33,1	193	27,2	80	11,3	3,1±1,15
Yöneticim açık ve gerçekçi hedefler belirler	91	12,8	122	17,2	203	28,6	194	27,3	100	14,1	3,13±1,23
Yöneticim sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer	100	14,1	128	18,0	206	29,0	181	25,5	95	13,4	3,06±1,24
Yöneticim çalışanlar için en iyiyi ortaya koyar	107	15,1	132	18,6	214	30,1	167	23,5	90	12,7	3,00±1,24
Yöneticim çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır	99	13,9	143	20,1	216	30,4	164	23,1	88	12,4	3,00±1,22
Yöneticim başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez	117	16,5	152	21,4	230	32,4	127	17,9	84	11,8	2,87±1,23
Yöneticim hizmet ettiklerinden bir şey öğrenir	99	13,9	121	17,0	239	33,7	178	25,1	73	10,3	3,01±1,18
Yöneticim başkalarına hizmette kendinden ödün verir	121	17,0	159	22,4	214	30,1	132	18,6	84	11,8	2,86±1,24
Yöneticim hizmet edilmekten çok etmeyi sever	131	18,5	137	19,3	215	30,3	140	19,7	87	12,3	2,88±1,27
Yöneticim her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancı destekler	102	14,4	115	16,2	227	32,0	163	23,0	103	14,5	3,07±1,24
Yöneticim duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular	100	14,1	120	16,9	203	28,6	196	27,6	91	12,8	3,08±1,23
Yöneticim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır	105	14,8	112	15,8	199	28,0	170	23,9	124	17,5	3,14±1,29

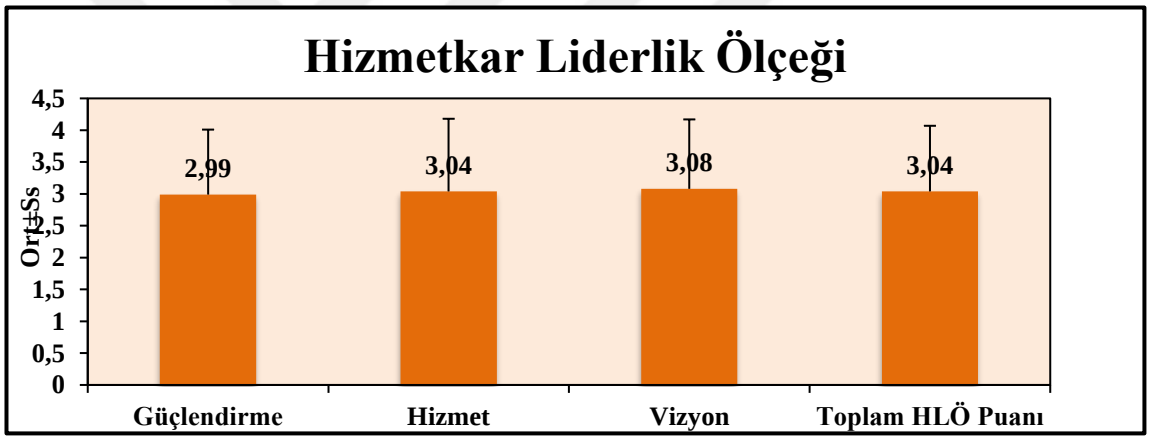
Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği sorularına verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 4. 10.'daki gibidir.

Tablo 4. 11. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İç Tutarlılıklarının Dağılımı

	Soru Sayısı	Ort±Ss	Medyan (Min-Maks)	Cronbach's Alfa
Güçlendirme	7	2,99±1,02	3 (1-5)	***0,931***
Hizmet	4	3,04±1,14	3 (1-5)	***0,926***
Vizyon	3	3,08±1,09	3 (1-5)	***0,877***
Toplam HLÖ Puanı	14	3,04±1,03	3 (1-5)	***0,966***

Araştırmaya katılan olguların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 2,99±1,02 puan; "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3,04±1,14 puan; "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama puan 3,08±1,09 olarak belirlenmiştir. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup; ortalama puan 3,04±1,03'tür.

Hizmetkâr Liderlik Ölçek iç tutarlılıkları incelendiğinde; Güçlendirme alt boyutu için α=0,931 olarak, Hizmet alt boyutu için α=0,926 olarak, Söz Vizyon alt boyutu için α=0,877 olup toplam Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayı 0,966'dır. Buna göre ölçeğimizin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 4.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin iç tutarlılıklarının incelenmesi

Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır.

Tablo 4. 12. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,969
Bartlett's Test of Sphericity	**Approx. Chi-Square**	9565,230
	df	91
	Sig.	***0,001****

Bizim çalışmamızda KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,969 olduğu görülmektedir. Bu değerin KMO için iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılamasının uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Bartlett's Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez $p<0.001$ seviyesinde reddedilmiştir. Bu da bize maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir.

.

Tablo 4. 13. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

		Güçlendirme		Hizmet		Vizyon		Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	
		Ort±Ss	**Medyan (Min-Maks)**	**Ort±Ss**	**Medyan (Min-Maks)**	**Ort±Ss**	**Medyan (Min-Maks)**	**Ort±Ss**	**Medyan (Min-Maks)**
Cinsiyet	**Erkek**	3,04±1,01	3 (1-5)	3,06±1,16	3 (1-5)	3,09±1,10	3 (1-5)	3,06±1,04	3 (1-5)
	Kadın	2,96±1,03	3 (1-5)	3,03±1,13	3 (1-5)	3,07±1,09	3 (1-5)	3,02±1,03	3 (1-5)
	p	***[a]0,288***		***[a]0,738***		***[a]0,774***		***[a]0,566***	
Yaş	**≤20**	3,57±0,92	3,6 (1,6-5)	3,76±1,07	3,8 (1,5-5)	3,56±1,01	3,7 (1,3-5)	3,63±0,92	3,6 (1,6-5)
	21-25	3,25±1,04	3,4 (1-5)	3,35±1,15	3,5 (1-5)	3,36±1,10	3,7 (1-5)	3,32±1,06	3,5 (1-5)
	26-30	2,78±0,98	2,9 (1-5)	2,81±1,06	3 (1-5)	2,83±1,04	3 (1-5)	2,81±0,96	2,8 (1-5)
	31-35	2,84±0,96	3 (1-5)	2,84±1,12	3 (1-5)	2,95±1,04	3 (1-5)	2,88±0,98	3 (1-5)
	36-40	2,95±1,03	3 (1-5)	2,98±1,06	3 (1-5)	3,03±1,11	3 (1-5)	2,99±1,01	3 (1-5)
	41-45	2,99±1,08	3 (1-5)	3,02±1,25	3 (1-5)	3,11±1,21	3 (1-5)	3,04±1,14	3 (1-5)
	>45	2,42±0,78	2,6 (1-3,7)	2,48±0,91	2,4 (1-4,3)	2,39±0,94	2,5 (1-4)	2,43±0,85	2,6 (1-4)
	p	***[b]0,001*****		***[b]0,001*****		***[b]0,001*****		***[b]0,001*****	
Medeni durum	**Evli**	2,87±0,97	2,9 (1-5)	2,91±1,09	3 (1-5)	2,97±1,04	3 (1-5)	2,91±0,98	3 (1-5)
	Bekâr	3,09±1,06	3,1 (1-5)	3,15±1,17	3,3 (1-5)	3,16±1,13	3,3 (1-5)	3,14±1,07	3,2 (1-5)
	p	***[a]0,004*****		***[a]0,005*****		***[a]0,018****		***[a]0,005*****	
Eğitim durumu	**İlköğretim**	3,02±1,07	3 (1,3-4,4)	3,03±1,40	3 (1,3-5)	2,78±1,00	3 (1,3-4)	2,94±1,01	3 (1,3-4,4)
	Lise	3,08±1,17	3,1 (1-5)	3,08±1,30	3 (1-5)	3,11±1,23	3 (1-5)	3,09±1,18	3 (1-5)
	Üniversite	3,08±1,03	3,1 (1-5)	3,16±1,12	3,3 (1-5)	3,17±1,10	3,3 (1-5)	3,14±1,03	3,2 (1-5)
	Yüksek lisans	2,64±0,85	2,7 (1-4,7)	2,66±0,99	3 (1-5)	2,70±0,95	2,7 (1-5)	2,67±0,88	2,7 (1-4,9)
	Doktora	2,50±0,80	2,6 (1-4)	2,46±0,98	2,3 (1-4,5)	2,73±0,90	2,7 (1-4,7)	2,57±0,83	2,5 (1-4)
	p	***[b]0,001*****		***[b]0,001*****		***[b]0,001*****		***[b]0,001*****	
Yaşanılan	**Van**	2,85±1,02	2,9 (1-5)	2,91±1,16	3 (1-5)	2,94±1,11	3 (1-5)	2,90±1,05	2,9 (1-5)

şehir	**Hakkâri**	3,10±1,09	3,3 (1-5)	3,16±1,20	3,3 (1-5)	3,16±1,16	3,3 (1-5)	3,14±1,10	3,3 (1-5)
	Bitlis	3,03±0,99	3 (1-5)	3,06±1,06	3 (1-5)	3,13±1,07	3 (1-5)	3,07±1,00	3,1 (1-5)
	Muş	3,06±0,98	3 (1-5)	3,12±1,11	3 (1-5)	3,15±1,03	3,3 (1-5)	3,11±0,98	3,1 (1-5)
	p		***[c]0,064***		***[c]0,120***		***[c]0,126***		***[c]0,078***

aStudent-t Test
bKruskal Wallis Test & Dunn-Bonferroni Test
cOne-Way ANOVA Test
***p<0,01*

Cinsiyetlere göre;

Cinsiyetlerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme", "Hizmet", "Vizyon" alt boyutlarından aldıkları puanlar ve ölçekten aldıkları toplam puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yaşlara göre;

Yaşlarına göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırmalar neticesinde; 45 yaş üzerindeki katılımcıların "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar, 20 yaş ve altındaki katılımcılardan anlamlı düşüktür ($p=0,018$; $p<0,05$). 26 ile 30 yaş arasındaki katılımcıların "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar, 21 ile 25 yaş arasındakilerden ve 20 yaş ve üzerindeki katılımcılardan anlamlı düşüktür ($p=0,001$; $p=0,004$; $p<0,01$). 31 ile 35 yaş arasındaki katılımcıların "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar, 21 ile 25 yaş arasındakilerden ve 20 yaş ve üzerindeki katılımcılardan anlamlı düşüktür ($p=0,004$; $p=0,021$; $p<0,05$).

Yaşlarına göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırmalar neticesinde; 45 yaş üzerindeki katılımcıların "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar, 20 yaş ve altındaki katılımcılardan anlamlı düşüktür ($p=0,030$; $p<0,05$). 26 ile 30 yaş arasındaki katılımcıların "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar, 21 ile 25 yaş arasındakilerden ve 20 yaş ve üzerindeki katılımcılardan anlamlı düşüktür ($p=0,001$; $p=0,003$; $p<0,01$). 31 ile 35 yaş arasındaki katılımcıların "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar, 21 ile 25 yaş arasındakilerden ve 20 yaş ve üzerindeki katılımcılardan anlamlı düşüktür ($p=0,001$; $p=0,010$; $p<0,05$).

Yaşlarına göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırmalar neticesinde; 45 yaş üzerindeki katılımcıların "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar, 20 yaş ve altındaki katılımcılardan ve 21 ile 25 yaş

arasındaki katılımcılardan anlamlı düşüktür (p=0,045; p=0,047; p<0,05). 36 ile 30 yaş arasındaki katılımcıların "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar, 20 yaş ve altındaki katılımcılardan ve 21 ile 25 yaş arasındaki katılımcılardan anlamlı düşüktür (p=0,027; p=0,001; p<0,05). 21 ile 25 yaş arasındaki katılımcıların "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar, 31 ile 35 yaş arasındaki katılımcılardan anlamlı yüksektir (p=0,004; p<0,01).

Yaşlarına göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırmalar neticesinde; 45 yaş üzerindeki katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar, 20 yaş ve altındaki katılımcılardan anlamlı düşüktür (p=0,017; p<0,05). 26 ile 30 yaş arasındaki katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar, 21 ile 25 yaş arasındakilerden ve 20 yaş ve üzerindeki katılımcılardan anlamlı düşüktür (p=0,001; p=0,003; p<0,01). 31 ile 35 yaş arasındaki katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar, 21 ile 25 yaş arasındakilerden ve 20 yaş ve üzerindeki katılımcılardan anlamlı düşüktür (p=0,001; p=0,019; p<0,05).

