

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Tuğba ŞEKERCİ

Danışman

Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Ocak - 2019

KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Doç. Dr. İsmail Gökdeniz danışmanlığında Tuğba Şekerci tarafından hazırlanan "Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Performanslarına Etkisi" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

17/01/2019

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

Prof. Dr. İsmail Aydoğan

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Performansına Etkisi ile İlgili Bir Uygulama adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

17.01.2019

Tuğba ŞEKERCİ

ÖZET

Bu araştırma Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalı yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Bu tez kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performanslarına etkili olup olmadığını araştırmayı amaçlamaktadır. Performans kavramı ilk uygulanma alanı olarak kamu sektöründe görülmüş de olsa prensip ve ilkeleri bakımından genel anlamda özel sektörde uygulanma olanağı daha yüksektir. Bu kapsamda araştırma iki özel hastanede yürütülmüştür. Araştırmada performans, performans türleri, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede yapılan hatalar, liderlik, yönetici ve yönetim kavramlarından bahsedilmiştir. Ayrıca liderlik ve yöneticilik türlerinden bahsedilmiş ve bu kavramları birbirinden ayıran özellikler de ele alınmıştır. Yönetimin nasıl ilerlemesi gerektiğine dair açıklamalarda bulunulmuştur. Performans değerlemenin yöntemlerinden ve yöntemlerin uygulanma şekillerinden bahsedilmiştir. Aynı zamanda performans değerlendirme sisteminin çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından ne gibi yararları olduğu açıklanırken uygulama esnasında yapılabilecek hatalardan bahsedilmiştir. Ayrıca tezde kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinden, kadınların yönetime ne şekilde katıldıklarından ve çalışan performansının ne ifade ettiğine dair açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada; çalışan performansını değerlendirirken bu performansın yöneticilerle ne kadar bağlantılı olduğu çalışanlara uygulanan anketlerle incelenmiştir.

Anketler Ankara'da kadın yöneticilerin bulunduğu iki özel hastanede 111 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçları SPSS analiz programında t-testi, anova analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak incelenmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performanslarında etkili olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Performans, Performans Değerleme, Yönetici, Lider, Kadın Yöneticiler

ABSTRACT

This research has been prepared as a graduate thesis in the business faculty of Social Sciences Institute in Kırıkkale University.

This thesis has been prepared to show whether female managers' leadership characteristics have an impact on the employee performance or not. Although the first application areas of the concept of performance has been seen in the public sector, in terms of principles they have found more application in private sector. In this context, the research has been conducted in two private hospitals. Performance, performance types, performance evaluation methods, errors in performance evaluation, leadership, management and management concepts have been mentioned in the research. Leadership and managerialism concepts and how they distinguish from each other have been put forward. How the management should proceed, what kind of performance evaluation methods and how these methods were applied have been explained. The benefits of the performance evaluation system for employees, managers and organization have also been explained and errors during application have been evaluated. In addition, the thesis mentions the leadership characteristics of women managers, how women participate in management and what the employee performance means. In this research, while evaluating employee performance, how much this performance is related to managers has been examined by surveys applied to employees.

The questionnaires have been applied to 111 people in two private hospitals in Ankara where women managers are employed. The results of the study have been analyzed through t-test, anova, correlation and regression analysis in SPSS analysis program and interpreted. Research findings show that female managers' leadership characteristics have an impact on employee performance.

Key Words: Performance, Performance Evaluation, Manager, Leader, Female Managers.

ÖNSÖZ

Çalışmalarım süresince ilgisi ve önerileriyle tezime ışık tutan her konuda destek olan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İsmail Gökdeniz'e, uygulama bölümünde ve veri analizlerinde yardımını esirgemeyen Dr. Öğretim Üyesi İbrahim Bozacı'ya, her konuda desteğini esirgemeyen Dr. Öğretim Üyesi İlkut Elif Kandil Göker'e ve diğer işletme bölüm hocalarıma ve anket çalışmamı yürütmem için yardımcı olan Pelin Yılık'a sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

Ayrıca tez çalışmam boyunca her türlü maddi ve manevi destekçim olan aileme, kuzenim Mehmet Şekerci'ye, yılmadan çalışmam için desteğini hiç esirgemeyen çok değerli dostum Zeliha Ersoy'a teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

KİŞİSEL KABUL SAYFASI	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
ÖNSÖZ	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
GRAFİK TABLOSU	X

GİRİŞ	1
--------------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.Performansın Tanımı.....	3
1.1.1.Performansın Özellikleri	4
1.1.2.Performansı Etkileyen Faktörler	4
1.2.Performans Yönetimi	5
1.3.Performans Değerleme.....	7
1.3.1.Performans Değerlemenin Amaçları.....	9
1.3.2.Performans Değerleme Ölçümleri.....	10
1.4.Performans Değerleme Yöntemleri.....	10
1.4.1.Geleneksel Değerleme Yöntemleri	11
1.4.1.1. Sıralama Yöntemi	12
1.4.1.2. Karşılaştırma Yöntemi.....	13
1.4.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi	14

1.4.1.4.Kritik Olaylar Yöntemi.....	14
1.4.1.5.Grafik Değerlendirme Ölçeği	16
1.4.1.6.Davranışsal Gözlem Ölçeği	17
1.4.2.Modern Değerleme Yöntemleri	17
1.4.2.1.Amaçlara Göre Yönetim	17
1.4.2.2.360 Derece Değerlendirme	19
1.4.2.3.Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme.....	20
1.4.2.4.Dengeli Başarı Göstergeleri.....	21
1.4.3.Performans Değerlemede Yapılan Hatalar.....	21
1.4.3.1.Hale Etkisi	22
1.4.3.2.Kişisel Önyargılar	23
1.4.3.3.Pozisyondan Etkilenme	23
1.4.3.4.Kontrast Hataları.....	24
1.4.3.5. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	24
1.5.Çalışan Performansı	25

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

2.1.Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları.....	27
2.2.1.Yönetim.....	27
2.2.2.Yönetimin Fonksiyonları	31
2.2.Yönetici	33
2.2.1.Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	34

2.2.1.1.Yöneticinin entelektüel özellikleri.....	34
2.2.1.2.Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler	35
2.2.1.3.Yöneticinin Sosyal Özellikleri:.....	35
2.2.2.Etkili Yöneticilik Davranışları	35
2.3.Yönetimde Kadın	37
2.4.Liderlik.....	39
2.4.1.Liderin Taşınması Gereken Özellikler	41
2.4.2.Lider Davranış Biçimleri	42
2.4.2.1. Otokratik Liderlik	42
2.4.2.2. Demokratik Liderlik	43
2.4.2.3.Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	44
2.5.Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması.....	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı.....	48
3.2. Araştırmanın Önemi.....	48
3.3.Araştırmanın Yöntemi.....	49
3.4.Araştırmanın Kısıtları ve Verilerin Toplanması	49
3.5.Verilerin Analizi	50
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	51
3.7.Analiz ve Bulgular	52

3.7.1. Güvenilirlik Analizi	52
3.7.2.Faktör Analizi	53
3.7.3.Demografik Değişkenlere Ait Tablolar.....	55
3.7.4.Farklılık Analizleri.....	57
3.7.4. Korelasyon Analizi	60
3.7.5.Regresyon Analizi.....	62
SONUÇLAR	63
KAYNAKÇA	66
Ek-1 :ANKET FORMU.....	77
Ek-2:Tüm Soruların Frekansları	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1: Performans Değerleme Yöntemleri	11
Şekil2: 360 Derece Değerlendirme	17
Şekil3: Performans Değerleme Hataları	18
Şekil4: Yönetim Fonksiyonları	26
Şekil5: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler	36
Şekil6: Lider ve Yönetici Birlikteliği.....	46



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sıralama Yöntemi Örneği	11
Tablo 2: Karşılaştırma Yöntemi Örneği	12
Tablo 3: Kontrol Listesi Yöntemi Örneği	12
Tablo 4: Kritik Olay Formu Örneği	14
Tablo 5: Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği	15
Tablo 6: Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu	17
Tablo 7: Yöneticiler için	31
Tablo 8: Lider ve Liderlik tanımları	37
Tablo 9: Hata Marjı	50
Tablo 10: Güvenilirlik Analizi	52
Tablo11a: Liderlik Özellikleri Ölçeğinin Faktör Analizi.....	54
Tablo 11b: Performans Ölçeğinin Faktör Analizi	55
Tablo 12: Cinsiyet Grubuna Ait Frekans ve Yüzdeler Oranları.....	55
Tablo 13: Yaş Grubuna Ait Frekans ve Yüzdeler Oranları.....	56
Tablo14: Öğrenim Durumuna Ait Frekans ve Yüzdeler Oranları.....	56
Tablo 15: Hizmet Süresine Ait Frekans ve Yüzdeler Oranları	57
Tablo 16a: Çalışanın Cinsiyetine Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Farklılık Analizi	58
Tablo 16b: Çalışanın Yaşına Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Farklılık Analizi	58
Tablo 16c: Çalışanın Eğitim Durumuna Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Farklılık Analizi	59

Tablo 16d: Çalışanın Hizmet Süresine Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Farklılık Analizi.....	60
Tablo 17: Korelasyon Analiz Çıktısı.....	61
Tablo 18: Regresyon Analiz Çıktısı	62



GİRİŞ

Dünya genelinde nüfusun hemen hemen yarısını kadınlar oluşturmasına rağmen, ekonomik etkinliklerde ve çalışma hayatında erkeklerle aynı düzeyde temsil edilememişleridir. Özellikle üst yönetim kademelerine çıkıldıkça kadınların sayısı daha da azalmaktadır.

II.dünya savaşı sonrasında ihtiyaç duyulan iş gücünün yanı sıra erkek nüfusundaki azalma ile kadının işgücüne katılma oranı artmıştır. Günümüz şartlarında ekonomik hayatta meydana gelen küreselleşmeler ile birlikte de kadınların iş yaşamlarına katılma oranların da artış yaşanmaktadır. Bu durum da kadın nüfusunun işgücüne katılma oranında daha da artış olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu durum kadınların iş hayatında ve yönetimde söz sahibi olmasının artış göstermesi ile birlikte yapılan araştırmalarında artmasına neden olmuştur ve bu çalışmalar sonucunda kadın yöneticilerin çalışanların performans düzeylerine olumlu katkıda buldukları görülmektedir.

Günümüz şartlarında çalışanların bireysel performanslarını değerlendirmek, organizasyonun amaçlarına ulaşmalarının en önemli şartlarından biridir. Bu performans değerlendirmelerinin sayısal olarak yılda bir defa yapılması işletmeler açısından formalite olmaktan çıkıp, düzenli olarak belirli aralıklarla ve fazlaca önemli bir durum olarak uygulamaya konulması gerekmektedir.

Bu kapsamda çalışmada hizmet sektöründe yer alan kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performanslarına etkisi nasıl ve ne düzeyde olduğu incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde performansın tanımı, performans ile ilgili kavramlar, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlemede yapılan hatalar ve çalışan performanslarının nasıl olması gerektiği ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yönetim, yönetim fonksiyonları, yönetici ve yöneticinin taşıması gereken özellikler ile liderlik ve liderlik türleriyle birlikte kadın yöneticilerin özellikleri ve yönetimde ki yeri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performansını etkisini tespit etmek üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada verileri toplama yöntemi olarak 47 soruyla hazırlanmış bir anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketler Ankara ilinde bulunan 2 özel hastanede 111 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS analiz programında analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.Performansın Tanımı

İşletmelerin esas amacı; üst düzeyde performansa ulaşarak, rekabetle güçlerini muhafaza etmek ve yükseltmektir. Bazı işletmeler, finansal başarısını, pazar payını ve ya kalite durumunu performans ölçütlerini temel alır. Bazıları ise karlılığı, müşteri memnuniyetini ve ya verimliliği ölçüt olarak sayabilir. Bundan ötürü tüm işletmeler için performansın taşıdığı anlam farklılık gösterir. (Akyol, 2015, s. 58).