Medeni durumlarına göre;

Bekâr katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme", "Hizmet", "Vizyon" alt boyutlarından aldıkları puanlar ve ölçekten aldıkları toplam puanlar, evli katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksek saptanmıştır (sırasıyla; p=0,004; p=0,005; p=0,018; p=0,005; p<0,05).

Eğitim durumlarına göre;

Eğitim durumlarına göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırmalar neticesinde; doktora mezunlarının "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar, lise ve üniversite mezunlarından anlamlı düşüktür (p=0,019; p=0,001; p<0,05). Üniversite mezunlarının "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar, yüksek lisans mezunlarından anlamlı yüksektir (p=0,003; p<0,01).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan

karşılaştırmalar neticesinde; doktora mezunlarının "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar, lise ve üniversite mezunlarından anlamlı düşüktür (p=0,039; p=0,001; p<0,05). Üniversite mezunlarının "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar, yüksek lisans mezunlarından anlamlı yüksektir (p=0,0023; p<0,01).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırmalar neticesinde; üniversite mezunlarının "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar, yüksek lisans ve doktora mezunlarından anlamlı yüksektir (p=0,002; p=0,026; p<0,05).

Eğitim durumlarına göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan karşılaştırmalar neticesinde; üniversite mezunlarının ölçekten aldıkları toplam puanlar, yüksek lisans ve doktora mezunlarından anlamlı yüksektir (p=0,001; p=0,001; p<0,01).

Yaşanılan şehirlere göre;

Yaşadıkları şehirlere göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme", "Hizmet", "Vizyon" alt boyutlarından aldıkları puanlar ve ölçekten aldıkları toplam puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 4. 14. Tablo 4. 13'ün Devamı

		Güçlendirme		Hizmet		Vizyon		Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	
		Ort±Ss	**Medyan (Min-Maks)**	**Ort±Ss**	**Medyan (Min-Maks)**	**Ort±Ss**	**Medyan (Min-Maks)**	**Ort±Ss**	**Medyan (Min-Maks)**
Sektör	**Kamu**	2,97±1,02	3 (1-5)	3,03±1,13	3 (1-5)	3,05±1,09	3 (1-5)	3,02±1,03	3 (1-5)
	Özel	3,36±1,05	3,4 (1-5)	3,31±1,30	3,6 (1-5)	3,46±1,16	3,7 (1-5)	3,38±1,15	3,6 (1-5)
	p	***[a]0,026****		***[a]0,154***		***[a]0,029****		***[a]0,043****	
Sağlık kuruluş türü	**Kamu Hastanesi**	2,97±1,02	3 (1-5)	3,03±1,13	3 (1-5)	3,06±1,09	3 (1-5)	3,02±1,03	3 (1-5)
	Özel Hastane	3,21±0,94	3,1 (1,6-5)	3,13±1,20	3 (1-5)	3,32±1,08	3,7 (1,3-5)	3,22±1,05	3,2 (1,4-5)
	Diş Kliniği	3,63±1,27	4 (1-4,7)	3,59±1,37	4 (1-4,8)	3,71±1,28	4,2 (1-5)	3,64±1,28	4,1 (1-4,8)
	Diğer	2,96±0,90	2,9 (1,7-4,4)	2,95±1,19	3 (1,3-5)	3,13±1,04	3 (1,7-5)	3,01±1,03	3 (1,6-4,8)
	p	***[b]0,164***		***[b]0,461***		***[b]0,173***		***[b]0,238***	
Kurumdaki görev	**Doktor**	2,66±0,83	2,7 (1-4,7)	2,69±1,00	2,9 (1-5)	2,78±0,95	2,8 (1-5)	2,71±0,87	2,7 (1-4,9)
	Yönetici	3,11±1,08	3 (1,3-5)	3,21±1,16	3 (1-5)	3,10±1,15	3 (1-5)	3,14±1,07	3,1 (1,3-5)
	Hemşire-ebe	2,98±1,04	3 (1-5)	3,06±1,13	3 (1-5)	3,10±1,10	3 (1-5)	3,05±1,04	3,1 (1-5)
	Memur	3,23±1,07	3,2 (1-5)	3,23±1,20	3,3 (1-5)	3,26±1,12	3,3 (1-5)	3,24±1,08	3,3 (1-5)
	İşçi	3,18±1,05	3,1 (1-5)	3,22±1,19	3,4 (1-5)	3,22±1,16	3,2 (1-5)	3,21±1,08	3,2 (1-5)
	p	***[c]0,001****		***[c]0,001****		***[c]0,003****		***[c]0,001****	
Çalışma süresi	**0-5 yıl**	3,12±1,05	3,1 (1-5)	3,21±1,16	3,3 (1-5)	3,23±1,09	3,3 (1-5)	3,19±1,05	3,2 (1-5)
	6-10 yıl	2,83±0,98	2,9 (1-5)	2,84±1,11	3 (1-5)	2,87±1,07	3 (1-5)	2,85±0,99	2,9 (1-5)
	11-15 yıl	2,70±1,03	2,7 (1-5)	2,68±1,09	3 (1-5)	2,75±1,07	2,7 (1-5)	2,71±1,02	2,7 (1-5)
	16-20 yıl	3,20±0,77	3,1 (2-5)	3,32±0,92	3,3 (1,8-5)	3,36±1,01	3,3 (1,7-5)	3,29±0,81	3,1 (1,9-5)
	≥21 yıl	2,81±0,88	2,9 (1-4)	2,80±0,87	3 (1-4,3)	2,85±1,09	3 (1-4,7)	2,82±0,91	2,9 (1-4,3)
	p	***[c]0,001****		***[c]0,001****		***[c]0,001****		***[c]0,001****	

aStudent-t Test
bKruskal Wallis Test
One-Way ANOVA Test
***p<0,01*p<0,05*

Sektöre göre;

Özel sektörde çalışan katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme", "Vizyon" alt boyutlarından aldıkları puanlar ve ölçekten aldıkları toplam puanlar, kamuda çalışan katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksek saptanmıştır ($p=0,026$; $p=0,029$; $p=0,043$; $p<0,05$).

Çalıştıkları sektörlere göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Sağlık kuruluş türlerine göre;

Çalıştıkları sağlık kuruluş türlerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme", "Hizmet", "Vizyon" alt boyutlarından aldıkları puanlar ve ölçekten aldıkları toplam puanlar, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Kurumdaki görevlerine göre;

Kurumdaki görevlerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; doktorların "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşire ve ebelerden, memurlardan ve işçilerden anlamlı düşüktür ($p=0,015$; $p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,05$).

Kurumdaki görevlerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; doktorların "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşire ve ebelerden, memurlardan ve işçilerden anlamlı düşüktür ($p=0,013$; $p=0,001$; $p=0,003$; $p<0,05$).

Kurumdaki görevlerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; doktorların "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar, hemşire ve ebelerden, memurlardan ve işçilerden anlamlı düşüktür ($p=0,038$; $p=0,003$; $p=0,020$; $p<0,05$).

Kurumdaki görevlerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; doktorların ölçekten aldıkları toplam puanlar, hemşire ve ebelerden, memurlardan ve işçilerden anlamlı düşüktür (p=0,012; p=0,001; p=0,002; p<0,05).

Çalışma sürelerine göre;

Çalışma sürelerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; 0 ile 5 yıl arasındaki çalışanların "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları puanlar, 6 ile 10 yıl arası ve 11 ile 15 yıl arasında çalışanlardan anlamlı yüksektir (p=0,017; p=0,005; p<0,05).

Çalışma sürelerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; 0 ile 5 yıl arasındaki çalışanların "Hizmet" alt boyutundan aldıkları puanlar, 6 ile 10 yıl arası ve 11 ile 15 yıl arasında çalışanlardan anlamlı yüksektir (p=0,003; p=0,001; p<0,01).

Çalışma sürelerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; 0 ile 5 yıl arasındaki çalışanların "Vizyon" alt boyutundan aldıkları puanlar, 6 ile 10 yıl arası ve 11 ile 15 yıl arasında çalışanlardan anlamlı yüksektir (p=0,002; p=0,002; p<0,01).

Çalışma sürelerine göre katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde; 0 ile 5 yıl arasındaki çalışanların ölçekten aldıkları toplam puanlar, 6 ile 10 yıl arası ve 11 ile 15 yıl arasında çalışanlardan anlamlı yüksektir (p=0,002; p=0,001; p<0,01).

Tablo 4. 15. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği'nin ilişkisi

	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği		**İş Performansı Ölçeği**	
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	r	***p***	r‡	***P***
Güçlendirme	0,643	***0,001****	0,177	***0,001****
Hizmet	0,603	***0,001****	0,176	***0,001****
Vizyon	0,652	***0,001****	0,207	***0,001****
Toplam HLÖ Puanı	0,663	***0,001****	0,196	***0,001****

r: Pearson Correlation Test
r‡: Spearman Correlation Test
***p<0,01*

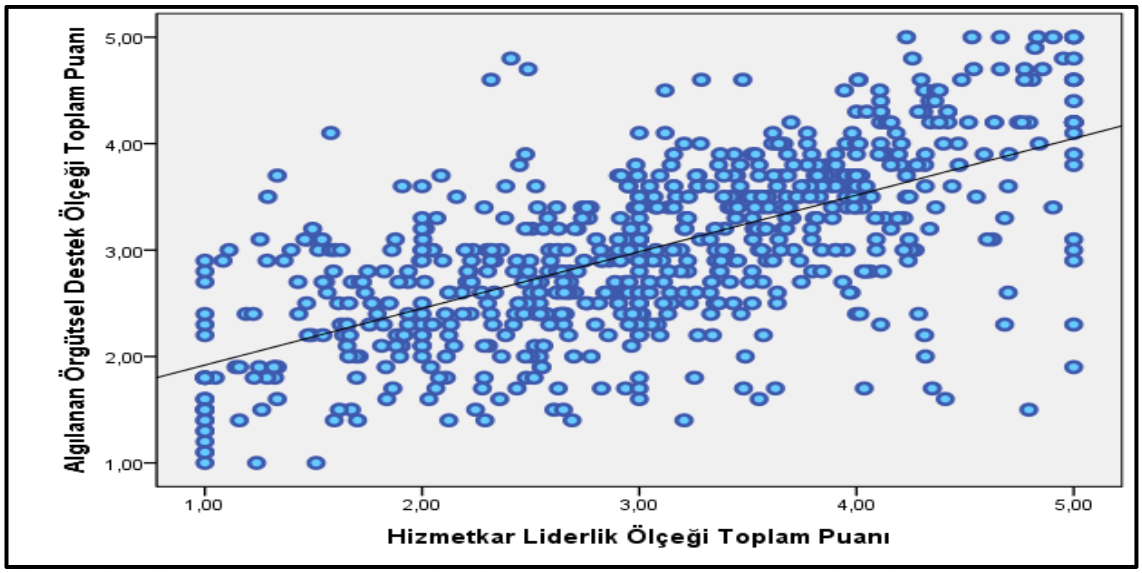
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği toplam puanı için;

Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü (Algılanan Örgütsel Destek Ölçek puanı arttıkça; Güçlendirme puanı artan) istatistiksel olarak güçlü düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır (r=0,643; p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Hizmet" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak güçlü düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır (r=0,603; p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Vizyon" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak güçlü düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır (r=0,652; p=0,001; p<0,01).

Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak güçlü düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır (r=0,663; p=0,001; p<0,01).



Şekil 4. 4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği puanı ile Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanlarının ilişki grafiği

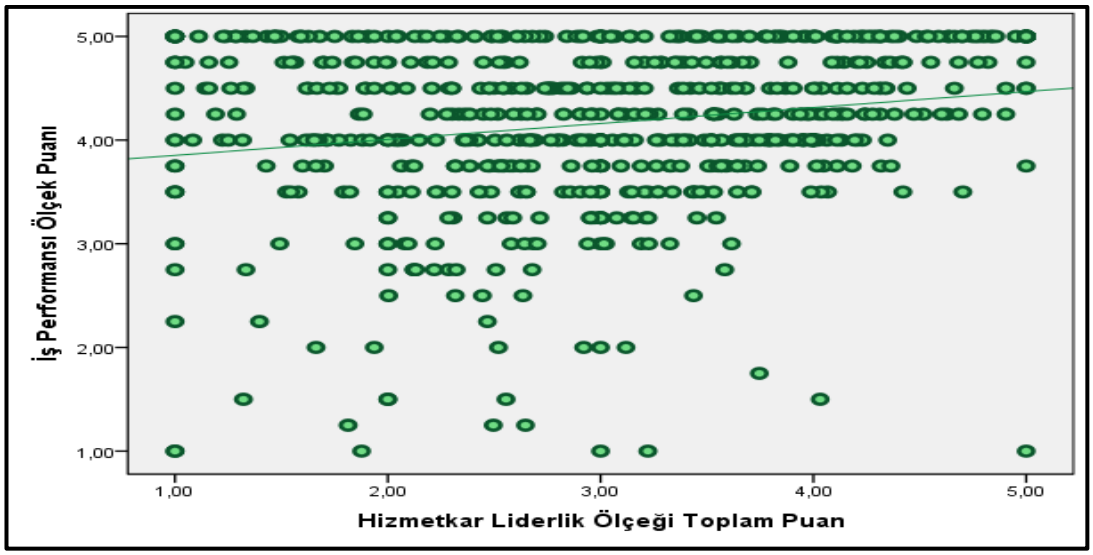
İş Performansı Ölçeği toplam puanı için;

Katılımcıların İş Performansı Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nden "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($r=0,177$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Katılımcıların İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Hizmet" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($r=0,176$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Katılımcıların İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği "Vizyon" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($r=0,207$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Katılımcıların İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($r=0,196$; $p=0,001$; $p<0,01$).



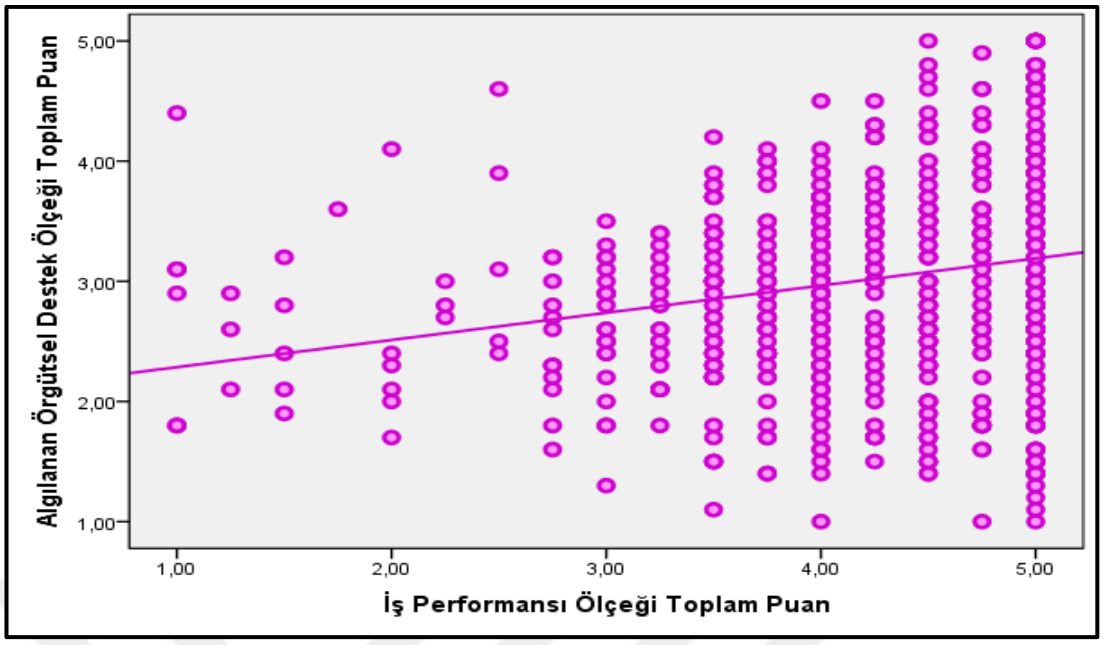
Şekil 4.5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği puanı ile İş Performansı Ölçeği puanlarının ilişki grafiği

Tablo 4. 16. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ile İş Performansı Ölçeği'nin ilişkisi

		Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Toplam Puan
İş Performansı Ölçeği Toplam Puan	r‡	0,226
	p	***0,001****

r‡: Spearman Correlation Test
***p<0,01*

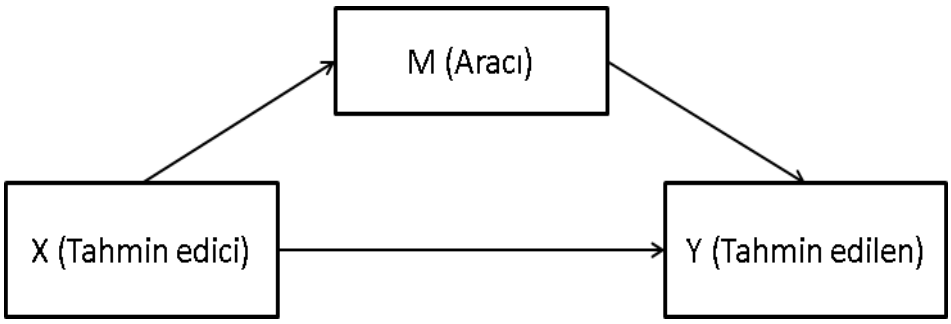
Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır (r=0,226; p=0,001; p<0,01).



Şekil 4.6. İş Performansı Ölçeği puanı ile Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanlarının ilişki grafiği

MEDİATÖR (ARACI) ETKİ ANALİZİ

Mediatör etki analizi SPSS PROCESS 3.3 kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

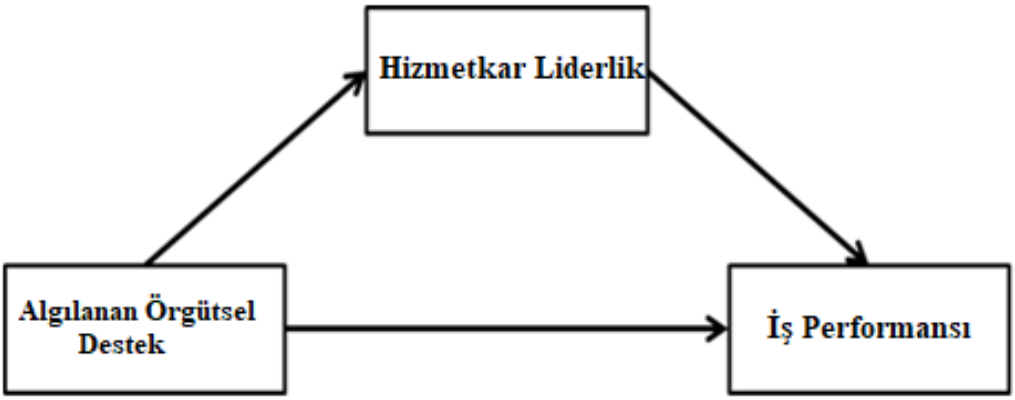


Şekil 4.7. Aracı etki gösterimi

İlk blokta bağımsız değişken tahmin edici değişken olarak modele dâhil edilirken, bağımlı değişken ise sonuç değişkeni olarak dâhil edilmektedir. İlk blokta, hem bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisinin hem de modelin genel anlamda (R2) istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. İkinci blokta, aracı değişken de modele tahmin edici değişken olarak eklenmektedir. İkinci blokta modele eklenen aracı değişkenin istatistiksel olarak anlamlılığı sınanmaktadır. Eğer ikinci blokta tahmin edici değişken anlamsız hale gelir, aracı değişken istatistiksel

olarak anlamlı olursa, aracı değişkenin tam aracı etkisi olduğu söylenebilir. Fakat aracı değişken anlamlı olmakla birlikte, tahmin edici değişken anlamlılığını koruyorsa bu durumda kısmi aracı etkiden bahsedilebilir.

Bu bağlamda Algılanan Örgütsel Destek puanının İş Performansı puanına etkisinde Hizmetkâr Liderlik puanının aracı etkisini incelemek amacıyla process analizi gerçekleştirilmiştir. Modelde Algılanan Örgütsel Destek puanı tahmin edici değişken olarak yer alırken, İş Performansı puanı tahmin edilen, Hizmetkâr Liderlik puanı aracı değişken olarak yer almıştır.



Şekil 4.8. Aracı etki gösterimi

Algılanan Örgütsel Destek puanının Hizmetkâr Liderlik puanı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Algılanan Örgütsel Destek puanının Hizmetkâr Liderlik puanına ait varyansın %43,9'unu açıkladığı saptanmıştır (F:556,346, p=0,001; R2:0,439).

Hizmetkâr Liderlik puanının İş Performansı puanı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Hizmetkâr Liderlik puanının İş Performansı puanına ait varyansın %4'ünü açıkladığı saptanmıştır (F:30,336, p=0,001; R2:0,040).

Tablo 4.17. Algılanan Örgütsel Destek Puanının Hizmetkâr Liderlik Üzerine Etkisi ve Hizmetkâr Liderlik Puanının İş Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Model		**Std. Beta**	**t test**	***p***	**Beta (%95 Güven aralığı)**
Hizmetkâr Liderlik	**(Sabit)**		5,063	***0,001****	0,553 (0,338-0,767)
	Algılanan Örgütsel	0,663	23,587	***0,001****	0,827 (0,758-0,896)

	Destek				
İş	**(Sabit)**		41,345	***0,001****	3,699 (3,524-3,875)
Performansı	**Hizmetkâr Liderlik**	0,203	5,508	***0,001****	0,154 (0,099-0,209)

Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı
***p<0,01*

İlk blokta Algılanan Örgütsel Destek puanının İş performansı puanı üzerine etkisi incelenmiştir. Algılanan Örgütsel Destek puanının İş performansı puanı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Algılanan Örgütsel Destek puanının İş performansı puanına ait varyansın %4,5'ini açıkladığı saptanmıştır (F:33,82, p:0,001, R2:0,045).

İkinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu; Algılanan Örgütsel Destek puanı ve Hizmetkâr Liderlik puanının, İş Performansı puanına ait varyansın %5,2'sini açıkladığı saptanmıştır (F:19,50; p<0,001; R2:0,052).

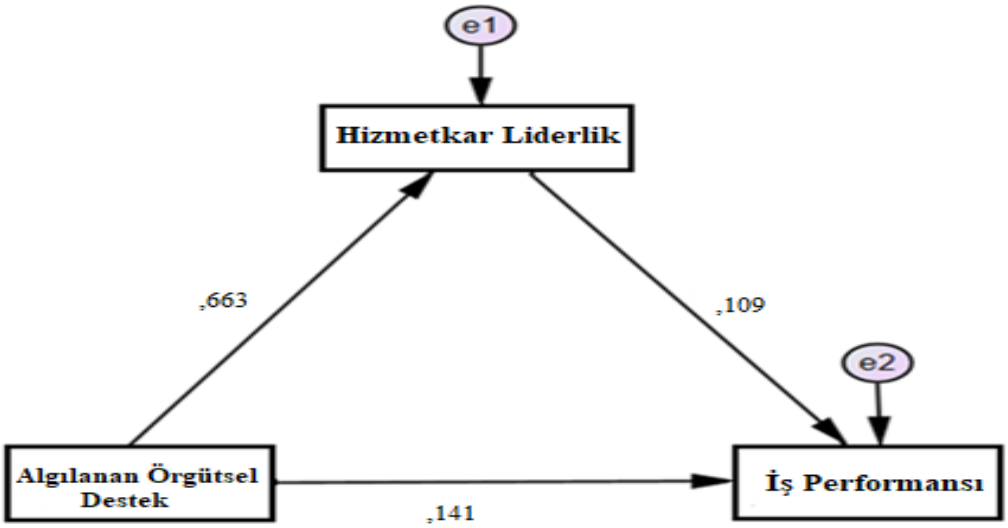
Tablo 4. 18. *Aracı Etkiyi İncelemek Amacıyla Oluşturulan Process Modeline İlişkin Bilgiler*

Model		**Std. Beta**	**t test**	***p***	**Beta (%95 Güven aralığı)**
1	**(Sabit)**		32,941	***0,001****	3,559 (3,347-3,772)
	Algılanan Örgütsel Destek	0,213	5,815	***0,001****	0,201 (0,133-0,267)
2	**(Sabit)**		32,026	***0,001****	3,513 (3,298-3,729)
	Algılanan Örgütsel Destek	0,141	2,889	***0,004****	0,133 (0,042-0,224)
	Hizmetkâr Liderlik	0,109	2,232	***0,025****	0,082 (0,010-0,155)

Bağımlı değişken: İş Performansı
Std. Beta: Standartlaştırılmış beta katsayısı
***p<0,01 *p<0,05*

İkinci modelde, Hizmetkâr Liderlik puanının etkisi anlamlı olduğu halde, Algılanan Örgütsel Destek puanının da anlamlılığını koruyor olması kısmi aracı etki olabileceğini göstermektedir. Bootstrapping metodu (%95 güven düzeyinde 5000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda Hizmetkâr Liderlik puanının dolaylı (indirect) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p:0,025).