Performansın ne anlama geldiği konusunda çeşitli tanımlar yapılmaktadır. İlk olarak sözcük anlamına bakacak olursak performans Fransızca kökenli bir kelimedir ve kelime anlamı olarak “yapılan iş, uygulama ve icraat” anlamına gelmektedir (TDK, 2015). Başka bir deyişle performans; herhangi bir sorumluluğu yerine getiren kişi ya da kişilerin, o işlerle amaçlara ne kadar ulaşabildiğinin belirlenmesidir. Dolayısıyla performans, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan çalışmaların değerlendirilmesi biçiminde de ifade edilebilir (Songur, 1995, s. 1-8). Yani performans, belirlenen şartlara göre bir işin yapılabilme derecesi veya çalışanın davranışları olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010, s. 379). Aynı zamanda performans kavramını kurumda çalışan kişi ve grupların hedefe ulaşabilmeleri için nasıl bir sonuca varabildiklerini tanımlamaktadır. (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 147). Başka bir ifadeyle performans, bir hedefe ulaşmak için gösterilen çabaların tamamıdır (Altıntaş, 2008, s. 3).

Aynı eğitimi almış, aynı okuldan mezun, aynı yaştaki, aynı mesleğe atanan kişilerin belirli bir süre sonra durumları farklılaşmaktadır ve biri yerinde sayarken diğeri üst kademelere çıkabilmektedir. Bu duruma neden olan kişilerin performansdır (Bingöl, 2010, s. 379). Fakat performans yalnızca kişinin değil, aynı anda bir kurumun ya da grubun belirtilen zaman içerisinde işle ilgili planlanan ve hedeflenen noktaya ne derece ulaşılabilmişinin nitel ve nicel anlatımıdır. İş meydana getiren görevlerin ne kadar başarı ile yapılabilmişinin belirlenmektedir (Akyol, 2011, s. 75).

Çalışanların üretken ve nitelikli bireyler olmaları işletmelerinin istenilen hedeflere ulaşması çalışanların sergilediği performansa bağlıdır.

Bunun neticesinde performans, kurumlarda yöneticiler için en başta gelen konudur ve çalışanların çalışma potansiyellerinin sonucudur. Performans çalışanların işletmeye niteliksel ve niceliksel olarak sağladığı katkılar olarak da tanımlandığına göre buradan hareketle performansın belirlenebilmesi için, öncelikle işletme faaliyetlerinin ölçülmesi gereklidir ve bireylerin çalışma potansiyelleri, eksiklikleri, yeterlilikleri bütün olarak dikkate alınmalı ve ölçülmelidir. Bunların dikkatle ve titizlikle yapılması başarılı bir yönetim ve işletme politikası açısından önemlidir.

1.1.1. Performansın Özellikleri

1. İş gören, işlerini yaparken gerekli oranda çaba sarf etmelidir.
2. İş gören verilen işi, gerekli şartlarda yapabilme becerisine sahip olmalıdır.
3. İşler, iş görence yapılmalıdır.
4. Kurum, iş görenlere kişisel destek olabilecek ve anlaşmazlıkların önüne geçebilecek bir atmosferi meydana getirecek şekilde organize edilmiş olmalıdır.
5. İş görenler, talebin en altta ve en üstte olacağı durumlar karşısında hazırlıklı biçimde örgütlenmiş olmalıdır (Koçak, 2011, s. 79).

1.1.2. Performansı Etkileyen Faktörler

Performansa etki eden çok sayıda faktör vardır. Bunlardan birkaçı (Öztürk, 2006, s. 17):

- **Kişisel Faktörler:** Yetkinlik, bireysel beceri, sorumluluk ve motivasyon
- **Liderlik Faktörü:** Yol gösterme, teşvik, takım lideri, rehberlik ve yöneticilerin desteği.
- **Takım Faktörü:** İş arkadaşlarının desteğini alma.
- **Sistem Faktörü:** İş sistemlerinin durumu.
- **Çevre Faktörü:** Dışarıdan ve içeriden gelebilecek çevresel değişim ve baskı

1.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, her şeyden önce bir süreçtir ve sürecin başarısı sağlam bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. Performans yönetim sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi, becerikli ve yetenekli iş görenlerin çaba ve enerjilerinden gerekli şekilde yararlanılmasına destek olmaktadır. Bundan dolayı iş görenlerin performans yönetimi, bütün örgütler için önemli bir durum haline gelmiştir. Gelecekte başarılı olmak isteyen örgütler bünyelerinde bulunan insan kaynaklarına fazlaca önem vermesi gerektiğini henüz anlamakta ve bu doğrultuda gereken strateji ve politikaları belirleyerek uygulayanlar olmaktadır (Koçak, 2011, s. 79).

Örgütsel performans ölçme ve değerlemesinde, ana 7 boyut ve ya ölçüt bulunur (Akal, 2000, s. 15):

- Verimlilik,
- Etkinlik,
- Yenilik,
- Gelişim,
- Kalite,
- Çalışma yaşamının kalitesi,
- Karlılık ve bütçeye uygunluktur.

Bu ölçütler, performans ölçme değerlendirmesinde en çok dikkate alınacak ölçütlerdir. Bu ölçütlerin tamamı dengelenmiş iş grafikleri kullanılarak, performans yönetimi sisteminin birinci aşaması olan planlama ve hedef belirleme sürecinde kullanılmaktadır.

Performans yönetimini şu şekilde tanımlayabiliriz: Yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmek için üst yönetimin, performans denetimini ve planlamasını da içine alan kapsamlı bir anlayış geliştirilmesine performans yönetimi denir (Songur, 1995, s. 8). Başkaca bir ifadeyle performans yönetimi, insan kaynaklarının kişisel katkılarını ve ya grup içerisindeki davranışlarını geliştirerek ve performanslarını artırarak kurum verimliliğini arttırmayı amaçlayan stratejik bir yönetim sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 325-326).

Performans yönetimi, belli bir program çerçevesinde gerçekleştiği süreç içinde grup ve kişisel performansı değerlendirmesi için izlenecek yolları ve ölçütleri ortaya çıkarır (Bingöl, 2010, s. 379). Bundan dolayı performans yönetimi; kişileri bireysel potansiyellerin farkında olmalarını sağlayacak tarzda yüreklendirerek, örgütlerden, gruplardan ve kişilerden verimli sonuçlar elde etmek için üzerinde anlaşılmiş hedefler, performansın standartları, hedefleri, ölçümleri, geri bildirim, ödüllendirmesi gibi aşamalardan oluşmuş sistematik yönetim aracı olarak ele alınır (Altay, 2007, s. 25).

Performans yönetiminin en temel amacı örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere indirgenmesini sağlamaktır. İşletmedeki işler için gerekli performans ölçütlerinin belirlenmesi, iş görenlerin iş tanımlarına ne derece ulaştıklarının geri bildirimini sağlama, çalışan performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi diğer amaçları arasındadır. Ayrıca işletmenin insan kaynağının performansına bağlı olarak kurumsal performansın ve örgütün güçlü, zayıf yönlerinin analizini sağlamaya olanak tanımaktadır. (Saruhan ve Yıldız, 2012)

Bütün bu tanımlar ve değerlendirmeler neticesinde performans yönetiminin içeriğini şöyle özetleyebiliriz (Akal, 2011, s. 75):

1. Örgütlerin geleceklerine yönelik vizyon oluşturmak.
2. Mevcut duruma bakarak geleceğe yönelik stratejiler belirlemek ve planlamak
3. Performans gelişimi ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak.
4. Hedeflere doğru gidilip gidilemediğini gidiliyorsa nasıl gidildiğini gösterecek değerlendirme ve ölçüm sistemini tasarlamak, geliştirmek, uygulamak.
5. Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödül-ceza sistemini kurmak.
6. Tüm bu amaçlara ulaşabilmek için örgüt yapısını baştan düzenlemek.

O halde örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan tüm çabaların değerlendirilmesi performans yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Performans yönetiminin iki temel boyutu vardır; 1.Örgütsel performans değerlendirme ve 2.Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi. (Şimşek ve Öge, 2014, s. 296).

Performans yönetiminde yönetim anlayışı 3 ana başlıkla özetlemek mümkündür:

1. Kurumun ortak hedefleri, kurumu meydana getiren kademelere, bu kademelerin özel hedeflerini de içine alarak tüm kuruma yayarak benimsemesini sağlamak.
2. Kurum içinde en üst kademededen en alt kademeye ve en alt kademededen en üst kademeye kadar içlerinde bilgi akışını sağlayacak bir iletişim gerçekleştirmek
3. Yönetilen kademelerin performansını devamlı geliştirmek, bu amaçla kurumun bütünü ya da istenen kademeler için özellikle çalışanlar arasında performans ölçüm ve denetim sistemini uygulama koymak (Akal, 2011, s. 76).

1.3. Performans Değerleme

Örgütlerde çalışanların performanslarını sistemsal ve biçimsel bir şekilde değerlendirmenin örnekleri 1900'lü yıllarda ilk olarak A.B.D' de kamu kurumlarında görülmektedir. F. Taylor'un iş ölçüm uygulamalarıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucunda performans değerlendirme kavramını örgütler bilimsel şekilde kullanmaya başlamışlardır (Uyargil, 2013, s. 2).

Türkiye'de ki uygulamalar da ilk olarak kamu kurumlarında başlamakla birlikte, konuya özel kurumlarında ilgisinin artmasıyla birlikte, işletme biliminin ülkemizde daha çok kullanılması, modern yönetim yöntemlerinin anlaşılmasıyla olmuş ve bu ilgi bilhassa son 20 yılda giderek gelişmiştir (Uyargil ve diğerleri, 2010, s. 209).

Performans değerlendirmesi, iş görenlere verilen amaçlara ulaşmada ne kadar başarılı olduklarını değerlendirmek amacıyla kullanılan formel bir yöntemdir (Luecke, 2008, s. 116).

Performans değerlendirme geçmişte işletmenlerin sadece mali değerlemelerini yapmak amacıyla kullanılmaktaydı. Bu durumun nedeni rekabetin teknoloji odaklı bir şekilde sürüyor olmasıydı. Günümüzde ise rekabet unsurunun teknoloji odaklılıktan, insan odaklı olmaya doğru gitmesinin doğal sonucu olarak performans değerlendirme kavramı önem kazanmıştır (Ergin, 2012, s. 13).

Performans değerlenme süreci çalışanın istihdamı, verimliliği, kar basamaklarındaki yeri, eğitimi vb. birçok parametre üstünde geri bildirim sağlayabilmektedir (İllez ve Güner, 2006, s. 325).

Performans değerlendirmesi; bir yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla (performans planlaması), bulunan sonuçları lme ve karşılaştırma yoluyla, iş görenlerin yaptıkları işteki performanslarını değerlendirme sürecidir (Budak, 2013, s. 500).

Performans değerlendirme; organizasyonda görevi nasıl olursa olsun, kişilerin çalışmalarının, etkinliklerinin, yeterliliklerinin, yetersizliklerinin, fazlalıklarının, eksikliklerinin tüm yönleri ile bütün olarak gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2003, s. 300). Performans değerlemesi, bir başka açıdan, çalışanın işteki tutumunu, işteki başarisını, davranışlarını, özelliklerini ve ahlak durumunun bütün olarak ele alan çalışanın kurumun başarisına sağladığı katkıları değerleyen sistematik bir araç şeklinde tanımlanabilir (Barutçugil, 2002, s. 180).

Performans değerleme, yalnızca bir yöntem değildir. Kişilerin elde edilen bilgiler temelinde konuşma halinde olmasını gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin değerlenen ve değerlendiren içinde anlamlı olması zorunludur. Performans değerleme yaparken insan faktörünün göz önünde bulundurulmamasında, verilen bilgilerin ve olumlu eleştirilerin, uyarı ya da cezalandırma gibi anlaşılmasına neden olabilir. Genel olarak performans değerleme iş gören becerilerini, iş alışkanlıklarını, benzer özelliklerini, tavırlarını ve iş potansiyellerini diğerleri ile karşılaştırma şeklide yapılan sistemsel bir süreçtir.