Algılanan Örgütsel Destek puanının İş Performansı puanı üzerindeki etkisinde Hizmetkâr Liderlik puanının kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir.



Şekil 4. 9. Aracı etki analizi sonucu

LİNEER REGRESYON ANALİZİ

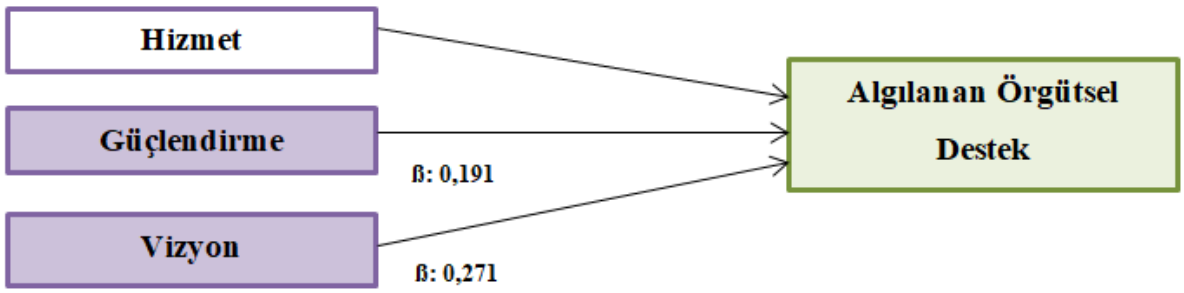
Hizmetkâr Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek için lineer regresyon analizi ile değerlendirmeye alınmıştır. 2 step sonucunda oluşan model Tablo 14'te görülmektedir. Analiz sonucunda "hizmet" dışındaki tüm değişkenlerin Algılanan Örgütsel Destek üzerinde etkileri anlamlı bulunmuştur. Hizmetkâr Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur.

Tablo 4. 19. Hizmetkâr Liderliğinin Algılanan Örgütsel Destek Üzerine Etkileri

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	ß	%95 CI		t	p	F	Model(p)	R^2
			Lower	Upper					
Algılanan Örgütsel Destek	Sabit	1,371	1,229	1,514	18,876	***0,001***	189,70	***0,001***	0,446
	Güçlendirme	0,191	0,074	0,308	3,204	***0,001***			
	Hizmet	0,075	-0,010	0,159	1,730	***0,084***			
	Vizyon	0,271	0,178	0,365	5,695	***0,001***			

Sabit: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği
**p<0,01

Hizmetkâr Liderlik ile Algılanan Örgütsel Destek arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Enter Regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=189,70; p=0,001; p<0,01). Algılanan Örgütsel Destek düzeyinin belirleyicisi olarak "güçlendirme", "vizyon" ile ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu algılar ile Algılanan Örgütsel Desteği açıklama oranı %44,4 olup orta düzeyde olduğu görülmektedir. "Güçlendirme" ve "vizyon", Algılanan Örgütsel Destek düzeyini arttırmaktadır (sırasıyla β:0,191; β:0,271). "Hizmet", Algılanan Örgütsel Destek üzerinde etkili bir değişken olarak saptanmamıştır (p>0,05).



Şekil 4.10. Hizmetkâr Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerine Etkilerinin Sonuç Modeli

İstatistiksel İncelemeler

İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, yüzde,

minimum, maksimum) kullanılmıştır. Nicel verilerin normal dağılıma uygunlukları Shapiro-Wilk testi ve grafiksel incelemeler ile sınanmıştır. Normal dağılım gösteren nicel değişkenlerin iki grup arası karşılaştırmalarında Bağımsız gruplar t testi, normal dağılım göstermeyen nicel değişkenlerin iki grup arası karşılaştırmalarında Mann-Whitney U test kullanıldı. Normal dağılım gösteren nicel değişkenlerin ikiden fazla grup arası karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi ve Bonferroni düzeltmeli ikili değerlendirmeler kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen nicel değişkenlerin ikiden fazla grup arası karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis test ve Dunn-Bonferroni test kullanılmıştır. Nicel değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson korelasyon analizi ve Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Aracı etki analizinde dolaylı etkinin anlamlılığı Bootstrapping methodu (%95 güven düzeyinde 5000 örneklem ile) kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi ile sınanmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

r	**Yorum**
0.00 — 0.19	Çok Zayıf
0.20 — 0.39	Zayıf
0.40 — 0.59	Orta
0.60 — 0.79	Güçlü
0.80 — 1.00	Çok Güçlü

Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

$0,0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenirliktedir

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yapılan araştırma çalışmasında "algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolü" incelenmiştir. Bu doğrultuda örgütsel destek alan personellerin iş performanslarında hizmetkâr liderin etkisine bakılmıştır. İş performansında hizmetkâr liderliğin etkisinin incelenmesi için TRB2 bölgelerinde (Van, Bitlis, Hakkâri, Muş), kamu ve özel hastanelerinde 710 çalışana anket bataryası uygulanmıştır. Çalışmada algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişki ve hizmetkâr liderliğin üç boyutuna (hizmet, güçlendirme ve vizyoner) bakılmıştır. Elde edilen veriler ile korelatif bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Yapılan literatür araştırmalarında, iş performansı ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak Uçar (2021) imalat sektöründe yaptığı çalışmada AÖD ile İP arasında anlamlı bir sonuca ulaşmamış olsa da yaptığımız çalışma örneklem bakımdan farklı olduğundan olumlu ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmalara bakıldığında örneklemeye göre farklı sonuçlar elde edilebilir. Her ne kadar sonuçlar farklılık gösterse de bu doğrultuda personellerin gelişimlerine yönelik işletmelerce verilen desteğin artmasıyla iş performansında da artışın olduğu görülmektedir. İşletme ile personel arasında karşılıklı olarak birbirini destekleme normu arttıkça olumlu bir ilerleyişin olduğu görülmektedir. İşletmelerce uygulanan; personele yönelik iş güvencesi, maaş düzenlenmesi, bireysel yaşantıya değer, ödüllendirme ve iş doyumunda tatmin gibi motivasyonel faktörlerin iş performansında belirleyici özellikler taşıdığı görülmektedir (Erkoç 2015).

Etkili liderlik biçimlerinden biri olan hizmetkâr liderlik, lider yöneticinin takipçilerinin ve çalıştığı işletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarından daha çok önemseyen liderlik tarzıdır. Bu liderlik şekli çalışma hayatına uygulandığında iş performansında belirgin artışların olduğu sonucuna varılmıştır. Hizmetkâr liderliğin özgecilik özelliği, işletme bünyesindeki personellerin hem işletme hem yönetim kademesindekilerle organik bir bağ kurmasına vesile olmuştur (Akyüz, 2012).

Bu tez çalışmasında sağlık kurumlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolü incelenmiştir. Ayrıca AÖD, İP ve HL değişkenlerinin bazı demografik değişkenlere göre nasıl değiştikleri

de analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular çalışmanın amacı kapsamında analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların AÖD ölçek puanları yaşlara göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ancak katılımcıların yaşları arttıkça AÖD ölçek puanlarında artış değil bir azalma olduğu görülmektedir. Bu sonuç da hizpotezimizi karşılamamaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre bakıldığında AÖD ölçek puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda ikili bir karşılaştırma yapıldığında üniversite mezunu olan katılımcıların ölçekten aldığı puanlar yüksek lisans mezunu olanlardan anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Bu da olaşturduğumuz hipotezi destekler niteliktedir.

Katılımcıların çalışılan sektör durumlarına göre bakıldığında AÖD ölçek puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Özel sektörde çalışan katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar devlette çalışan katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksektir. Bu durumda oluşturulan hipotezi doğrular niteliktedir.

Katılımcıların AÖD ölçek puanlarının cinsiyetlere göre bakıldığında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç oluşturulan hipotezi karşılamamaktadır.

Analiz suncunda katılımcıların AÖD ölçek puanlarının yaşanılan şehre göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu da kurulan hipotezi destekler niteliktedir. Bununla ilgili ikili karşılaştırma yapıldığında Van şehrinde yaşayan katılımcıların AÖD puanları Hakkâri ve Bitlis şehirlerinde yaşayan katılımcıların puanlarından anlamlı olarak düşük çıkmıştır.

Katılımcıların İP ölçeğinde demografik bilgilerin analiz sonuçlarına bakıldığında şu sonuçlara varılmıştır; İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, yaşadıkları şehirlere, sektörlerine, sağlık kuruluş türlerine, kurumdaki görevlerine ve çalışma sürelerine göre, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar da hipotezimizi destekler biçimdedir. Ancak Çarkıt (2022) yaptığı çalışmada, diğer sağlık personelinin doktorlara göre iş performansı puanlarının daha yüksek çıktığı sonucuna vardığı görülmüştür.

Katılımcıların İP ölçeğinde cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. Erkeklerin İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksek saptanmıştır. Bu da oluşturulan hipotezi destekler niteliktedir.

HL alt boyutları "Güçlendirme", "Hizmet", "Vizyon" ile ilgili yapılan analiz çalışmalarının sonucunda demografik bilgilerde farklılıklar olduğu saptanmıştır. Şöyle ki; alt boyutlar ile ilgili yaşanılan şehir, cinsiyet, çalışılan kurumu türünde katılımcıların aldıkları puanlar arasında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak katılımcıların HL ölçeğinin alt boyutlarının yaş, medeni durum, eğitim, kurumdaki görev ve çalışma süresi ile ilgili alınan puanlarda farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlara ek olarak katılımcıların HL alt boyutları ile ilgili aldıkları puanların sektöre dağılımına bakıldığında "Güçlendirme" ve "Vizyon" alt boyutlarının farklılık gösterdiği, "Hizmet" boyutunun ise herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. İlk üç hipotezimizden elde edilen sonuçlar yukarda belirtildiği gibidir.

İş Performansı Ölçeği'nden alınan toplam puanların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin alt boyutlarına göre farklılaşması beklenen dördüncü hipotez yapılan analizler sonucunda destek bulmuş ve kabul edilmiştir.

Bu analiz sonucuna göreyse Katılımcıların İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nden "Hizmet" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bireyin hizmet eden liderlik düzeyi ne kadar yüksekse çalışanların iş performansları da o denli yüksek olacaktır. Çalıştığı işletmenin verimliliğini ve kârını en yüksek düzeye çıkarabilmek için sürekli hizmet eden bir yöneticiyle çalışmak bireyin de çalıştığı işi daha verimli hale getirmesini sağlar bu da bireyin iş performansından bir artış göstermektedir.

Bir diğer alt boyut için yapılan analiz sonucuna göreyse katılımcıların İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bireyin güçlendirme liderlik düzeyi ne kadar yüksekse çalışanların iş performansları da o denli yüksek olacaktır. Çalışanları psikolojik

olarak destekleyen, onlara bir güç kaynağı olan bir yöneticiyle çalışmak bireyin işine karşı motivasyonun artırmaktadır. Bu da iş performansında bir artış göstermektedir.

Yapılan bir diğer analiz sonucuna göreyse İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nden "Vizyon" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bireyin vizyoner liderlik düzeyi ne kadar yüksekse çalışanların iş performansları da o denli yüksek olacaktır. Vizyonu yüksek liderler, oluşturmuş oldukları yöntemlerle algılanan örgütsel destek ile işletmenin personellerine sahip çıkması, gelişimlerine öncülük etmesi gerektiği ve çeşitli hassasiyetleri önemsediği göz önünde bulundurarak personel ve işletme arası verimliliğin yüksek olmasına öncülük eder. Personel ve işletme verimliliğini arttırmaya öncülük eden bir yöneticiyle çalışmak bireyin iş performansında bir artış göstermektedir.

Genel olarak iş performansı ve hizmetkâr liderlik alt boyutları birlikte değerlendirildiğinde olumlu sonuçlar ortaya çıktığı ve Akyüz (2012) çalışmasında hizmetkâr liderin takipçileri ile ilişkisi ne kadar yoğunsa iş performansında o kadar olumlu sonuçlar elde ettiği görülmüştür.