Performans değerlendirmenin iki tane amacı vardır. Birinci amacı, organizasyonun elemanlara kendi performansları için iş özelliklerine dayalı geri besleme vermesini sağlar. İkinci amaç ise, çalışanlar ile st kademe arasında bilgi alışverişlerini ve çalışanların katkılarını belirten bir form oluşturur. Performansı değerlendirmesinin teknik yanlarının ne çıkarılmasının çalışanı daha yararlı hale getirmeyeceği bilinmelidir. Performans değerlemesi yalnızca bir yöntem değil; çalışanların bilgiler nezdinde diyalog içinde olması gereken bir süreçtir (Palmer ve Winters, 1993, s. 66).

Performans değerlemesi, kişinin becerilerinin, işin gerekliliklerine ve niteliklerine ne kadar uyduğu araştırılan veya kişinin çalışmadaki başarılarını bulmaya yarayan nesnel analizler şeklinde de tanımlanabilmektedir. Performans değerlemesi adil bir karşılık sisteminin uygulanmasında, kişilerin kademe olarak yükselmelerinde, eğitim gerekliliğinin saptanmasında, iş değiştirme, kişi seçim ve atamasında başvurulacak etkili bir durumdur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 336).

Etkin performans değerlendirmesi yapmanın sekiz basamağı şunlardır: Hazırlama, değerleme toplantısı, performans boşluklarının altında yatan sebeplerin bulunması, bu boşlukların nasıl kapatılacağının planlanması, iyi ya da kötü performansın belirlenmesi, hedeflerin tekrardan değerlendirilmesi, toplantıların takibi ve kayda alınmasıdır (Luecke, 2008, s. 116).

1.3.1. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemenin en önemli maksadı tarihsel bir süre zarfında ele alındığında eski kaynaklarda bir kavram olarak geçmekle beraber şahsi olarak mühim bir konu sayıldığı kabul edilmektedir. Sanayi devrimden sonra kurum yönetimi alanındaki çalışmaların bir yansıması olarak verimliliğın artırılması yönündeki çabaların kişisel performanslarının ne derece önemli olduğunu ortaya koyması ve özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren insan kaynakları alanındaki gelişmeler konuyu daha da önemli kılmıştır. Günümüzde ulaşılan evrede, performans değerlemenin maksadı yalnızca ücretler, duraksama, terfi etme, işten çıkarma gibi çalışan odaklı durumlar değil tamamen kurumun yükselişini hedefleyen durumlar olarak anlaşılmalıdır (Okakın, 2008, s. 95). Performans değerlemenin temel hedefi, çalışanların yapmaları gereken işlerin sonucu elde ettiklerinin işletmenin belirlenen amaç ve hedeflerine göre değerini belirlemektir. (Güney, 2014, s. 187).

Performans değerlendirmenin, değerlendirmeye yönelik, geliştirmeye yönelik ve yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik olmak üzere üç temel amacı vardır. Performans değerlendirme ile iş görenin belirli bir dönemde ortaya koyduğu performansı değerlendirilerek, başlangıçta belirlenen hedeflere/standartlara ne oranda ulaşmış ulaşmadığı tespit edilir (Gürbüz, 2017, s. 204).

Son olarak yasal gereklilikler ya da iş görenin ortaya koyduğu olumlu ya da olumsuz performansın belgelendirilmesine yönelik de bir işlevi vardır. Nitekim

ülkemizde, 4857 sayılı İş Kanunu'nda öngörülen düzenleme neticesinde performans değerlendirme formları, olası yasal işlemlerde önemli belge niteliği taşıyabilmektedir (Gürbüz, 2017, s. 205).

1.3.2. Performans Değerleme Ölçümleri

İşletmeler faaliyetleriyle ilgili değerlerin ölçerek denetim ve yönetimi sağlayacak olmaları, hangi durum veya faaliyete önem verilmesi gerektiğinin tespit edilmesi, verimliliğin kuruma neler katacağını ayrıca verimsizliğin kurumda ne gibi problemlere yol açtığıın belirlenmesi, çalışanın kuruma kazandırdıklarının tespit edilmesi, hedeflere uygun olarak yönlendirilmeli ve gerek gelecek gerekse de geçmiş veriler ile ilişkilendirilebilecek endekslerin belirlenmesi gibi sebeplerle performans ölçüm yoluna gidilmektedir.

Performans değerlendirme ölçümü performans endekslerinin elde edilmesi üzerine çalışır. Performans değerlendirme ölçümü organizasyonun hali hazırdaki durumunun fotoğrafını çekerek ideallerin elde edilip edilmediği ile ilgili bilgi verir. Fakat ölçüm sonuçlarından yola çıkarak organizasyonun iyi ya da kötü durumda olduğu sonucuna ulaşamaz (Yenice, 2006, s. 124).

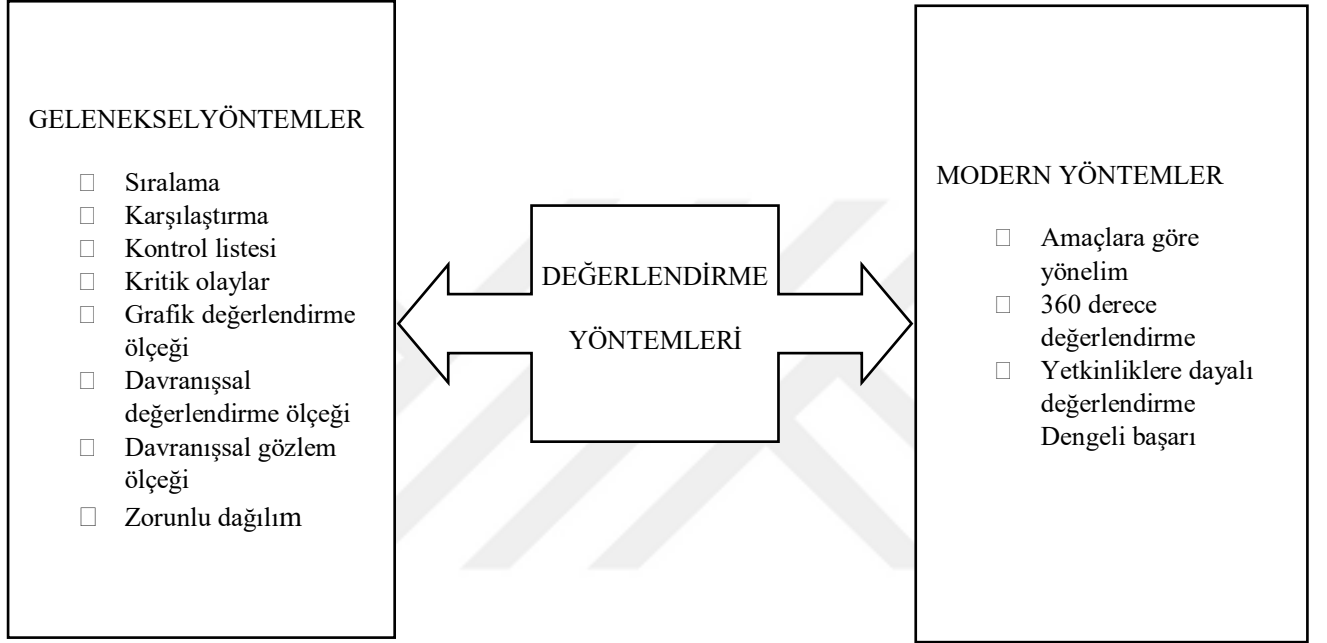
Performans ölçümleri, performans yükseltmeye yönelik hedeflere ulaşabilmek için önceden belirledikleri performans değerlerine göre, organizasyonun kendi kendine gerçekleştirdiği çıktıları/sonuçları ölçmek için kullanılan yöntemdir. Performans ölçümünde, her türlü hizmeti ve faaliyeti sayısal verilerle ölçmek imkansız olabilmektedir. Fakat kamu hizmetlerinin niteliği sebebiyle, kamu örgütlerinde yapılacak verimlilik ve etkinlik ölçümlerinde nitel ve nicel ölçütlerin birlikte kullanılması gerekmektedir (Usta, 2010, s. 41)

1.4. Performans Değerleme Yöntemleri

İş görenlerin, performanslarını değerlendirmek için çok fazla yöntemler geliştirilmektedir. Fakat örgütler ve yöneticiler kendilerine göre en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içinde bulunmaktadır. Örgütlerin özellikleri ne kadar kendilerine özgü performans değerlendirme yöntemi uygulamalarını gerektiriyorsa da ileri zamanlarda bu durumlar öznelliğe yol açabilmektedir. Bundan dolayı değerlendirmelerin bilimsel ölçülere uygun yapılmalı ve bu konuda nesnel bir şekilde

kabul edilen yöntemler bütün örgütler tarafından kullanılmalıdır (Bingöl, 2006, s. 338).

Performans değerlendirme yöntemlerinin ön yargılardan ve açık seçik değerlendirmeler yapılmasına olanak sağlayarak kurumların kendi üretimlerinin artmasını katkıda bulunmaktadır. Sonunda bu durum çalışanlar ve örgütlerin çıkarları ile uyumlu olduklarını göstermektedirler (Palmer, 1993, s. 39-40).



Şekil1:Performans Değerleme Yöntemleri

Kaynak: (Gürbüz, 2017, s. 212)

1.4.1.Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yöntemler başlığı altında (Gürbüz, 2017, s. 211);

- Sıralama,
- Karşılaştırma,
- Kontrol Listesi,
- Kritik Olaylar,
- Grafik Değerlendirme Ölçeği,

-Davranışsal Gözlem Ölçeği gibi yöntemler ele alınacaktır.

1.4.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi çok köklü ve basit bir yöntemdir. Objektif bir kriter ölçüt olarak belirlenmemiş ise yani başarı yada başarısızlık yöneticinin ve değerleyicinin inisiyatifine bırakılmış ise elde edilen sonuçlar güvenilir olmayacaktır. Hale etkisine son derece açık bir yöntemdir (Okakın, 2008, s. 103).

Sıralama yöntemi, yalın olmayan bir değerlendirme biçiminden çok, çalışanların tanımlanmış bir takım özellikleriyle değerlendirilerek sıralama yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Bu değerlendirme yönteminin eksik yönü, çalışanların sıralamada karşılıklı üstünlüklerinin tam anlamıyla ortaya çıkarılmasına rağmen, bu üstünlüğün net bir şekilde analiz edilememesidir. Aynı zamanda değerlemeye alınan çalışanların sayısı fazlaştıkça değerlendiren açısından en uygun ve en geçerli sıralamayı yapmak oldukça zorlaşır (Tural, 2007, s. 44).

Çalışanların yöneticileri aracılığıyla başarılarına istinaden sıraya koyulduğu bu değerlendirme yöntemi, bir yönden kendi içinde uygulamaya konulan değerlendirme yöntemine göre farklılık gösterebilir. Mesela, basit sıralama yöntemi diye adlandırılan değerlendirme yönteminde değerlendiren çalışanlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. Basit sıralama yöntemine göre sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlandırılan ikili karşılaştırma değerlendirme yönteminde ise her kişi bir başkası ile teker teker karşılaştırılır (Uyargil, 2013, s. 44).

Tablo1: Sıralama Yöntemi Örneği

Lütfen aşağıda isimleri belirtilen personeli en başarılı ve en başarısız olarak sıralayınız	
Değerlendirilenin adı/soyadı:.....	Tarih:
Bölüm..... :	
Sıralanacak Olan Personel	
Seda Arsoy	1.Çok Başarılı
Merve Kartal	2.Çok Başarılı
Esmâ Erkan	3.Çok Başarılı
Kadir Salman	4.Çok Başarılı
Nazlı Sarı	5.Çok Başarılı
Taha Günyol	5.Çok Başarısız
Cemal Serdaroğlu	4.Çok Başarısız
Aysun Erkan	3.Çok Başarısız

Berk Sonal Oktay Ersen	2.Çok Başarısız 1.Çok Başarısız
---------------------------	------------------------------------

Kaynak: (Okakın, 2008, s. 104)

1.4.1.2. Karşılaştırma Yöntemi

Bu performans değerlendirme yönteminin temel hareket noktası, değerlendirilecek olan tüm çalışanların sırasıyla birbirleri ile ikili olarak karşılaştırılmasıdır. Çalışanlar birbirleri ile kıyaslanır ve başarılı olana bir puan verilir. Bu puan verme işi çalışanların birbirleriyle olan kıyaslaması bitinceye kadar devam eder. Çalışan sayısı az olursa bu değerlendirme yöntemi fazla zaman almadan uygulanır. Ve kısa sürede sonuç alınır. Eğer çalışan sayısı fazla ise performans değerlendirme fazla zaman alır (Güney, 2014, s. 207).

Bu performans değerlendirme yönteminde çalışanların başarı ve becerilerinin birtakım parçalara bölünmeksizin değerlendirilmesi eleştirilere maruz kalmaktadır. Tüm çalışanların kendine has özellikleri mevcuttur. Çalışanların bireysel özellikleri göz önünde bulundurulmaksızın ve analizinin ayrıntılı bir şekilde yapılmaksızın değerlendirme yapılması durumunda kişisel özellikler belirsiz kalacak, netlikle belirlenmeyecek ve farklı farklı durumlara açık olacaktır. Bu yöntemde önemli bir netlikte değerlendirilen çalışanın hangi ölçülerde değerlendirildiğini bilemeyişi bununla birlikte geliştirmesi gereken özelliklerinin çalışana iletilmemesidir (İpek, 2010, s. 43).

Tablo2:Karşılaştırma Yöntemi Örneği

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		-	+	+	-	+	+	-
2	+	+	+	+	+	+	-	+
3	-	-	-	-	-	-	+	-
4	-	-	+		+	+	+	-
5	-	-	+	+		-	-	+
6	-	-	-	+	-		+	-
7	+	-	-	+	-	+		-
8	+	-	-	-	+	+	+	

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2012, s. 200)

1.4.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin özellikleri ve davranışlarıyla ilgili verecekleri cevaplara açıklayıcı ifadeler içeren fazlaca sayıda liste hazırlanmaktadır. Kontrol listesi yönteminde tüm sorulara ağırlıklar ve farklı değerler de verilebilir (Barutçugil, 2004, s. 435). İfadeler işaretlendikten sonra karşılığındaki değerleri toplanarak ortalamaları alınır. Değerleyici iş görenin koşullarına uygun tanımını seçer, sonra işaretlenen ağırlıklar toplanarak performans derecesi bulunur (Okakın, 2008, s. 102).

Tablo3:Kontrol Listesi Yöntemi Örneği

Çalışanın Adı Soyadı: Bölümü:	
Görevi:	İş No:
İlk Yöneticinin İsmi:	
Değerlendirmeyi Yapan Kişi:	
Değerlendirme Tarihi:	
VERİLEN ÖZELLİKLER	
1-Çalışanınız işe zamanında geliyor mu?	
2-Çalışanınız işini zamanında bitirmek için planlama yapıyor mu?	
3-Sorduğunuz zaman işini yapmış oluyor mu?	
4-Çalışan vereceği raporları zamanında teslim ediyor mu?	
5-Çalışanınız çalışma masasını düzenli tutuyor mu?	
6-Çalışanın dosyaları ve evrakları düzenli mi, aradığını zamanında bulabiliyor mu?	
7-Çalışanınız gerektiğinde çalışma arkadaşlarına yardım ediyor mu?	
8-Çalışan iş sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyor mu?	
9-Çalışan bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu?	
10-Çalışanınız verilen emri tam anlıyor mu?	
11-Çalışanınız işinin kalitesini artırmak için özen gösteriyor mu?	
12-Çalışanınız İşini planlıyor mu?	
13-Çalışan kendi hatalarını zamanında görüp düzeltiyor mu?	
14-Çalışan yaptığı işi seviyor mu?	
15-Çalışanın ekip çalışmasına katılıyor mu?	
Toplam Puan	

Kaynak: (Budak, 2013, s. 524)

1.4.1.4.Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olaylar yönteminde, değerlemeyi yapacak olan üstlerden, değerlendirme dönemi boyunca değerlendirecekleri her astın olumlu ya da olumsuz yönlerini belirten değişik durumları üstlerin formlara kaydetmeleri beklenir. Bu yöntem, astların başarısını en nesnel şekilde yansıtması nedeniyle yararlı görülmektedir (Tunçer, 2011, s. 269). Kritik olaylar yöntemi, çalışanların davranışlarındaki kritik

olayları belirlemeyi, sınıflandırmayı ve not etmeyi kapsar. Kurumsal açıdan böyle bir yaklaşım, bir iş yada görevdeki daha üst düzeyde ve daha düşük performans arasında farklılık gösteren belirli kilit olaylara dayanır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 312).

Kritik olaylar değerlendirme yönteminde değerlendirmeci kendi altında olan çalışana değerlendirme yapılacak dönem sürecinde çalışma sırasında yüksek ölçüde doğru ve yanlış davranışlarını kaydederek değerlendirecektir. Bu yöntem, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması ve iş görenlere yaptıkları işle ilgili durumlarını (zamanı ve şekliyle birlikte) geribildirim yoluyla aktarmak yönünden oldukça yararlı bir yöntemdir (Gökalp, 2013, s. 66).

Kritik olayların, bir ölçek şeklinde belirlenmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir. Bundan dolayı değerlendirmeciler, daha önceden belirlenen bazı durumlarla ilgili davranışları kayda almayı tercih ederler. Mesela, değerlendirmeci değerlendirilen iş görenlerin danışma taleplerine negatif cevap vererek, iş görenlerle iş birliği içinde olmaması gibi bir davranışı, negatif bir şekilde kayda alır. Bu yöntemde, çalışana daha iyi ve daha kötü yönlerini anlama ve çalışana kendini geliştirme imkanı sunmakla beraber, kimi olumsuzluklar da içermektedir. Mesela, kişilerin üstleri tarafından gözlemlenerek haklarında üstlerinin bazı notlar tutması, tedirginlik ve kaygı yaratarak stres faktörünü ortaya çıkarabilir (Göktaş, 2014, s. 48).

Tablo4: Kritik Olay Formu Örneği

Z İŞLETMESİ KRİTİK OLAY FORMU			
Not: Aşağıda ismi yazılı çalışanların kritik olaylarını ilgili bölümlere kaydediniz.			
Çalışanın Adı Soyadı:		Bölüm:	
Değerlendirenin Adı Soyadı:		Değerlendirme Süresi:	
01.01.2017-31.12.2018			
Güvenlik Kontrolü			
Tarih	Olumlu Çalışan Davranışı	Tarih	Olumsuz Çalışan Davranışı

Kaynak: (Tunçer, 2011, s. 282)

1.4.1.5.Grafik Değerlendirme Ölçeği

Grafik değerlendirme yöntemi, yaygın olarak kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir ve bu tekniğin ölçülmesinde teknik bilgi, işin niteliği, dürüstlük, takım ruhu, girişimcilik ve zamanı iyi kullanmak gibi kriterler önemlidir. Değerlemeci bu kavramlara beşe kadar puan vererek en iyiyi ve en kötüyü bulmaya çalışır (Aykaç, 2013, s. 66). Geleneksel değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan grafik değerlendirme yönteminde, inisiyatif kullanma, işin kalitesi, işin tutarı, sorumluluk konusunda isteklilik, işe devam, iş hakkında bilgi sahibi olmak, iş performansının farklı boyutları grafik değerlendirme ölçeği formunda listelenir. Tüm çalışanlar, değerlendirme süreci içerisinde sergiledikleri davranışlar konusunda beşli, dörtlü ya da üçlü ölçekte değerlendirilir (Yetişkin, 2009, s. 42).

Grafik değerlendirme yöntemi, en eski dereceleme ölçeği çeşitlerinden biridir. En önemli hususu, bir değerlendirme ölçeği sürecinde bulunan belirli durumlar üzerine yoğunlaşmalıdır. Ölçekler nitelikler listesi ve her bir kısım nitelik için derece sütunları bulunan bir çizelge ve ya grafik sağlar. Değerlendirenden bir form şeklinde alınan bu grafiklere göre, değerlendirilen çalışanın ölçekte yer alan özelliklere göre değerlendirmesi istenmektedir (Bingöl, 2003, s. 340).

Tablo5: Grafik Değerlendirme Yöntemi Örneği

Kriter					
Değerleme Tarihi					
Değerleyen					
	Değerlendirme Ölçeği				
İşgören	Çok Başarılı	Başarılı	Normal	Yetersiz	Çok Yetersiz
İhsan Bey	+				
Aynur Hanım		+		+	
Zeliha Hanım			+		
Kadir Bey					
Kemal Bey					+

Kaynak: (Göksel, 2013, s. 57)

1.4.1.6.Davranışsal Gözlem Ölçeği

Davranışsal gözlem ölçeği olarak da adlandırılan bu yöntem, işlerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gereken davranışları değerlendirmek adına geliştirilmiştir. Bu yöntemin odağı işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır performans sonuçları değil. Bu yöntem, işi oluşturan sorumlulukların ve durumların kapsamlı kategorilerini dile getirmek adına iş boyutu kavramını kullanmaktadırlar. İş boyutu kavramı, belli bir işi oluşturan sorumluluklar ve görevlerdir. Her iş farklı farklı iş boyutlarına sahiptir ve her biri için çeşitli dereceler geliştirilir (Barutçugil, 2004, s. 436-437).

Bu değerlendirme yönteminde çalışanların iş başarılarını istenilen davranışları sergileme sıklığı gözlemlenerek ölçülmeye çalışılır. Çalışanların iş başarısını belirleyen kritik olaylar, yapılan işlere göre bir sınıflandırma yapılmakta ve daha sonra bu sınıflandırmada yer alan işle ilgili davranışlar işgörenlerin başarılarını ölçecek biçimde 5 yada 7'li bir skala üzerinde puanlamaları yapılmaktadır (Güney, 2014, s. 216). Değerleme gözlem ölçeğinde değerlendirici tarafından değerlendirilen kritere verilen puanlar toplanarak ya da ortalaması alınarak işgörenin nihai toplam performans puanı belirlenmektedir (Gürbüz, 2017, s. 216).

1.4.2.Modern Değerleme Yöntemleri

Modern yöntemler başlığı altında (Aktaş, 2010, s. 55-61);

- Amaçlara Göre Yönetim
- 360 Derece Değerlendirme
- Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme
- Dengeli Başarı Göstergeleri yöntemleri ele alınacaktır.

1.4.2.1.Amaçlara Göre Yönetim

Bu yönetim tipi, bir yönetim yaklaşımının yanında sonuçlara dayanan performans yönetimi yaklaşımının da en önemli örneği sayılır. Modern yönetim sistemin değerlendirme yöntemleri içinde yer alır (Uyargil, 2013, s. 56). Bu yönetim tarzında en önemli durum, ölçülebilir hedef ve amaçların belirlenmesinde üstlerle iş

görenlerin beraberlik içinde olmasıdır. Bu yönetim tekniğinde amaçlara ulaşılmasının üzerine gidildiğinde çalışanın değerleri, tutumları ve kişiliği değerlemenin dışında tutulmaktadır. Bundan dolayı iş gören yapıcı eleştirileri kolaylıkla kabullenir. Amaçlara göre yönetim tekniği, değerlemelerin çok sık yapıldığı ve işin kalitesine önem verildiği durumlarda daha uygundur (Palmer, 1993, s. 50).

Amaçlara göre yönetim tekniği ile değerlendirme yapılabilmesi için, ilk önce işletme için uzun vadede amaçların belirlenmesi, daha sonra bireysel ve bölüm amaçlarının açığa çıkarılması gerekir. Belirlenen bütün amaçlar, iş görenler ve üstlerce benimsendiğinde ve işbirliğiyle hareket edildiğinde gerçekleşmemesi mümkün değildir. Hedefler, nümerik şekilde ifade edilmeli ve iş ile ilgili olarak performansı tetikleyen alanlardan seçilmesine özen gösterilmelidir. Bunlarla birlikte amaçlar, katıyen sabit durumda değildir ve tüm şekillerde yeni durum için uygun halde olmalıdır. Esasen araştırma yapılmış AB üyesi ülkelerde bu durumun saptanmasında büyük zorluklar olduğu görülmüştür. Amaç sözleşmeleri olumlu birer uygulamaymış gibi görünmesine rağmen bazı bölgelerde rahatsızlık yaratmaktadır.. Mesela; yargı mensupları, polis, cezaevi çalışanları, itfaiyeciler vb. meslek mensuplarında amaç sözleşmeleri ve değerlendirme bilhassa sıkıntılıdır. Başka bir sıkıntıysa amaçların tutturulamamasıdır (Uysal, 2014, s. 55).