AÖD Ölçeği'nden alınan toplam puanların HL Ölçeği'nin alt boyutlarına göre farklılaşması beklenen beşinci hipotez yapılan analizler sonucunda destek bulmuş ve kabul edilmiştir.

Bu analiz sonucuna göreyse katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin "Hizmet" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalıştığı işletmenin verimliliğini ve kârını en yüksek düzeye çıkarabilmek için sürekli hizmet eden bir yöneticinin hizmet eden liderlik düzeyi yüksektir. Çalıştığı kurumda örgüt yönetimi tarafından iş güvencesi, sosyal haklar, terfiler, ücret, çalışanların emek ve katkılarının farkındalığı gibi konularda çalışanların desteklenmesi, bu desteğin çalışanlarca hissedildiği ve algılandığı bir kurumda birey daha çok hizmet etmektedir. Bu durumda bireyin hizmet eden liderlik düzeyinde bir yükselmenin olduğunu göstermektedir. Böylece bireyin AÖD Ölçek puanları ne kadar yüksekse Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin "Hizmet" alt boyutundan alınan puanlarda o denli yüksek olmaktadır.

Bir diğer alt boyut için yapılan analiz sonucuna göreyse katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin "Güçlendirme" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanları psikolojik olarak destekleyen, onlara bir güç kaynağı olan bir yöneticiyle çalışmak çalışanların iş verimliliğini arttırmaktadır. Fakat güç veren ve destekleyen bir yönetici aynı zamanda çalıştığı kurumun örgütsel yönetimi tarafından iş güvencesi, sosyal haklar, terfiler, ücret, çalışanların emek ve katkılarının farkındalığı gibi konularda çalışanların desteklerse, bunu çalışanlarına hissettirirse lider konumunda olan bireyin güçlendirme düzeyi artacaktır. Birey örgütsel desteği ne kadar çok algılarsa "güçlendirme" liderlik düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır. Böylece bireyin AÖD Ölçek puanları ne kadar yüksekse Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin "Güçlendirme" alt boyutundan alınan puanlarda o denli yüksek olmaktadır.

Yapılan bir diğer analiz sonucuna göreyse Katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nden "Vizyon" alt boyutundan aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Vizyonu yüksek liderler, oluşturmuş oldukları yöntemlerle algılanan örgütsel destek ile işletmenin personellerine sahip çıkması, gelişimlerine öncülük etmesi gerektiği ve çeşitli hassasiyetleri önemsediği göz önünde bulundurarak personel ve işletme arası verimliliğin yüksek olmasına öncülük eder. Vizyonu yüksek liderler çalıştıkları kurumun örgütsel yönetimi tarafından iş güvencesi, sosyal haklar, terfiler, ücret, çalışanların emek ve katkılarının farkındalığı gibi konularda çalışanların desteklendiğini bunun çalışanlarına hissettirirldiğini ve çalışanlarca algılandığını bildiğinde kendileri de bu örgütsel destekleri algıladıklarında liderlik düzeyinde bir değişim olmaktadır. Birey örgütsel desteği ne kadar çok algılarsa "vizyon" liderlik düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır. Böylece bireyin AÖD Ölçek puanları ne kadar yüksekse Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin "Vizyoner" alt boyutundan alınan puanlarda o denli yüksek olmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin iş performansını etkilemesi ve aralarında pozitif yönde bir ilişki olması beklenen altıncı hipotezimiz, yapılan analizler sonucunda destek bulmuş ve kabul edilmiştir. Literatür araştırmaları sonunda Çarkıt (2022) yapmış olduğu çalışmasında algılanan örgütsel destek ile iş performansı değişkenleri

arasında olumlu sonuçlara varmıştır. "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi" adlı Turunç ve Çelik'in çalışmasında algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerine etkisinin olmadığı (Turunç & Çelik, 2010b), Akkoç ve ark. (2012) yapmış oldukları "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü" adlı çalışmada Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansı üzerine olumlu etkisinin olduğu görülmüştür (Akkoç vd., 2012). Bunun dışında Yılmaz ve Tanrıverdi'nin "Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü" adlı çalışmasında da algılanan örgütsel desteğin iş performansını pozitif yönlü olarak etkilediği görülmüştür (Yılmaz & Tanrıverdi, 2017).

Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar ile İş Performansı Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. AÖD düzeyi arttıkça bireyin iş performans düzeyinde de bir artış görülmektedir. Çalışılan kurumda örgüt yönetimi tarafından iş güvencesi, sosyal haklar, terfiler, ücret, çalışanların emek ve katkılarının farkındalığı gibi konularda çalışanlarını desteklenmesi, bu desteğin çalışanlarca hissedilmesi ve algılanması iş performansını da artırmaktadır.

Tüm hipotezlerin analizleri sonucunda çalışmamızın araştırma amacı olan sağlık kurumlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolünü incelemek üzere mediatör (aracı) etki analizi yapılmıştır.

Daha önce yapılmış olan çalışmalardan elde edilen veriler ve bu çalışmadan elde edilen veriler sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerinde bir etkisi olduğu saptanmıştır. Fakat bu çalışmada temel olarak AÖD'nin değil HL'nin etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Yukarda elde edilen bulgular sonucunda hizmetkar liderliğin iş performansı ve AÖD ile bir ilişkisi saptanmıştır. Daha sonra yapılan Regresyon analiziyle birlikte HL'nin üç alt boyutundan ikisinin AÖD üzerinde bir etkisi olduğunun fakat "Hizmet" alt boyutunun AÖD üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bir diğer analizde ise HL'nin alt boyutlarının İP üzerindeki etkisine

bakmak için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde üç alt boyutunda iş performansı üzerinde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin ayrı ayrı etki analizlerine bakıldığında her değişkenle bir etkisi olduğu saptanmıştır. Fakat AÖD'nin iş performansı üzerinde kısmi bir etkisi olduğu saptanmıştır. Varyansın çok küçük bir kısmını açıklayan HL, sağlık kuruluşlarındaki iş performansları için büyük bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Her ne kadar çalışmamızda iş performansı ve hizmetkar liderlik ile ilgili anlamlı bir sonuca varılmamış olsa da Hu ve Liden (2011: 853)'in banka çalışanları üzerinde, Zehir ve ark. (2013: 10)'ın eğitim sektöründe, Özer (2019: 105)'in sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, hizmetkâr liderliğin iş performans üzerinde ilişkisel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bireylerin algılanan örgütsel destekleri yüksek olduğunda hizmetkâr liderlik düzeyleri düşük olsa da iş performanslarında büyük bir değişim gözlenmemektedir. Bireylerin algılanan örgütsel destekleri düşük olduğunda ise hizmetkâr liderlik iş performansında kısmi de olsa bir artış sağlamaktadır. Çünkü bireyi burada motive edebilecek şey liderlik düzeyi olacaktır. Aksi taktirde AÖD ve HL'nin düşük olduğu bir kurumda çalışanın motivasyon ve verimliliğini yükseltecek farklı bir şey olmadığı müddetçe çalışanın iş performansı çok düşük olacaktır.

Elde edilen tüm veriler ve analizler doğrultusunda çalışmamızın sınırlılıkları da göz önüne alınarak bu çalışmanın daha sonra yapılacak çalışmalara bir kaynak oluşturması beklenmektedir. Daha sonra yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara daha geniş çalışma sahasında ve daha farklı sağlık kuruluşlarında çalışmalar yapılması önerilmektedir. Sağlık kurumlarında yapılan bu çalışmaların daha farklı çalışma kurumlarına da uygulanabileceği bu kurumlardan daha farklı sonuçlarında elde edilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bireylere sorulan demografik bilgilerin çeşitlendirilmesi iş performansını etkileyen ve AÖD'yi etkileyen diğer aracı değişkenlerinde tespit edilmesine kolaylık sağlayacaktır. Çalışanların iş performansını yükselten durumların göz önüne alınarak başta sağlık çalışanları olmak üzere tüm çalışanların iş performansını arttırmaya yönelik bu alanlarda her kurum kendi çalışanları için düzenlenmeye gidebilir. Algılanan örgütsel desteğin alt başlıkları için yapılacak her yeni düzenleme iş performansı ve verimliliğini arttıracağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma çalışmasında daha önce birlikte ele alınmayan algılanan örgütsel destek, iş performansı ve hizmetkâr liderlik değişkenlerinin etkisinin ne kadar önemli olduğu ve sektörel dağılımda iş performansının artışında büyük pay sahibi olduğu neticesine varılmıştır. Bu doğrultuda iş sektöründe bu ve benzeri araştırma çalışmaları sonucunda yoğunlaşan iş dünyasında daha fazla verim az maliyetle elde edilebilir. Bu durumda da ancak araştırmacıların daha geniş perspektifte çalışmaları ele almalarına bağlı olacağı düşünülmektedir.

5.1. Araştırma Neticesinde Elde Edilen Sonuçlar Bağlamında Öneriler

Tez çalışamamız kurumsallaşmış büyük hastanelerde yapılmış olsaydı farklı sonuçlar elde edilebilirdi. TRB2 bölgesindeki hastanelerin hem yapıları itibari ile küçük olmaları hem de özel hastalerin yetersiz ve rakipsiz olmaları bunun önündeki engeller sayılabilir.

TRB2 bölgesi kozmopolit olmadığından dolayı yukarıda çıkan sonuçlar elde edilmiştir. Ancak kültürel farklılıkların çok olduğu yerlerde bu tez çalışması yapılmış olsaydı farklı sonuçlar elde edilebilirdi.

TRB2 bölgesinin genel olarak jeopolitik konumundan dolayı çevre koşullarının zor olması, çıkan sonuçlar üzerinde etkili olabileceği düşülmektedir.

Tez çalışmamız yoğun rekabet ortamının olduğu sağlık kurumlarında yapılmış olsaydı elde edilen verilerde önemli farklılıkların olacağı sonucuna varılabilirdi.

Tez çalışmamız verilerin toplanma biçimde farklı yöntemler yani gözlem, mülakat ve anket bataryası beraber yapılmış olsaydı farklı sonuçlar elde edilebilirdi. Bu da veri sonuçlarının yorumlanmasında çeşitlilik sağlayabilirdi.

Tez çalışmamız sadece TRB2 bölgesinde değil de tüm Türkiye'de yapılmış olsaydı farklı sonuçlar çıkabilirdi. Bu sonuçlarda genel geçerliliği konusunda güçlü sonuçlar ortaya koyabilirdi.

Çalışmamız sadece sağlık sektöründe değil de sektör karşılaştırmaları yapılsaydı farklı sonuçlar elde edilebilirdi.

Sektör olarak çalışan sayısı en fazla alanlardan biri olduğu için tez çalışması bu sektörde yapılmaya karar verildi.

KAYNAKÇA

Adjei, D. (2013). Innovation leadership management. ***International Journal of Ict and Management.*** 1(2), 103-106.

Akçakanat T. (2009). ***İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama.*** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Akdemir, A. (2014). ***Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik.*** 1.Basım. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Akdemir, A. (2018). ***Liderlik ve Vizyon Yönetimi.*** 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Akgemci, A. (2007). 21. yüzyılda liderlik kavramı ve iş dünyasına yansımaları. https://www.kso.org.tr/duyuru/96/21-yuzyilda-liderlik-kavrami-ve-isdunyasina-yansimalariyansimalari (21 Temmuz 2019).

Akın G. (2014). İnsan sağlığı ve çevre etkileşim. ***Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi***, *54*(1), s.108.

Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. ***Yönetim ve Ekonomi Dergisi***, *19*(1), 105-135.

Aksel, İ. (2008). ***"Liderlik Teorileri." C. Serinkan (Ed.). Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar İçinde.*** 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık, 33-62.

Akyüz, B. (2012). ***Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerinde bir uygulama***. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitü İşletme Anabilim Dalı, s.1

Al, A. D. ve Anıl, İ. (2016). The comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: The role of job satisfaction. ***Procedia Social And Behavioral Sciences***, 235, 382-391.

Aldemir, C., Ataol, A. Ve Budak, G. (2004). ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** İzmir: Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı.

Alsolami, A.H., Cheng, G.T.K., Twalh, M.A.A. (2016). Revisiting ınnovation leadership. ***Open Journal of Leadership***, *5*(2), 31-38.

Arnăutu, E. Ve Panc, I. (2015). Evaluation criteria for performance appraisal of faculty members. ***Procedia Social And Behavioral Sciences***, 203, 386-392.

Ateş M. (2013). ***Sağlık Sistemleri***. Beta Basım Yayım, s.11, İstanbul.