Tablo6: Amaçlara Göre Değerleme Formu

Performans Değerleme Formu			
1.Kişisel Bilgiler			
Ad Soyad:	Performans Dönemi Yılı:		
Bölüm:	İşe Giriş Tarihi:		
Ünvan:	Bölümde İşe Başlama Tarihi:		
Son Terfi Tarihi:			
2.Hedef Değerleme			
Hedef	Gerçekleşen	Gerçek Oranı(%)	Değerleme Oranı
İş Ünitesi (Sayısal) Hedef			
Proje Hedefi			
Beceri Hedefi			
			Toplam Puan
Hedef Değerleme Puanı (Toplam Puan/Hedef Sayısı):			
Hedef Onayı:			
Değerlendiren (Ast)		Değerlendiren (Üst)	
Tarih: İmza		Adı Soyadı:	Tarih İmza

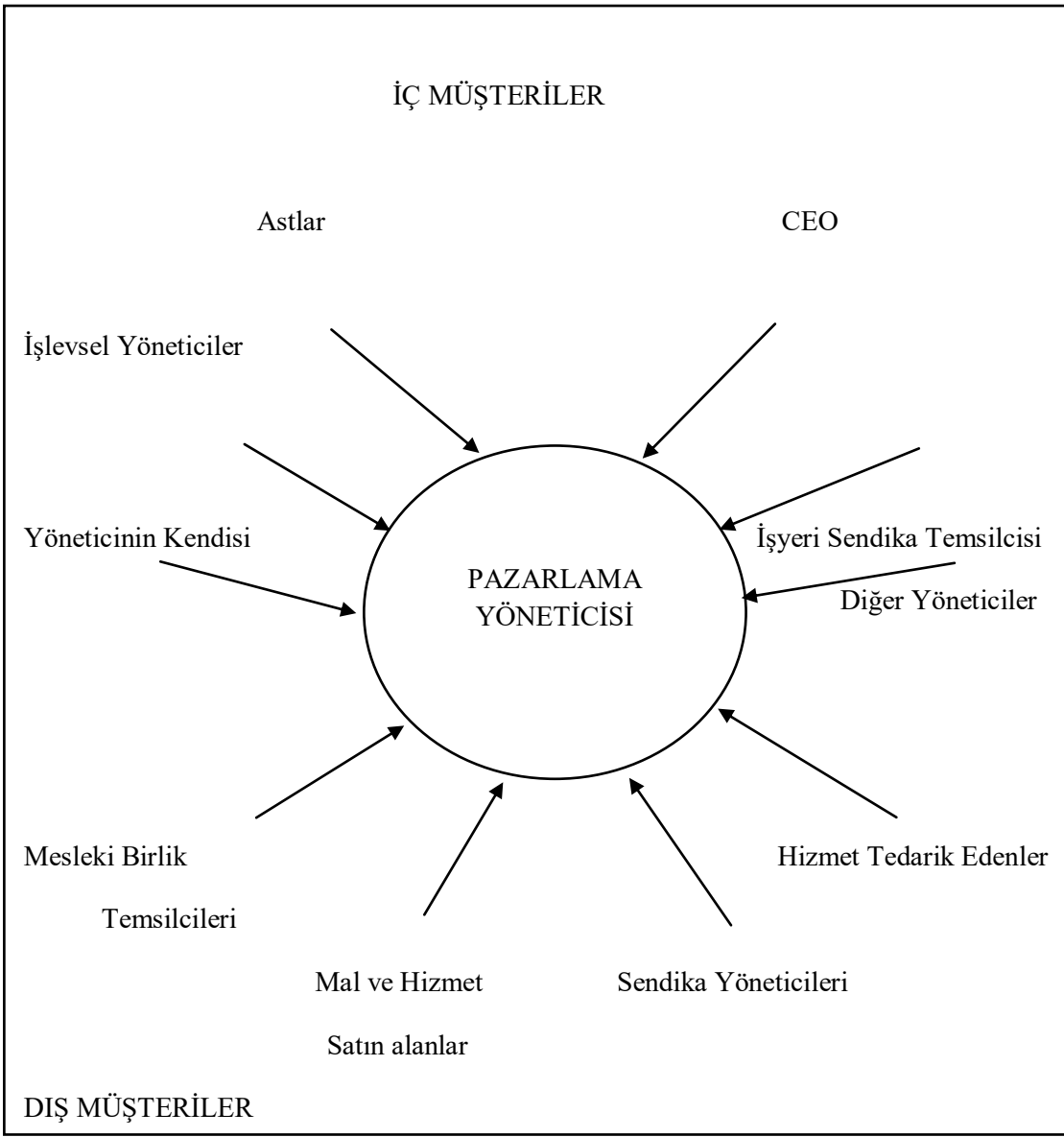
Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2012, s. 213)

1.4.2.2.360 Derece Değerlendirme

Günümüzde en gözde uygulamalardan bir tanesi olan yöntemde çalışan astlar; müşteriler, üst yöneticiler, arkadaşları ve amirleri gibi çok fazla kişi tarafından değerlendirilmektedirler. Bu durum sonucunda çok kapsamlı bir fotoğraf oluşturulmaya çalışılır (Okakın, 2008, s. 105). Yöntem iş görenin sahip olması gereken yetkinliklerin; kendisi, çalışma arkadaşları, astları, müşterileri ve bağlı olduğu yönetici tarafından değerlendirildiği, farklı kaynaklardan çok yönlü bilgi sağlayan örgütsel ve kişisel gelişimine olanak tanıyan stratejik bir araçtır (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 336)

360 Derece Geri Bildirim Yönteminin Amaçları;

- Çalışanlara performans değerlendirmesini yaptırmak,
- Çalışanlara tarafsız ve geniş bir geri bildirim vermek,
- Çalışanlara önemli başarı kriterlerine odaklanmalarına olanak tanımak,
- Üst yönetim kadrosunun işlerliğini ölçmek,
- Çalışanların gelişme açık ve güçlü davranışlarını belirlemek,
- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarına netlik kazandırmak
- Takım çalışmasını ve takım içinde iletişimi kuvvetlendirmek,
- Değişim ihtiyacını belirlemek ve değişimi hızlandırmak için kullanılır (İllez ve Güner, 2006, s. 326).



Şekil2:360 Derece Değerlendirme

Kaynak: (Bingöl, 2010, s. 398)

1.4.2.3.Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme

Bu değerlendirme yönteminde esas hedef yüksek performansla çalışanları ortalama performans gösteren çalışanlardan ayırmaktır. Yetkinliklere dayalı değerlemede kişiye “yüksek” ya da kendilerinden beklenmekte olan performans düzeyi, adı geçen durum için gerekli davranışları göstermeleri açık bir biçimde tanımlanmaktadır. Bu durumda değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki iletişim daha da rahatlamakta ve geri besleme süreci düzgün bir şekilde işlemektedir (Uyargil, 2013, s. 65).

Yetkinliklerin oluşturulması sonrasında çalışanların performansları da bu yetkinlik modeli içerisinde değerlendirilerek kendilerine geribildirim verilebilir. Yetkinliklerin kullanılmasıyla çalışandan beklenen yetkinlik düzeyi ve çalışanın

gösterdiği performans arasındaki fark gözlemlenir. Her bir yetkinlik bazında çalışandan beklenenin altında bir performans elde etmesi durumunda bunun ne olacağı ve nasıl giderileceği üzerinde durulur (Yetkin, 2003, s. 64).

1.4.2.4.Dengeli Başarı Göstergeleri

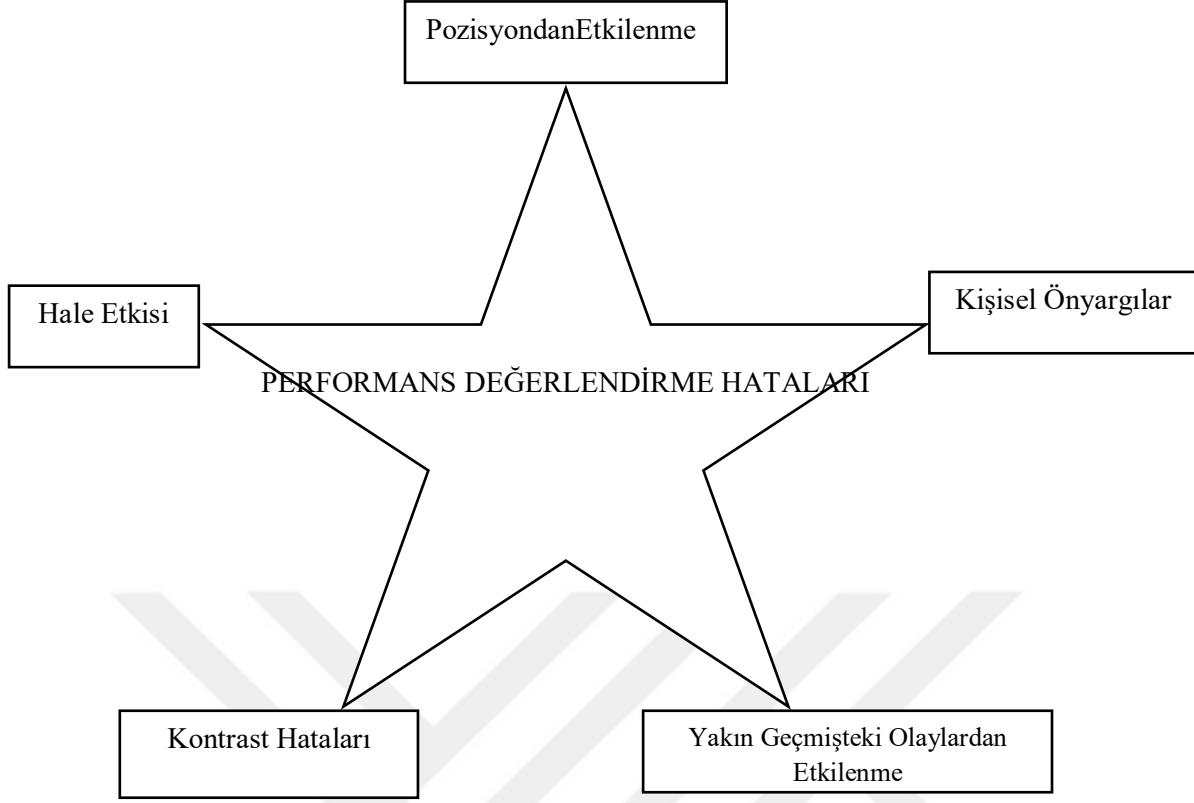
Bu yöntem bireysel performansın ölçümü için değil; örgütsel performansın ölçümü için geliştirilmiştir.

Dengeli başarı göstergeleri yöntemi örgütsel performansı dört boyutta ölçmeyi esas almaktadır (Gürbüz, 2017, s. 224).

1. Finansal boyut: Yer alan ölçütler işletmenin hissedarlarına nasıl göründüğünü göstermektedir. Bu boyutta varlıklar, gelirler, satışlar ve maliyetlerle ilgili ölçütler bulunmaktadır.
2. Müşteri boyutu: Bu boyutta alıcı tatmini, alıcı sadakati, alıcı kazanılması, müşteri karlılığı ve pazar payı gibi finansal boyuttaki hedefleri destekleyici nitelikte olan ölçütler bulunmaktadır.
3. İçsel İç süreçleri boyutu: Bu boyutta yer alan göstergeler finansal boyutta ve alıcı boyutunda yer alan amaçları başarmak için kritik işletme içi süreçlerden oluşmaktadır.
4. Öğrenme ve gelişme boyutu: Bu boyutta yer alan ölçütler işletmenin insan sermayesinin etkili ve verimli şekilde yönetilmesi ile ilgilidir.

1.4.3.Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

İnsan ile ilgili değerlendirmelerin ne kadar objektif olursa olsun, her zaman bir şekilde yanlıgı payı taşıdıkları bilinir. Bundan dolayı performans değerlendirme sürecinde farklı farklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Performans değerlemeye için yapılan eleştiriler sonucunda değerlendirme bazı hataların yapılabileceği ve bazı sorunların ortaya çıkabileceğinin doğal sonucu olduğu düşünülebilir. Bahsedilen bu sorunların birçoğu kullanılan yöntemlerin tabiatından değil yöntemlerin yanlış şekilde kullanılmasından ve ya değerlendirenlerden kaynaklı olabilmektedir (Bingöl, 2006, s. 350).



Şekil3: Performans Değerleme Hataları

Kaynak: (Gürbüz, 2017, s. 227)

1.4.3.1. Hale Etkisi

Çalışanların performansını etkileyen birbirlerinden farklı ve göze çarpan özellikler arasında farklılıkların değerlendiren tarafından fark edilememesi ve yanlış değerlendirme yapılmasıdır. Çalışanın hale etkisinde kalmasının farklı farklı sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerden birincisi, çalışanın ilk izlenimine göre yanlış değerlendirme yapma eğiliminde olmasıdır. Birinci karşılaştırmada çalışan değerlendireni pozitif ya da negatif etkilemektedir ve değerlendiren de kısa sürede edinilen bu ilk izlenimiyle birlikte değerlendirmelerini sürdürmektedir. Mesela, öncelikle pozitif yönde etkilenen yöneten, sonraki değerlemelerinde de çalışanın performansının birtakım negatif taraflarını görmeyerek çalışan başarılı bir çalışan şeklinde değerlendirilecektir (Başkaya, 2014, s. 43).

Hale etkisi; değerlendiricilerin, çalışanların bir ölçüte göre aldığı derece yada başka bir işle ilgili yaptığı karşılaştırmanın yada önceki dönemlerdeki başarısının etkisinde kalarak değerlendirme yapmasıdır (Sattar, 2010, s. 76). Hale etkisi değerlendiricinin çalışanın bir alandaki başarısına bakarak, onu diğer alanlarda

olduğundan daha başarılı değerlendirmesidir. Bunun terside söz konusu olabilir: Çalışan bir alandaki başarısızlığı nedeniyle diğer alanlarda olduğundan daha düşük başarı derecelerinde değerlendirebilir (Can ve diğerleri, 1998, s. 167).

1.4.3.2.Kişisel Önyargılar

Performans değerlemesinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri de değerleyen bazılarının bazı önyargılara sahip olmasıdır. Önyargıların etkisi, bir kişi hakkında yapılacak değerlemenin o kişinin mensubu olduğu grup tarafından etkilenmesidir. Performans değerlemesinde tespit edilmesi ve düzeltilmesi en zor sıkıntılardan biri de değerlemeye önyargıların girmesidir (Özdemir, 2007, s. 116).

Değerlendirmeciler performans değerlendirmesini yaparken ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, yabancı kökenli olma, din vb. faktörlerin altında kalınca önyargılı bir tavır sergilemektedirler. Mesela uygulamada birçok yöneten birtakım yapılan işlerin yalnızca erkek işi olduğunun düşünülmesi kadınların bu işleri yapamayacaklarını düşünülerek işe alma ve görev verme durumlarında taraflı davranabilmektedirler. Aynı şekilde, kimi ülkelerde yabancı çalışanlara yönelik yöneticilerin taraflı davranışları da güvenilir ve doğru düzgün bir değerlendirme yapmaya engel olur (Özgen ve diğerleri, 2005, s. 235).

Bu hatayı önlemek için değerlendiricilerin, değerlendirme sırasında; kişisel duygu ve düşüncelerini bir kenara bırakıp objektif değerlendirme yapmaları konusunda işletme yönetiminin uyarılmaları gerekmektedir (Palmer, 1993, s. 23).

1.4.3.3.Pozisyondan Etkilenme

Bu hata, değerlendiricinin; çalışanın, işletme içerisindeki pozisyonundan etkilenerek hiyerarşik olarak üst kademedeki yer alan çalışana yüksek, alt kademedeki yer alan çalışana da düşük değerlendirmesidir. Pozisyondan etkilenme hatasını önlemek için değerlendiricinin, her çalışana kendi durumuna uygun görev ve yükümlülükleri çerçevesinde, farklı görevlerdeki çalışanlarla karşı karşıya getirilmeden, değerlendirmesi gerekmektedir (Yalçın, 2006, s. 96).

Performans değerlemede bazı değerlendiriciler çalışanların oldukları pozisyondan etkilenerek, işletmeler için önemli sayılan pozisyonlardaki ve işlerdeki kişileri önemsiz sayanlardaki alçak performans seviyesinde değerlendirirler. Tüm

çalışanlarını bir araya toplayıp genel bir ya da birkaç ölçütle değerlendiren yöneticiler, çoğunlukla üst kademe pozisyonlarda çalışanları listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin en alt sıralarında yer alan pozisyonlardaki çalışanları da alt sıralara koyma eğilimi göstermektedirler (Uyargil ve diğerleri, 2010, s. 230).

1.4.3.4.Kontrast Hataları

Diğer değerlendirme hatalarında olduğu gibi kontrast hatası da performans değerlendirme faaliyetlerinin geçerlilik ve güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Değerlendiricinin kısa zaman içerisinde fazla sayıda kişiyi değerlendirmesi durumunda, ard arda yapılan bu değerlendirmeler sonucunda kişileri birbirleri ile karşılaştırması üzerinde konuşulan bir konu olabilmektedir. Başka bir ifade ile, her astın kendisinden daha önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmesi ve bu doğrultuda değerlendirmesidir (Tural, 2007, s. 70-71).

Bu yöntem; farklılık etkisi şeklinde de tanımlanmaktadır. Değerlendirenlerin çalışanları kişisel performans değerlendirme ölçütlerinden ziyade birbirleri ile ilişkili olarak değerlendirmesi eğilimidir. Başka bir deyişle, değerlendirilenlerin kısa zamanda çok fazla iş göreni değerlendirmesi, ard arda yapılan değerlendirmelerde objektif karar vermektan uzaklaşabilmesine sebep olur. Her çalışan kendinden önce değerlendirilen çalışanın puanından etkilenmektedir. Bu tarz hataların önüne geçebilmek için iş gören, başarısız ya da başarılı olarak sınıflandırılmamalı, karışık bir sıra ile değerlendirme yapılmalıdır (Şentürk, 2015, s. 13).

1.4.3.5. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Değerlemenin bütün performans dönemi içerisinde yapılamamasıdır. Performans değerlemeyi gerçekleştirecek olan değerlendiricinin özellikle son dönemde yaşanan ve nispeten daha taze olan bilgi ve olayların etkisinde kalması dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çekmesi ya da tamamen unutmasıdır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 316).

Değerlemenin bütün performans sürecinin tamamını içine alacak şekilde yapılması gereklidir. Kurumlarda genellikle değerlendirme süreci bir yılı içine aldığından, değerlemeyi yapan şahsın bilincinde canlılığını yitirmeyen olaylar yakın zamanda yaşananlardır. Bununla birlikte, değerlendirmeyi yapmakta olan kişi ya da kişiler performans değerlemede yakın zamandaki olayları temel almışlardır.

Performans değerlendirme de belirli zaman dilimlerinde alınacak notlar, yapılabilecek hatanın önüne geçilmesinde etkili olabilmektedir (Argon ve Altay, 2004, s. 240).

1.5.Çalışan Performansı

Çalışanların performanslarından söz edebilmek için, öncelikle kişilerin belirlenen işle muhatap olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışana verilen iş onun beceri ve bilgisini uygun olmalı, çalışanın işi yapabilme derecesinin ölçülebilmesi için de standart göstergeye uygun olması gerekmektedir. Bundan dolayı hedeflenen standarda ulaşılması çalışanın iyi performans sergilediğini göstermektedir (Akyol, 2015, s. 72).

Çalışan performansına ilişkin bilgiye, belirli zaman diliminde çalışanın ona verilen işleri bitirmek amacıyla elde ettiği sonuçların değerlendirilmesiyle ulaşılmaktadır. Hedeflere ulaşmada, takip edilen yöntemde önceden belirlenen ölçüleri tutturma; kişiden kişiye değişiklik gösterdiği gibi, ortamlardan ortamlara da farklılaşabilmektedir. Bir örgütte, çalışanın başarılı olması ve yüksek performans göstermesi birçok faktörün katkısıyla oluşabilen bir durumdur. Çalışanların yetenekleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, çalışanların işe ilgi ve uyum gibi özellikleri de farklılık gösterebilir (Yıldırım, 2011, s. 7).

Çalışanın performansı, işletmenin yapılan iş ile ilgili olarak ulaşılmasını istediği hedefler doğrultusunda grubun ve ya kişinin kendisi için belirlenmekte olan ölçütlere ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini göstermektedir (Geylan, 2007, s. 141).

Aslında çalışan performansı ilk bakışta ne kadar da olsa kişinin kendisi ile ilgili gözüксе de, asıl olarak yönetimin uygulanması, liderlik anlayışı algılanışı ve organizasyon içerisindeki durum ile ilgilidir. Dolayısıyla performans kavramı bireysel olabileceği gibi örgütsel de olabilir. Çalışan performansında meydana gelecek olan değişim bireyden takıma, takımdan örgüt içi bölümlere ve örgütün tamamına yansımaktadır.

Çalışan performansından bahsedebilmek için öncelikle çalışanların yapabileceği işlerin belirlenmesi gereklidir. Bununla birlikte, bu işin çalışanın nitelik ve kapasitesine uygun olması ve çalışanın işini yapabilme düzeyinin göstergesi

olacak standardın da bilinmesi gereklidir. Çalışan belirlenen ölçüleri elde ettiğinde bu durum çalışanın iyi performans sergilediğini gösterirken, ölçülerin altına düştüğünde başarısız performansın sergilediği kabul edilir (Kösedağı, 2014, s. 36-37).

Çalışanlar performanslarının adaletli değerlendirilmediğini düşündüklerinde, ait hissetme duyguları oldukça yıpranıyor. İşletmeler, çalışanları değerlendirirken her ne kadar tarafsız, rakamlarla ifade edilebilen ölçüler kullanılırsa, adil olma duyguları bir o kadar gelişiyor. İşletmelerin bütün çalışma süreçlerini tek platforma taşıyarak, tüm açılardan performans ölçümü yapabilmesi bu denli çok önemlidir (Pınar, 2012, s. 61).

İşletmelerin hangi aşamasında olursa olsun, bütün çalışanlar iş tanımlamalarına ve bu iş tanımlamalarına bakarak, verimli şekilde yerine getirmekle yükümlü oldukları görevleri vardır. Organizasyon içinde mevcut olan, belirli nitelikleri olan kişinin yükleneceği sorumlulukların tümü çalışanın iş tanılması içine girer. Bütün iş görenler kuruma gelmelerinden başlayarak, iş tanımlamaları etrafında, bilgi ve yeteneklerini kullanır ve karşılığında organizasyonun imkanları dahilinde sosyal ve ekonomik çıkar elde etmektedirler (Aydın ve diğerleri, 2010, s. 47).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

2.1.Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları

2.2.1.Yönetim

Yönetim eylemleri organize etmek ve organize edilen eylemleri yürüten teşhizatları adlandırmak için kullanılır. Klasik olarak yöntemin asıl görevi ortak değerler ve hedefler etrafında çalışanları toplayarak performansları yeterli hale getirmek ve yükseltmektir. Yalnızca bu görevin taşıdığı anlam değişmemiş durumdadır. Yöneticiler için asıl sorun daha önceden yapılan işlerin daha verimli duruma nasıl getirilebileceğinin yanında yeni olarak ne iş yapması gerektiğinin bilinmemesidir (Akbaba, 2010, s. 9).