Avolio, J.B., Kahai, S., Dodge, E. G. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. ***Leadership Quarterly***. *11*(4), 615-668.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. ***Yönetim Araştırmaları Dergisi***, *1*(1), 11-31.

Balabonıenė, I. Ve VečErskıenė, G. (2014). The peculiarities of performance measurement in universities. ***Procedia-Social And Behavioral Sciences***, *156*, 605-611.

Balcı, E. (1989). Yönetimde güdüleme, ödüller ve Türk eğitim sistemindeki durum. ***Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi***, *4*(4), 127-135.

Bansal, M. ve Singh, K. (2005). From leadership to E-leadership: A paradigm shift. ***Indian Journal of Industrial Relations***, *40*(3), 394-409.

Bartol, M. K., Martin, C. D. (1991). ***Management***. 1st ed., New York: McGraw Hill.

Barua B., Muchiri, M., Muenjohn, N., Burgess, J. (2019). A model exploring relationships between positive leadership, meditation, flow and task performance. ***The Journal of Developing Areas***, *53*(2), 229-238.

Barutçugıl, İ. (2002). ***Performans Yönetimi***. İstanbul Kariyer Yayıncılık. 180-195.

Barutçugıl, İ. (2004). ***Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi***. (1. Baskı). İstanbul Kariyer Yayıncılık.

Bass B.M., Riggio, R.E. (2006). ***Transformational Leadership***. 2nd ed. New York: Taylor & Francis Group.

Bass, M.B. (1990). From transactional to transformational to leadership: Learning to share the vision. ***Organizational Dynamics***, *18*(3), 19-31.

Baş, T. ve Ardıç, K. (2002). Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği. ***İktisat İşletme ve Finans Dergisi***, *17*, 72-81.

Başaran, İ. E. (2008). ***Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü***. Ankara Siyasal Kitabevi.

Bateman S.T., Snell, A. S. (1996). ***Management: Building Competitive Advantage***. 3rd ed. Chicago: Richard D. Irwin.

Bayraktaroğlu, S. (2003). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. Sakarya Kitabevi.

Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. Ve Özdemir, Y. (2007). 360 derece geribildirim sistemine eleştirel bir bakış: Bir örnek olay. ***Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi***, *9*(2), 185 – 201.

Beaton, D., Bombardıer, C., Escorpızo, R., Zhang, W., Lacaılle, D., Boonen, A., Osborne, R. H., Anıs, A. H., Vıbeke Strand, C. Ve Tugwell, P. S. (2009). Measuring worker productivity: Frameworks and measures. ***The Journal Of Rheumatology***, *36*(9), 2100-2109.

Beatty K., Hughes, L.R. (2012). ***Strategic Aim: Making The Right Moves in Leadership***. S. Rush (Ed.). On Strategic Leadership içinde. 1st ed. Greensboro: Ccl Press.

Bedeian, G.A. (1993). ***Management.*** 3rd ed. Orlando: Harcourt Brace Javanovich College Puplishers.

Bektaş, C. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. ***Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi***, *2*(7), 43-53.

Bingöl, D., (2006). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Black J.S., Porter, W.L. (2000). ***Management: Meeting New Challanges***. 1st ed. New Jersey: Prentice Hall.

Blake R., Mouton, J. (1978). ***Making Experience Work: The Grid Approach to Critique***. Cordele: The Murray Printing Company.

Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. ***Personnel Decision Research Institutes***, *3*(6), 238-241.

Borman, W. C. Ve Ispas, D. (2008). Beyond task performance: The concept of organizational citizenship performance. ***Psihologia Resurselor Umane***, *6*(1), 12-18.

Borman, W. C. Ve Motowıdlo, S. J. (1993). ***Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance, Personnel Selection İn Organizations***. N. Schmitt & W. C. Borman, San Francisco: Jossey, Bass, 71-98.

Borman, W. C. Ve Motowıdlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. ***Human Performance***, *10*(2), 99-109.

Bott, J. P., Svyantek, D. J., Goodman, S. A. Ve Bernal, D. S. (2003). Expanding the performance domain: Who says nice guys finish last? ***The International Journal Of Organizational Analysis***. *11*(2), 137-152.

Bounds M.G., Dobbins, H.G., Fowler S.O. (1995). ***Management*: A Total Quality Perspective.** Burns, M.J. (1978). ***Leadership***. 1st ed. New York: Harper & Row.

Büyükfırat, B. Ve Yılmaz, T. (2009). ***Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stres Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması***. Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı, 1321-1335.

Byham, W. C. (1986). ***The Assessment Center Method And Methodology: New Applications And Technologies.*** Development Dimensions International.

Cameron, K. (2012). ***Positive Leadership: Strategies For Extraordinary Performance***. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Campbell, J. P., Mchenry, J. J. Ve Wıse, L. L. (1990). Modeling Job Performance İn A Population Of Jobs. ***Personnel Psychology***, *43*, 313-333.

Can H., Aşan, Ö., Aydın, M. E. (2006). ***Örgütsel Davranış***. 1.Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Can, H., Akgün, A. Ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). ***Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi***. Ankara Siyasal Kitabevi, 4. Baskı.

Canman, A. D. (1993). ***Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi***. Ankara Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1. Baskı.

Carlos, V. Ve Rodrıgues, R. G. (2015). Development And Validation Of A Self-Reported Measure Of Job Performance. ***Social Indicators Research***, *126*(1), 279-307.

Carmeli, A. Ve Freund, A. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction And Job Performance: An Empirical Investigation. ***International Journal Of Organization Theory And Behaviour***, *6*(4), 289-309.

Chemers, M.M. (2003). ***Leadership Effectiveness: Functional, Contructivist and Empirical Perspectives***. D.Knippenberg ve M. Hogg. (Ed.). Leadership and Power. London: Sage Publications Ltd, 5-17.

Chen Chen, J. Ve Sılverthorne, C. (2008). The Impact Of Locus Of Control On Job Stress, Job Performance And Job Satisfaction İn Taiwan. ***Leadership And Org. Development Journal***, *29*(7), 1-26.

Cheng, S.B., Chou, F.L., Wu, Y.T., Haung, P.M., Farh, L.J. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. ***Asian Journal of Social Psychology*** *7*(1), 89-117.

Chughtaı, A. A. (2008). Impact Of Job Involvement On In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. ***Journal Of Behavioral And Applied Management***, *9*(2), 169-183.

Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2012). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. ***Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi***, *6*(11), 1-16.

Cincinnati: South Western College Publishing.

Conger, A.J. ve Kanungo N.R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. ***Academy of Management Review***, *12*(4), 637-647.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs. ***Journal Of Applied Psychology***, *84*(1), 3-13.

Crosby, C.B. (1999). ***Leadership for Global Citizenship: Building Transnational Community***. 1st ed. Thousand Oaks: Sage Publications Cummıngs, L. L. Ve Schwab, D. P. (1973). ***Performance İn Organizations***. Usa: Scott, Foresman And Company.

Çakar, N. D., & Yildiz, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi? ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi***, *28*, 68-90.

Çakır, Ö. (2001). ***İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler***. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çarkıt, M. (2022). ***Sağlık çalışanlarının hastanelerde bilişim teknolojilerine hazırbulunuşluk düzeyleri ve algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisi: Bayburt Devlet Hastanesi örneği***. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri Üniversitesi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Çatı, K., & Koçoğlu, C. M. (2008). ***Müşteri İlişkileri Yönetimi***. Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Ankara: Detay Yayıncılık.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, *13*(3), 49-66.

Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. ***Ege Academic Review***, *16*(2), 241-256.

Çınar, Ö. (2019). ***Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama. Çok Değişkenli Analiz Metotları: Yapısal Eşitlik Modellemesi Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama***. İstanbul Hiperyayın.

Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlilik Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, *19*(1), 291-306.

Daft, L.R. (1999). ***Leadership: Theory and Practice***. Orlando: The Dryden Press.

Daft, L.R. (2002). ***The Leadership Experience***. 2nd ed. Ohio: South Western.

Danish, R. Q., Shahıd, A. U., Aslam, N., Afzal, M. ve Alı, H. Y. (2015). Relationship Between Job Performance, Job Involvement And Career Salience Of Employees İn Education Sector Of Pakistan. ***American Journal Of Educational Science***, *1*(2), 19-23.

Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. ***Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi***, *10*(2), 139-150.

Dessler, G. (1998). ***Management: Leading People and Organizations in The 21st Century***. 1st ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Dessler, G. (2003). ***Human Resource Management***. Usa: Prentice Hall, 9th Ed.

Dessler, G. ve Valenzi, R.E. (1977). Initiation of Structure and Subordinate Satisfaction: A Path Analysis Test of Path-Goal Theory. ***Academy of Management Journal***, *20*(2), 251-259.

Dicle, Ü. (1982). ***Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları***. Ankara ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları.

Dikmen, B. Ve Özpeynırcı, Ö. (2010). Individual Performance Evaluation İn Matrix Organizations: Application Of A Hybrid Model Combining 360 Degree Method And Management By Objectives. ***Hacettepe Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, *28*(1), 59-78.

Donnelly H. J., Gibson, L. J., Ivancevich, M. J. (1992). ***Fundamentals of Management***. 8th ed. Boston: Richard D. Irwin.

Dubrin J. A., Ireland, D.R. (1993). ***Management and Organization***. 2nd ed. Cincinnati: South Western Publishing.

Duncan, J.W. (1999). ***Management: Ideas and Actions***. New York: Oxford University Press.

Edwards, M.R. (1996). Improving Performance With 360-Degree Feedback. ***Career Development International***, *1*(3), 5-8.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. ***Journal of Applied Psychology***, *82*(5), 812.

Eisenberger, R., Huntıgton, R., Hutchınson, S. Ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. ***Journal Of Applied Psychology***, *71*(3), 500-507.

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does Pay For Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? ***Journal of Personality and Social Psychology***, *77*(5), 1026-1040.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions oo Perceived Organizational Support and Employee Retention. ***Journal of Applied Psychology***, *87*(3), 565-573.

Erdemli, Ö. (2015). Öğretmenlerin İşten Geri Çekilme Davranışları ve Çalışma Etiği ile İlişkisi. ***Eurasian Journal of Educational Research***, *15*(60), 201-220.

Erdoğan, İ. (1991). ***İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme***. İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1997). ***İşletmelerde Davranış***. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (2015). ***Eğitimde Değişim Yönetimi***. 4.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. Erdoğan T. (2015). ***Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri***. Yüksek Lisans Tezi, S.6370.

Erdoğan, İ. (2015). ***Eğitimde Değişim Yönetimi***. 4.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Eren, E. (2000). ***Stratejik Yönetim***. 3.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Eren, E. (2012). ***Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi***. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (2013). ***Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar***. 11.Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Erkoç, İ. Ç. (2015). ***Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma***. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı.

Ertaş, Y. ve Gezmen Karadağ, M. (2013). Sağlıklı Beslenmede Türk Mutfak Kültürünün Yeri. ***Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi***, *2*(1) ss.117-136.

Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G. (2003). ***Strategic Management for Travel and Tourism***. Oxford Butterworth, Heinemann.

Fortmueller A., Arp, K. A., Kiehne, J., Duennweber, M. (2019). Innovative Leadership and Marketing In The Styrian Volcanic Region. ***Ecoforum Journal.8.1.*** http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/886 (13.06.2019).

Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. ***Human Resource Planning***, *27*(3), 12-25.

Gable, M., Dangello, F. (1994). Job Involvement, Machiavellianism And Job Performance. ***Journal Of Business And Psychology,*** *9*(2), 159-170.

George M. J., Jones, R.G. (1999). ***Understanding and Managing Organizational Behavior.*** 2nd ed. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company Inc.

George, J. M. Ve Brıef, A. P., (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship. ***Psychological Bulletin***, *112*(2), 310-329.

Giray, M. D. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. ***The Journal of Industrial Relations and Human Resources***, *15*(3), 65-81.

Gordon, J. (2017). ***The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change The World***. New Jersey: John Wiley & Sons.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. ***American Sociological Review***, *25*(2), 161-178.

Greenberg J., Baron, A. R., Sales, A.C., Owen, A. F. (1996). ***Behavior in Organizazations***. Scarborough: Prentice Hall Canada.

Griffın, M., Neal, A. Ve Parker, S. K. (2007). A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior İn Uncertain And Interdependent Contexts. ***The Academy Of Management Journal***, *50*(2), 327-347.

Grint, K. (1997). ***Leadership: Classical, Contemporary, and Critical Approaches***. New York: Oxford Press.