İşletmeler her şeyden önce insanlardan oluşan sosyal yapılardır. İlk insanlığın, doğal güçlere, zorbalara ve vahşi hayvanlara karşı olmak maksadıyla kaderle güç birliğine dayalı olması için bir araya getirildiği gerçeği dikkate alınarak, yönetim hadisesinin insanlığın en eski tarihine kadar dayandığı söylenebilmektedir. Müşterek hedefleri ortaya çıkarmak amacıyla insan birlikteliklerinin öncelikle işbirliği ve daha sonra da birbirleriyle aralarında iş paylaşımında bulunarak yönetilen, yöneten ya da lider izleyiciler biçiminde amaca beraber yöneldikleri tüm yerlerde ve zamanlarda yönetim durumu var olacaktır (Şimşek, 2005, s. 7).

Yönetim, tarihin en derin sahnelerinde yerini alan, insanlık tarihi ile beraber varlığını ortaya koyan bir ifadedir. Bir grup çalışması gerektiren; işbirliği ve eşgüdümleme gerektiren her etkinlik yönetimin varlığına ihtiyaç duymuş, yönetsel bir yapı ve teşkilatlanmayı beraberinde getirmiştir. En eski insanlık tarihinden günümüze gelen bütün eserler ve bizim çözümleyebildiğimiz bilgiler toplumsal yaşamın olduğu her yerde yönetsel bir yapının da olduğunu göstermektedir. Yazılı tarih belgelerinde, dini metinlerde de yönetim etkinliklerinden bahsetmektedir (Özden, 2005, s. 1).Yönetim kavramı çok eski tarihlerde bulunabilecek bir kavramdır. Eski Romalıların etken bir yönetim sisteminin açıklamalı örneklerini sundukları; bilinen en eski medeniyetlerden biri olan Sümerler yazı dilini yönetimle ilgili kontrol süreci ihtiyacına bir tepki olarak geliştirmiş oldukları; Roma Katolik

Kilisesi'nin eski yönetim anlayışı günümüz yönetim düşüncesine önemli katkılarda buldukları düşünülmektedir (Benligiray, 2005, s. 23).

Buradan hareketle “Yönetime neden ihtiyaç olmuştur?” sorusuna aranılan cevap bulunduğu yönetim kavramı çok daha iyi anlaşılabilir. “Çağdaş topluluklarda insan gereksinimlerinin artması, kıt olan kaynakların daha akla yatkın bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Bu ölçülülük çeşitli organizasyonlar aracılığıyla sağlanabilmektedir. İşte organizasyonlar da toplumun ihtiyaç duydukları hizmetlerin ve kullanılacak malların ortaya koyulması amacıyla ortaya çıkarılan ve üretim faktörlerinin uygun olarak bünyelerinde birleştiren sistemlerdir. Fakat bu uygunluğu sağlamak sadece işletme faaliyetlerinin ortaya çıkarılmasıyla gerçekleştirilemez. Aynı şartlarla ortaya çıkan iki organizasyon biri birkaç yıl sonra çokça büyürken diğeri aynı süreç içerisinde kaybolmaktadır. Tüm bunların temelinde yatan sebep yönetim kavramıyla açıklanabilmektedir (Can ve Güney, 2015, s. 137). Yani kıt kaynakları etkin bir biçimde kullanarak insan ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla yapılan tüm faaliyet yönetim konusunun içine girer. Yönetimden söz edilmediği takdirde kaynakların hedeflere yönlendirilmesi güçleşebilmektedir. Yönetimin elinde bulundurduğu güç, tecrübe ve bilgi kıt kaynakların daha verimli kullanılabilmesini sağlamaktadır.

Yönetim, hükmetmenin daha çağdaş, kolay işlenen ve bilimsel bir dille ifadesidir. İnsanların toplu halde çalıştıkları ve toplu halde yaşadıkları bütün zamanlarda ve her alanda yönetim var olmaktadır. (Genç, 1994, s. 15). Yönetim belirli bir hedefi gerçekleştirebilmek amacıyla bir araya gelen birden fazla kişinin oluşturduğu bir sosyal olay ya da grup faaliyetidir (Eren, 2015, s. 1). Toplumsal ihtiyaçların karşılanması için yönetim, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirebilecek rolleri ve görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelen güçlerin yönlendirilmesi ve koordinasyonu sürecidir (Başaran, 1991, s. 91) .

Yönetimin çok fazla farklı tanımının yapılmasında başlıca iki nedeni vardır. Birincisi, yönetimi açıklayanların, yönetim biçimine ilişkili inançlarının farklı olması. Birlikçi, yetkici, koruyucu yönetim biçiminden birine çok fazla bağlı olan organizasyonlar bu inançlara göre yönetim kavramını farklı tanımlarlar. İkincisi olarak, yönetilen organizasyonların hedeflerinin birbirlerinden farklı olmasıdır (Başaran, 1982, s. 14).

Yönetim bilimcilerinin ortak sonuca vardıkları tanımlara göre yönetim, organizasyonun insan kaynakları ve sahip oldukları maddeleri kullanarak organizasyon hedefini gerçekleştirme sanatı ve bilimidir. Başka bir ifadeyle yönetim, organizasyonda, daha önceden belirlenen işleri yapabilmek için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek onları harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Çiçek, 2008, s. 43).

Başka tanımları da ele alacak olursak, yönetim; organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için, koordinasyon, örgütleme, planlama ve değerlendirme gibi işlemlere ilişkin olarak teknik, ilke, teori, kavram ve modellerin bilinçli ve sistematik bir şekilde ustalıkla uygulanması ile ilgili faaliyetlerin bütünüdür (Erdoğan , 2000, s. 13).

Yönetim en genel tanımıyla; hedeflerin en verimli ve en etkili şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla bir takım insan kümesinde iş birliği ve koordinasyon sağlamaya dair faaliyetlerin bütünüdür (Baransel, 1993, s. 25). Buna göre yönetim, belli hedeflere ulaşmak için var olan kaynakları etkin ve iyi şekilde kullanılması sürecidir. Yönetim, başkalarının örgütteki işleri etkin ve verimli ir şekilde yapabilmesi için, onların eylemlerinin koordine edilmesi ve denetlenmesini kapsar (Sağlam ve diğerleri, 2015, s. 113). Yönetim, organizasyonun madde ve insan kaynaklarıyla iyi biçimde çalışarak, hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşabilmenin bilimsel adıdır. Bu amaçla yönetim, ister bir sendika, ister bir hastane, şirket ya da cezaevi olsun, her türlü kurumda olması gereken bir süreçtir (Werner, 1993, s. 10).

Yönetim süreci bir insanın, bir başka insanın otoritesini kabulünün genel göstergesidir. Yönetimin hedefi malzeme, zaman, insan, yer, para gibi öğeleri daha da az kullanarak en çok verimi elde edebilmek ve kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütü verimli bir işleyişe kavuşturmadır. Görevi ise örgütü amaçlara uygun yönetmektir. Örgüt içinde yönetime duyulan ihtiyacın nedeni örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir (Çiçek, 2008, s. 43).

Diğer bir ifade ile yönetim, daha önceden belirlenmiş ve ya sonradan yenilenen amaçlara ulaşabilmek için kadrolama, organize etme, planlama, denetleme ve yöneltmeye ilişkin ilke, teori, yaklaşım ve modellerin ustalıkla uygulamaya geçirilmesi süreci olarak tanımlanır.

“Kadrolama, planlama, denetleme ve yönetme” aşamaları bize yönetim olgusunun bir süreç olması gerektiği yargısına ulaştırır.

“İşlevlere ilişkin ilke, model, teori ve yaklaşımın...” ifadesi yönetimin bilim olduğunun yargısı vurgulanır.

“Yaklaşım, teori, model ve ilkelerin ustalıkla uygulanmaya geçilmesi...” ifadesi yönetim olgusunun sanat yönünü göstermektedir (Akdemir, 2009, s. 140).

Yönetimin tanımı, her ne kadar organizasyonun hedeflerine ve yönetimin şekillerine göre farklı yapılırsa yapılsın, kimisi öz değerlerde benzerlik gösterecektir.

Elliyeye yakın yönetim tanımının inceleme sonucunda benzeştikleri noktalar şunlardır:

- Gerçekleştirilebilecek amaçların olması,
- Bu amaçları gerçekleştirebilecek insanların gruplarının örgütlenmesi,
- Dağılan insan gücünün iş bölümü ile bütünleştirilmesi.

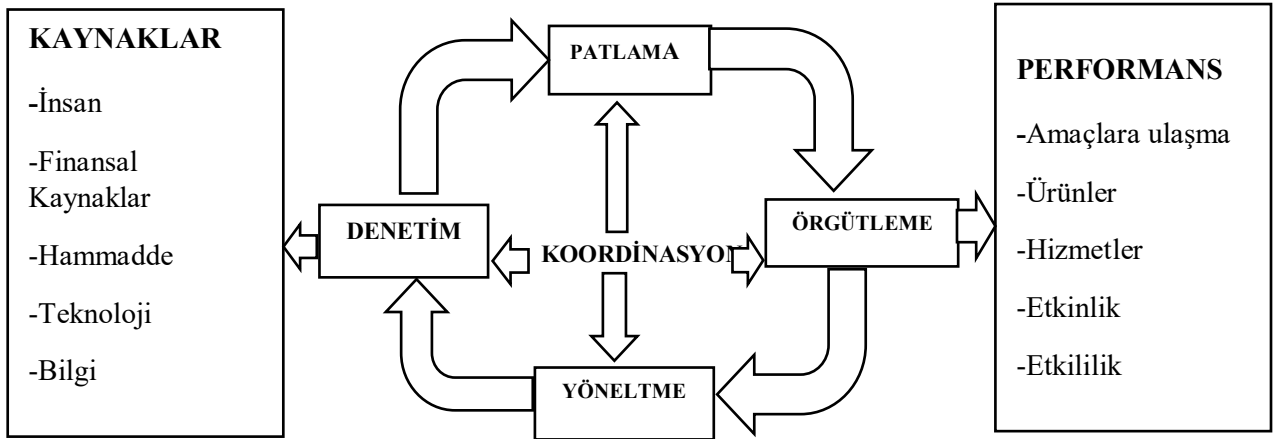
Burada ki üç ögeye göre yönetim tanımını şöyle yapabiliriz. Yönetim kavramı, bir organizasyonda, önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirebilecek işlemleri yapabilmek için bir araya getirilen insanların örgütlenip eşgüdümlenerek harekete geçirilme sürecidir (Başaran, 1989, s. 14).

Şu halde, yönetim, belirli bir takım hedeflere ulaşabilmek için öncelik insanların olmakla beraber zamanı, parasal kaynakları, demirbaşları, donanımı, yardımcı malzemeleri ve hammaddeleri birbiri ile uyumlu bir biçimde kullanabilmek için karar alma ve uygulama süreçlerinin tamamıdır. Yönetim kavramı içinde başta insanlar olmakla birlikte üretim faktörlerinin hedefler doğrultusunda verimli ve etkin kullanımı söz konusudur. Ancak, bir konuyu belirtmekte fayda vardır. Yönetim olgusunun ortaya çıkabilmesi için yönetici konumunda bulunan ve üretim elemanları konusunda karar verecek kişinin emrinde muhakkak bir çalışanın bulunması şarttır. Başka hiçbir parasal kaynak, araç ve gereç olmasa bile, belirlenen bir takım amaçları gerçekleştirebilmek için insanların faaliyetlerinden faydalanan ve onu tesiri altına alabilen kişi yöneticidir. Bu durumda yönetim kavramı insansal (beşeri) bir süreç olarak tanımlamak, yanlış değildir. Fakat, pratikte yönetim süreçlerini ve faaliyetlerini izah edebilmek eksik olabilmektedir (Arslan, 2008, s. 12).

2.2.2.Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim farklı aşamalardan ve evrelerden geçerek oluşmuş bir süreçtir. Daha net bir ifade ile, yönetim olgusu iç içe girmiş farklı süreçlerden oluşmaktadır. İşletmeler girdileri belirli süreçlerden geçirerek çıktılar meydana getirirler. Ama yönetim faaliyetinin de verimli ve etkili biçimde yerine getirilebilmesi için belirli fonksiyonları bulunur. İşte organizasyonların kuruluş hedeflerine ulaşması, faaliyetleri verimli ve etkili biçimde yerine getirebilmek için bazı fonksiyonlar işletmenin yöneticileri aracılığıyla yerine getirilmektedirler. Bu fonksiyonların işletmelerin rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmesi ve ayakta kalabilmesiyle yakından ilişkili faaliyetlerdir.

Fayol'a göre yönetme, denetlemek, planlamak, eşgüdüm, örgütlemek, emir ve kumanda etmek demektir. Fayol, yöneticilerin nasıl özelliklerinin olması gerektiğinin üzerinde de durmuş ve bu özelliklerin çalışan hakkında detaylı bilgi sahibi olmasını, yeterli düzeyde olmayan çalışanları çıkarmalarını, iyi örnek teşkil etmeyi, düzenli denetimler yapmalarını, diğer kurumlarla iyi ilişkiler içinde olmalarını, işbirliğini sağlanabilmesi için çalışma arkadaşlarıyla toplantılar düzenlenmesini, ayrıntılara girmeyerek ana sorunlarla uğraşılmasını, personele girişken olmasını ve fedakarlık ruhunu aşılmasını önermiştir (Tortop ve diğerleri, 2007, s. 21).



Şekil4:Yönetim Fonksiyonları

Kaynak: (Tortop ve diğerleri, 2007)

Tortop ve arkadaşları(2007) bu fonksiyonlar üzerinde durmuştur.

- Örgütlenme,
- Planlama,
- Denetim,
- Yürütme,
- Eşgüdüm(koordinasyon, uyumlaştırma) şeklinde ele alınır

Planlama, modern bir yönetim biçiminin temelini oluşturur. Yöneticiler belirledikleri yöntemler sayesinde neler yapmak istediklerini ve ne yapacağını konusunda önceden düşünme imkânını bulurlar. Bundan dolayı planlama kavramını çalışılacak durumun planının önceden belirtildiği bir analiz şeklinde tanımlamakta mümkündür. Yapılacak iş için nelere ihtiyaç duyulacağı, nasıl yapılacağı ve hangi şartlarda yapılacağına önceden karar verilmesi gereklidir. Planlama kavramının tanımında birçok yazar görüş bildirmiştir. Planlama kavramı Prof. Lorsen'e göre “ Belirli bir hedefin gerçekleştirilebilmesi için en uygun hareket biçiminin önceden yapılmasıdır.”(Özdemir, 2015, s. 10).

Örgütlenme ise, bu tecrübelerin somutlaştırılmasıdır. Örgütlenme aracılığıyla bir örgüt, planlanan hedefleri başarmaya çalışır ve bu hedefleri başarmak için gerekli faaliyetler tasarlanır. Bu faaliyetlerden alt faaliyetler türetilir ve her ikisi arasında uyum içinde olmaya çalışılır. Bundan dolayı örgütlemenin işlevi, faaliyetlerden türetilen, kademe kademe kurumun en altındaki belli bir eyleme kadar uzanan, faaliyetler zinciri arasında eşgüdüm oluşturmaktır. Örgütlenme eylemi kişiye yönelik değildir. Yani faaliyetler ve görevler onları yerine getirecek kişilere bakılmaksızın düzenlenir (Dinçer ve Fidan, 2016, s. 303).

Yürütme, otorite olarak görülen, çalışanlara iş yaptırma gücü anlamında olan meşru güç ya da yetkiye dayanmaktadır. Otorite makamdan, adaletten, hiyerarşiden ve kişilikten kaynaklanmaktadır (Aydın, 2001, s. 86).

Koordinasyon; müşterek bir amaca ulaşabilmek için, bir işin en verimli şekilde yapılabilmesi adına çalışanların çabalarının ardı ardına gelerek, iç içe geçip birbirleriyle bütünleşmelerini sağlayacak biçimde birleştirerek gereken işbirliğini elde etmek için en uygun zaman, ortam, malzeme ve eleman ile gerçekleştirecek bir

işlevdir. Bir işletmede belli amaçların ve işbirliğinin olması yeterli olmayabilir (Dinçer ve Fidan, 2016, s. 330).

Denetim kavramı; yönetimin hedefleri doğrultusunda planlanan işlerin ve yapılması gerekli faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapıldıysa ne kadar doğru, verimli ve etkin yapıldığını, yapılmamışsa neden yapılamadığını kontrol etmek şeklinde tanımlanabilmektedir (Güney, 2007, s. 95).

Denetim (kontrol) sürecinin evreleri şu dört evreden oluşur (Eren, 1991, s. 281):

- Standartların belirlenebilmesi,
- Fiili durumun belirlenerek yorumlanması,
- Standartlarla gerçekleşecek durumun karşılaştırması yapılarak sapmaların belirlenerek yorumlanması
- Sapmaların nedenlerinin bulunarak düzeltilecek önlemlerin alınması.

2.2.Yönetici

Son zamanlar yönetici yetiştirme gereksinimi giderek artan bir biçim halini almıştır. Bu durumun nedenlerinden biri, organizasyonun kendi içinde oluşan ve sistemin büyüme göstergesinin gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Diğer neden ise merkezden ve yerinden yönetim durumundaki eğilimler ve eğitim hizmetlerinin koordinasyonu ile ilgilidir (Akbaba, 2010, s. 43).

Tablo7:Yöneticiler için

20. Yüzyıl Bakış Açısı

21. Yüzyıl Bakış Açısı

Günü kurtarmak	Vizyoner olmak
Susturmak	Konuşurma
Sözünü kesmek	Dinlemek
Emir vermek	Sorumluluk vermek
Tenkit etmek	Rehberlik etmek
Şüphe etmek	Güvenmek
Tedavi etmek	Problemin köküne inmek Tek
adam olmak	Yerine adam yetiştirmek
Şeflik	Koçluk
Amirlik	Antrenörlük
Engellemek	Özgürleştirmek
Akıl önde	Duygu önde
Akla endeksli	Kalbe endeksli
Mevki ve güç	İnsaniyet ve tevazu
Kötümserlik	İyimserlik
Eğitim=Masraf	Eğitim=Yatırım

Kaynak: (Çetin, 2006, s. 61)

En açık ve en anlamlı tanımıyla yönetici yönetim işlevlerini yerine getiren çalışanlara veya gruplara verilen addır. Yönetici organizasyonda insanların işlerini yöneten ve gözeten kişilerdir (Robbins ve diğerleri, 2013, s. 4). Organizasyon, önceden belirtilmiş hedeflerini gerçekleştirebilecek işlevleri yapmak adına bir araya gelen çalışanları, örgütleyerek onları harekete geçirme sürecidir (Başaran, 1991, s. 295).

Yöneticilik, yönetimin tanımında belirtilen işlerin verimli bir biçimde yerine getirilmesidir. Başka bir ifadeyle, yöneticilik, sadece deneyimle, devamlı kendini yenilemekle, eğitimle ve kendini elde edilebilecek bir olgudur (Akar, 2006, s. 29).

Başarılı yöneticilik insan davranışlarını önceden kestirmek ve denetlemek yeteneklerine dayanır. İsviçre Psikoteknik Kurumu, bir yöneticide olması gereken temel özellikleri şöyle belirlemiştir (Genç ve Demirdöğen, 1994, s. 218):

- İnsanları tanıyan,
- Objektif olan ve objektif kalan,
- Kendine güvenen ve iradesi kuvvetli olan,
- Yerinde kararlar alan,
- İnsiyatif sahibi olan,
- Sorumluluk duygusuna sahip olan kişilerdir.

2.2.1.Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

2.2.1.1.Yöneticinin entelektüel özellikleri: Yönetici, yorumlayan, karar veren, düşünen, planlayan, akıl yürüten, karar alan, karar veren bir kişi olabilmesi için sahip olması gerekli özelliklerdir (Erol, 2003, s. 10).

Entelektüel özellikler, mantıklı olma, genel kültür, sentez ve analiz yapabilme, sezgi gücünü kullanabilme, tasarlayabilme, açık olma, iş üzerine yoğunlaşabilme, muhakeme yapabilme, düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği gibi özelliklerdir (Genç, 2007, s. 31).

2.2.1.2.Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler: Yöneticilerin başladıkları işleri başarıyla bitirebilmesi ve davranışlarında çevresine güven veren dengeli biri olması için taşıması gereken özelliklerdir (Erol, 2003, s. 11).

Lider, örgütünü ortak hedeflere yönelten, mucit fikirler ortaya koyan, ahlak ve kişilik bütünlüğü olan, grubun istek ve hedeflerini şahsında toplayan, grubunu harekete geçiren kişidir. Örgütünde diğer kişilerden çok daha fazla bir kişilik özelliği gösteremeyen insanlar, liderlik vasıflarını koruyamamaktadırlar. Lider, yöneteceği kişileri en kısa yoldan emniyetli ve sağlıklı bir şekilde amaca ulaştırabilen kişidir (Ergezer, 2003, s. 20).

2.2.1.3.Yöneticinin Sosyal Özellikleri: Yöneticilerin kendilerini iş çevrelerine, işletmedeki astlarına ve işletmede bulunan üstlerine, kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir (Erol, 2003, s. 11-12).

Sosyal özellikler dinlenme, yardım isteme, ilişki başlatma, sürdürme, iltifat etme, konuşmayı sürdürme, yörunge verme, yönergelere uyma, soru sorma, ir gruba katılma, ikna etme, grupta iş bölümüne uyma, başkalarının görüşlerini anlamaya çalışma, grupta sorumluluğu yerine getirme, özür dileme, başkalarını tanıtmaya gibi protokol ve nezaket kullarına uymasını dolayısıyla saygınlık kazanmasını sağlar (Genç, 2007, s. 31).

Kısacası yönetici, şu 3 özelliğe sahip olmalıdır:

- Hazır olmasını bilmeli.
- Personelini anlamasını bilmeli.
- Görüşlerini personeline açıklamalı (Tortop vd., 2007, s. 95).

2.2.2.Etkili Yöneticilik Davranışları

Etkili kararlar almak zorunda olan kişiler etkili yöneticilerdir. Etkili kararlar almanın her durumdan önce sistem işi olduğunu bilmektedirler. En uygun çizgilerde en uygun adımları atmak gerekir ve daha çok kararı hızlı almayı, yanlış kararlar almak anlamında olduğunu farkındadırlar. Gereken en az fakat temel nitelikteki kararlardır. Gereken göz alıcı taktiklerden ziyade, uygun bir stratejidir (Drucker, 1994, s. 34).

Yöneticiler, görev aldıkları organizasyon içinde birlikte kişilerle sürekli iletişim içerisindedirler. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için güvenli bir iletişim alanı organizasyon yöneticisinin etkin yönetici davranışları göstermeleriyle mümkündür (Başaran, 1992, s. 113).

Bu davranışlar 10 maddeden oluşmaktadır:

1. Birlikte çalıştıkları kişileri verimli çalışmalarını için teşvik etmek
2. Birlikte çalıştıkları kişiler arasında ortaya çıkacak çatışmaları yönetebilmek
3. Birlikte çalıştıkları kişilerin örgütle uyumlu olmalarını sağlamak
4. Örgüt içerisinde birçok ekip kurarak ekip çalışmasını teşvik etmek
5. Birlikte çalıştıkları kişilerin de yönetime katılabilmelerini sağlamak
6. Örgütlerin değişim içerisinde olmalarına ve yenilenmelerine danışmanlık yapmak
7. Çalışanların iş kapasitelerini yükseltmek
8. Çalışanlara yetiştirme ve gelişmelerine olanak sağlamak
9. Birlikte çalıştıkları kişilerin sorunlarını çözmede onlara yardımcı olmak
10. Örgüt dışında ve içinde çalışanlarla dostluğa dair paylaşımlarda bulunulan ortamlar oluşturmaya çalışmak

Pat Heim ve Ehwood N. Chapman, ise etkili yöneticinin göstermesi gereken davranışlarını 20 madde de göstererek daha geniş kapsamlı bir şekilde ele