Gümüş, A. (2015). ***Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzının, yenilikçilik davranışı ve firma performansına etkisi***. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s, 1.

Gümüştekın E, G. Ve Öztemız, A. B. (2005) Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. ***Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, *14*(1) 271-288.

Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. ***C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, *6*(2), 23-39.

Güney, S. (2007). ***Yönetim ve Organizasyon***. 2.Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2011). ***Örgütsel Davranış***. 1.Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2014). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Günlü, E. (2012). ***Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon.*** C.Serinkan (Ed.). Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 179-205.

Hannagan, T. (2008). ***Management: Concepts and Practices***. 5th ed. Essex: Pearson Education.

Hayran O. (1998). ***Sağlık Hizmetleri***. S.17, İstanbul,

Hellriegel D., & Slocum, W.J. (1992). ***Management***. 6th ed. Boston: Addison-Wesley Publishing.

Hiriyappa, B. (2009). ***Organizational Behavior***. 1st ed. New Delhi: New Age Publishers.

Hodgetts M.R., Kuratko, F.D. (1988). ***Management.*** 2nd ed. Florida: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

Holt, H.D. (1990). ***Management: Principles and Practices***. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Hou, B., Hong, J., Zhu, K. ve Zhou, Y. (2019). Paternalistic Leadership and Innovation: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. ***European Journal of Innovation Management***. *22*(3), 562-582.

House, R. (1996). Path- Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. ***Leadership Quarterly***, *7*(3), 323-352.

Hu, J., Liden, R. C., (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. ***Journal of Applied Psychology***, *96*(4), 851-62, DOI: 10.1037/a0022465.

Hunt, G.J. (2004). ***The Nature of Leadership***. Antonakis, J., Cianciolo, T.A., Sternberg, J.R. (Ed.). What is Leadership içinde. 1st ed. London: Sage Publications.

Ireland, D.R. ve Hitt, A.M. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21st Century: The Role of Strategic Leadership. ***Academy of Management Executive,*** *19*(4), 63-77.

Ivanchevic, M. J. & Matteson, T. M. (1993). ***Organizational Behavior and Management***. 3rd ed. Boston: Richard D. Irwin.

İnan, A., Özyer, K. Ve Anaç, A. S. (2019). ***An Empirical Study On the Impact Of Reputation Managementon Employee Performance.*** 2nd International Conference On Contemporary Issues İn Business And Economcis Proceedings Book, 175-180.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, *24*(4), 195-216.

Jan, M. F. (2018). ***The Moderating Role Of Leadershıp In Explaining The Relationship Between Job Stress And Job Performance: A Study Of***

Banking Sector Of Pakistan (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jensen, T.U ve Diğerleri. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. ***Administration & Society****, 51*(1), 3-33.

Johanson, U., Eklov, G., Holempren, M. Ve Martensson, M. (1998). ***Human Resource Costin-Gand Accounting Versus The Balanced Scorecard: A Literature Survey Of Experience With He Concepts***. Paris: Oecd.

Johns, G. (1996). ***Organizational Behavior***. 4th ed. New York: Harper Collins College Publishers.

Johnson, S.R. (1993). ***TQM: Leadership for The Quality Transformation***. 1st ed. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Kaliski, B.S. (2007). ***Encyclopedia of Business and Finance***. Second edition, Thompson Gale, Detroit.

Kaplan, M., ve Adem, Ö. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. ***Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi***, *13*(1), 1-13.

Karagöz, Y. (2014). ***SPSS 21.1 uygulama, Biyoistatistik***. Nobel Akademik Yayıncılık, 1.basım, s: 698).

Karslı, D.M. (2013). ***Yönetim ve Liderlik***. Ş. Şimşek ve Ö. Eroğlu (Ed.). Davranış Bilimleri içinde. Konya: Eğitim Yayınevi, 329-372.

Kavuncubaşı Ş. ve Kısa A. (2002). ***Sağlık Kurumları Yönetimi***. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, s.69-70, Eskişehir.

Kaynak, T., Adal, Z. ve Ataay, İ. (2000). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Keklik, A. (2018). Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış. ***Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, *2*(2), 65-82.

Kertiş, S. (2005). ***Hastane İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi ve Özel Bir X Hastanesinde Uygulanması.*** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Khan, T. I. Ve Akbar, A. (2014). Job Involvement-Predictor Of Job Satisfaction And Job Performance-Evidence From Pakistan. ***World Applied Sciences Journal****, 30,* 8-14.

Kılıç, M. Ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi? ***Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi****, 2,* 77-93.

Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi: Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi***, *25*(2), 67-108.

Kısa A. (2002***). Sağlık Kurumları Yönetimi***. S.31, Eskişehir.

Koçel, T. (2014). ***İşletme Yönetciliği***. 15.Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hıldebrandt, V. Ve De Vet, H. (2013). Measuring Individual Work Performance-Identifying And Selecting Indicators. ***A Journal Of Prevention, Assessment And Rehabilitation***, *45*(3), 62-81.

Koopmans, L., Bernaards, M. C., Hıldebrandt, H. V., Schaufelı, B. W., De Vet, C. W. H. Ve Van Der Beek, J.A. (2011). Conceptual Frameworks Of Individual Work Performance: A Systematic Review. ***American College Of Occupational And Environmental Medicine (Joem),*** *53*(8), 856-866.

Kozak, M. A. (2001). ***Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması***. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Kreitner K., Kinicki, A. (2004). ***Organizational Behavior***. 6th ed. New York: Mcgraw Hill Irwin.

Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived Organisational Support: An Overview on Its Antecedents and Consequences. ***International Journal of Multidisciplinary Research***, *2*(4), 2-3.

Kum A. (2017). ***Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonu***. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.63-64/66, İstanbul.

Kumkale, İ. (2015). ***Kadın Girişimciliğinin Stratejik Liderlik Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma.*** Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Lacatus, M. L. (2013). Organizational Culture İn Contemporary University. ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, *76*, 421-425.

Lam, T., & Qiu Zhang, H. (2003). Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, *15*(4), 214-220.

Lau B.J., Shani, B.A. (1992). ***Behavior in Organizations: An Experiental Approach***. 5th ed. Boston: Richard D. Irwın.

Lee, L., & Wong, P. K. 2006. Individual Attitudes, Organizational Reward System and Patenting Performance of R&D Scientists and Engineers [Electronic Version]. Munich Personal RePEc Archive, 1-44 from http://mpra.ub.uni-muenchen.de/595.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. ***Academy of Management Review***, *19*(1), 51-89.

Lepıne, J. A., Erez, A. Ve Johnson, D. E. (2002). The Nature And Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review And Meta-Analysis. ***Journal Of Applied Psychology***, *87*(1), 52-65.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. ***Administrative Science Quarterly***, *9*(4), 370-390.

Levinson, H. (1980). Criteria for Choosing Chief Executives. ***Harward Business Review***, *58*(4), 113-120.

Longenecker H. J., Pringle, D. C. (1981). ***Management***. 5th ed. Columbus: Charles E. Merril Publishing.

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

Luthans, F. (2010). ***Organizational Behavior***. Usa Mcgraw-Hill, 12th Ed.

M. Mete ve B. Ak, (2001). Hemşirelik Hizmetlerinde Standartlar. ***Standart Dergisi***, *40*(12), 473.

Mackenzıe, S. B., Podsakoff, P. M. Ve Rıch, G. A. (2001). Transformational And Transactional Leadership And Salesperson Performance. ***Journal Of The Academy Of Marketing Science***, *29*(2), 115-134.

Malewska, K. ve Sajdak, M. (2014). The Intuitive Manager and The Concept of Strategic Leadership. ***Management***, *18*(2), 44-58.

Maslow, A. (1954). ***Motivation and Personality***. New York: Harper.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. ***Psychological Bulletin***, *108*(2), 171-194.

Mcgregor, D. M. (1997). ***The Human Side Of Enterprise, Management***. 97-98, Maidment, F. H. (Ed.), Connecticut, Usa: Dushkin/Mcgraw-Hill, Fifth Ed., 204-208. (iki farklı sayfa numarası var).

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. ***Human Resource Management Review***, *1*(1), 61-89.

Milliman, J. F., Zawackı, A. R., Norman, C., Powell, L. Ve Kırksey, J. (1994). Companies Evaluate Employees From All Perspectives***. Personnel Journal***, *73*(11), 99-103.

Mondy W.R., Premeaux, R.S. (1993). ***Management-Concepts, Practices, and Skills.*** 6th ed. Needham Heights: Allyn and Bacon.

Motowıdlo, S. J., Borman, W. C. Ve Schmıt, M. J. (1997). A Theory Of Individual Differences İn Task And Contextual Performance. ***Human Performance***, *10*(2), 71-83.

Mullins, J.L. (1999). ***Management and Organizational Behaviour***. 5th ed. London: Pitman Publishing.

Murphy, K. R. Ve Kroeker, L. P. (1988). ***Dimensions Of Job Performance***. San Diego, California: Navy Personnel Research And Development Center, 1-32.

Murselovic, L., Sinanovic, N. ve Hasanovic, H. (2016). Model of Key Competences for Innovative Leadership. ***International Journal of Economics and Law***. *6*(18), 63-70.

Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. ***İşletme Fakültesi Dergisi,*** *7*(1), 19-40.

Neely, A., Gregory, M. Ve Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda. ***International Journal Of Operations And Production Management***, *25*(12), 1228-1263.

Northcraft, T., & Neale, H. (1996). ***Organisation Behaviour***. London: Prentice-Hall.

Obisi, C. (2011). Employee Performance Appraisal And Its Implication For Individual And Organizational Growth. ***Australian Journal Of Business And Management Research***, *1*(9), 92-97.

Özdemir Sağır, M. (2002). Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Eğerleme Sistemi Tasarımı. ***Endüstri Mühendisliği Dergisi***, *13*(2), 2-11.

Özdemir, G. (2014). ***Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi***. İstanbul: Çatı Kitapları.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. ***Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, *18*(2), 113-130.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** *20*, 117-135.

Özer, M. Ö. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. ***Sayıştay Dergisi***, 73, 3-29.

Özer, Ö., (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi. ***Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi***, *6*(1), 105-112.

Özeren, B. Ve Aral, C. S. (2002). ***Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi.*** Sayıştay Araştırma/İnceleme Çeviri Dizisi: 21, Ankara.

Özgen, H. Ve Yalçın, A. (2010). ***İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım.*** Adana Akademi Kitabevi.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., (2000). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. Adana Nobel Kitabevi.

Özgenç M. (2014), ***Motivasyon ve Sağlık Çalışanları***. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.5/20-26, İstanbul.

Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzlar ve Etkileri. ***Maliye Dergisi***, *161*, 215-230.

Özkalp E. ve Kırel, Ç. (2016). ***Örgütsel Davranış***. 7.Baskı. Bursa: Ekin Basım.

Özmutlu, İ. (2011). Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkar liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Öztürk, A., Zgen, H. ve Yalçın, A. (2000). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. Adana Nobel Kitabevi.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. ***Istanbul University Journal of the School of Business***, *37(*2), 79-97.

Özüpek, M. N., & Aktan, E. (2008). Konya Emniyet Müdürlüğü Örneği'nde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi. ***Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi***, *5*(2), 68-79.

Özveren, M. (2009). ***İşletme Yönetimi***. 1.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Palmer, M. J. (1993). ***Performans Değerlendirmeleri***. İstanbul Rota Yayın Yapım Tanıtım.

Pellegrini, E., Scandura, A.T. & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. ***Group & Organization Management***. *35*(4), 391420.

Perçin, N. Ş., & Özkul, E. (2009). ***Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış***. Bursa, Turkey: MKM, 21-48.

Peters, H.L., Hartke, D.D. & Pohlmann, T.J. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of The Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter. ***Psyhcological Bulletin***. *97*(2), 274-285.

Pierce L.J., Newstrom, W.J. (2000). ***Leaders and The Leadership Process: Reading, Self-Assessments, and Applications***. 2nd ed. New York: McGraw Hill Higher Education.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzıe, S. B. (1997). Organiza, Tional Citizenship Behavior And The Quantity And Quality Of Work Group Performance. ***Journal Of Applied Psychology***, *82*(2), 262-270.

Podsakoff, P. N., Whıtıng, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual And Organizational-Level Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. ***Journal Of Applied Psychology***, *94*(1), 122-141.

Rahman, A. ve Ahmad, B. (2012). Theoretical Framework And Analytical Discussion On Uncongenial Physical Workplace Environment And Job Performance Among Workers İn Industrial Sectors. ***Procedia-Social And Behavioral Sciences***, *42*, 486-495.

Ramawıckrama, J., Opatha, H. H. D. N. & Pushpakumarı, M. D. (2017). A Synthesis Towards The Construct Of Job Performance. ***International Business Research***, *10*(10), 66-81.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. ***Journal of Applied Psychology***, *87*(4), 698-714.

Rizwan, M., Khan, D. J. & Saboor, F. (2015). Relationship Of Job İnvolvement With Employee Performance: Moderating Role Of Attitude. ***European Journal Of Business And Management***, *3*(8), 77-85.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). ***Organizational Behaviour***. 15th Ed., Usa Pearson.

Rotenberry, P.F. & Moberg, P.J. (2007). Assessing The İmpact Of Job İnvolvement On Performance. ***Management Research News***, *30*, 203-215.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behaviour İn The New Organizational Era. ***Annual Review Of Psychology***, *48*(1), 515-546.

Rowe G.W. ve Nejad. M. (2009). Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long-Term Viability. ***Ivey Business Journal***. *73*(5), 1-7.

Rowe J.A., Mason, O.R., Dickel, E.K., Mann, B.R. & Mockler, J.R. (1994). ***Strategic Management: A Methodological Approach***. 4th ed. Boston: Addison-Wesley Puplishing Company.

Rowe, G.W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. ***Academy of Management Executive***. *15*(1), 81-94.

Rue W.L. & Byars, L.L. (1992). ***Management: Skills and Application***. 6th ed. Boston: Richard D. Irwin.

Sabuncuoğlu, E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. ***Ege Akademik Bakış***, *7*(2), 613-628.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***. İstanbul: Beta Basım.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). ***İşletme***. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tokol, T. (2003). Genel İşletme, İstanbul: Beta Yayınları.

Sarıyer, S. (2019). ***Yönetici hemşirelerin hizmetkâr liderlik davranışlarının hemşirelerin yenilikçi davranışlarına ve iş performansına etkisi***. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.

Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). ***Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler***. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Schaufelı, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. ***Journal Of Organizational Behavior***, 25, 293-315.

Sezgi, E. (2018). ***Çalışanların Pygmalion Algısının Motivasyon Üzerindeki Etksinde Özyeterlilik ve Liderliğin Aracı Rolü: TRB1 Bölgesi Sağlık Çalışanları Araştırması***. Fırat Üniverstesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, S.7, Elâzığ.

Shaout, A. ve Yousıf, M. K. (2014). Performance Evaluation-Methods And Techniques Survey. ***International Journal Of Computer And Information Technology***, *3*(5), 966-979.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). ***Perceived Organizational Support and Organizational Justice***. In R. Cropanzano, & M. Kacmar (Eds.), Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate in the Work Place (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.

Shukri, N. F. M. ve Ramlı, A. (2015). Organizational Structure And Performances Of Responsiblr Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective. ***Procedia Economics And Finance***, *28*, 202-212.

Sims, R.R. (2002). ***Managing Organizational Behavior***. Westport: Greenwood Publishing.

Sinhuja, S. ***Managerial Leadership: Meaning and Styles*** (t.y.) http://www.businessmanagementideas.com/leadership/managerialleadership-meaning-and-styles/9147 (5 Mart 2019).

Smith, M. (2007). ***Fundamentals of Management***. 1st ed. London: McGraw Hill Education.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, And Proactive Behavior: A New Look At The Interface Between Non-Work And Work. ***Journal Of Applied Psychology***, *88*(3), 518-528.

Sonnentag, S., Volmer, J. ve Spychala, A. (2008). Job Performance. ***Micro Approaches Sage Handbook Of Organizational Behaviour***, *1*, 427-447.

Sözen, C, Alkan G. (2009). Sağlık Kurumlarına Önemli Bir Yönetim ve Organizasyon Sorunu: Koordinasyon. ***Sağlıcakla Aylık Sağlık Dergisi***, *15*, 28.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance. ***Academy of Management Journal***, *40*(5), 1122-1149.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. ***Psychological Bulletin***, *124*(2), 240-261.

Sultana, N. ve Rahman, A.M. (2012). Innovative Leadership. ***The Jahangirnagar Journal of Business Studies***, *2*(1), 37-51.

Szilagyi D.A. & Wallace, J.M. (1990). ***Organizational Behavior and Performance***. 5thed. New York: Harper Collins Publishers.

Şahin Ü. (1999). ***Hastane işletmeciliğinde Kalite***. S.4.

Şahin, A. (2003). Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti. ***Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, *3*(5), 137-157.

Şen, A. ve Eren, E. (2012). Innovative Leadership for The Twenty-First Century. ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, *41*,1-14.

Şimşek, M. Ş., ve Öge, H. S. (2007). ***Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi***. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, Ş. M., Çelik, A. (2018). ***Yönetim ve Organizasyon***. 20. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. ***Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi***, *3*(1), 1-29.

Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. ***Journal of Yaşar University***. *24*(6), 4007-4023.

Tengilimoğlu D, Akbolat M ve Işık O. (2015). ***Sağlık İşletmeleri Yönetimi***. S.71-74 ve 191, Nobel Dağıtım, Ankara.

Thomas, P. G. (2006). ***Performance Measurement, Reporting, Obstacles And Accountability Recent Trends And Future Directions***. Australia: Anu E Press.

Tıraş, H.H. (2013). Sağlık Ekonomisi: Teorik Bir İnceleme. ***Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 3(2), 125-152.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, *8*(1), 92-107.

Topper, E. F. (2007). Stress in the Library Workplace. ***New Library World***, *108*(11/12), 561-564.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. ***Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, *14*(1), 209-232.

Uçar, H. (2021). ***Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisi: ıİş becerikliliğinin aracı rolü***. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü s.1-2.

Uyargıl, C. (1997). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme. ***Human Resources***, *8*, 108.

Uyargıl, C. (2008). ***İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi***. İstanbul Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Uysal Ş. A., Keklik B, Erdem R, Çelik R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelemesi, ***Hacettepe Sağlık Dergisi***, *15*(1), 48.

Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, *37*, 183-207.

Van Scooter, J. R. & Motowıdlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation And Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance. ***Journal Of Applied Psychology***, *81*(5), 525-531.

Van Scooter, J. R. (2000). Relationships Of Task Performance And Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction And Affective Commitment. ***Human Resource Management Review***, *10*(1), 79-95.

Vinson, M. N. (1996). The Pros And Cos Of 360-Degree Feedback: Making It Work. ***Training And Development,*** *50*(4), 10-14.

Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives On Models Of Job Performance. ***International Journal Of Selection And Assessment***, *8*(4) 216-226.

Weihrich H. ve Koontz, H. (1993). ***Management: A Global Perspective***. 10th ed. New York: Mc Graw Hill.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis Of A Theory-Based Measure. ***The Academy Of Management Journal***, *41*(5), 540-555.

Witt, L. A., Kacmar Mıchelle, K., Carlson, D. S. & Zıvnuska, S. (2002). Interactive Effects Of Personality And Organizational Politics On Contextual Performance. ***Journal Of Organizational Behaviour***, *23*, 911-926.

World Health Organization ***"Global Strategy for Health All By the Year 2000"***, http://whqlibdoc.who.int/publications/9241800038.pdf, (Erişim Tarihi: 19.02.2020).

www.bilgimanya.com

www.tdk.gov.tr

Y. Karagöz. (2014). ***SPSS 21.1 uygulama, Biyoistatistik***. Nobel Akademik Yayıncılık, 1.basım, s:698.

Yalçın, A. ve Kılıç, T. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. ***Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, *9*(9), 1-14.

Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlilik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, *1*(1), 3-16.

Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. ***Sayıştay Dergisi***, *61*, 57-68.

Yıldız, H. ve Kavak, O. (2017). Well-Qualified Employees "Out Compassionate Employees In***. Global Business Research Congress***, *3*, 879-882.

Yılmaz, A., & Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü. ***Journal of Tourism and Gastronomy Studies***, *5*(3): 32-52.

Yukl, G. (1994). ***Leadership in Organizations***. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Zehir, C., Akyüz, B., Eren, M.Ş., Turhan, G., (2013). The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as a Mediator. ***International Journal of Research in Business and Social Science***, *2*(3), 1-13.

EKLER

DOKTORA TEZİ ANKETİ

Değerli katılımcı; Bu Anket **"Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Liderliğin Aracı Rölü; TRB-2 Bölgesindeki Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma"** çalışmasını ölçmek için bilimsel yöntemlerle hazırlanmıştır. Ankete isminizi lütfen yazmayınız. Verdiğiniz bilgiler bilimsel amaçlarla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

KURUM/KURULUŞ BİLGİLERİ

Yaşadığınız Şehir: Van ( ) Hakkari ( ) Bitlis ( ) Muş ( )

Çalıştığınız Sektör: Kamu ( ) Özel ( )

Sağlık Kuruluşu Türü: Kamu Hastanesi ( ) Özel Hastane ( ) Sağlık Ocağı ( ) Diş Kliniği ( ) Diğer ( )

Eğitim Durumunuz: İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Diğer ( )

Kurumdaki Göreviniz: Doktor ( ) Müdür( ) Yönetici( ) Hemşire-Ebe( ) Memur( ) İşçi( ) Güvenlik ( ) Diğer( )

Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın ( )

Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz: 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve Üzeri ( )

Yaşınız: 20 ve Altı ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50 ( ) 51 ve Üzeri ( )

Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )

Soru No	SORULAR ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım işletmenin çıkarları için aldığım sorumluluklara değer verilir	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işletme, genel olarak iş memnuniyetime önem verir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletme, kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletme, benim iyiliğimi ve mutluluğumu önemser.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletme, özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletme, çalışanlarına çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem, iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım işletme, başarılarımdan dolayı gurur duyar.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım işletme, kapanırsa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım işletme, işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	1	2	3	4	5

İŞ PERFORMANSI						
11	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
12	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	1	2	3	4	5
13	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
14	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
HİZMETKAR LİDERLİK						
15	Yöneticim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim takımda herkese değer verir.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim çalışanlar hata yaptığında affeder.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim açık ve gerçekçi hedefler belirler.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim çalışanlar için en iyiyi ortaya koyar.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır.	1	2	3	4	5
22	Yöneticim başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim hizmet ettiklerinden bir şey öğrenir.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim başkalarına hizmette kendinden ödün verir.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim hizmet edilmekten çok etmeyi sever.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancı destekler.	1	2	3	4	5
27	Yöneticim duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular.	1	2	3	4	5
28	Yöneticim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	: KURT Halit
Uyruğu	: T C
Doğum Tarihi ve Yeri	:
Telefon	:
Faks	:
E-mail	:

Eğitim

Derece	**Eğitim Birimi**	**Mezuniyet Tarihi**
Doktora	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi SBE	2023
Yüksek Lisans	İstanbul Üniversitesi SBE	2013
Lisans	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	2010

İş Deneyimi

Yıl	**Yer**	**Görev**
2010-2017	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Uzmanı
2017-Halen	Ölmez Madencilik	İnsan Kaynakları Müdürü

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Gümül, F., ÇALIK, A., & Halit, K. (2017). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(2), 91-107.

Kurt, H., Çalık, A., & Gümül, F. (2018). Sağlık Kurumlarında Algılanan Örgütsel Desteğin Personel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 175-190.

KURT H, &Gümüş, A. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Kimlik Üzerindeki Etkisi; Hazır Giyim Firmalarında Bir Araştırma 3. Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi ISPEC · 20 Ara 2019, 574-586. (Van).

Kitap Adı: Liderlik Güncel Perspektifler Kitap Bölümü: Narsist Liderlik, Gazi Yayınevi, Yayın Tarihi 26.05.2021

Kitap Adı: Genel İşletme, Kitap Bölümü: Üretim Yönetimi, Gazi Yayınevi, Yayın Tarihi 14.11.2022

Hobiler

Kitap Okuma, Sinema İzlemek, Yeni Yerler Keşfetmek

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORİJİNALLİK RAPORU

05/01/2023

Tez Başlığı / Konusu:

Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rölü; TRB2 Bölgesindeki Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 171 sayfalık kısmına ilişkin, 03/01/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından ithenticate intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6 (yüzde altı) dır.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal İçemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

06/03/2023
Halit KURT
Adı, Soyadı, İmza

Adı Soyadı : Halit KURT
Öğrenci No : 169213097
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Statüsü : Y. Lisans ☐ Doktora X

DANIŞMAN

Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ

05/01/2023

ENSTİTÜ ONAYI

U Y G U N D U R

05/01/2023
Prof.Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü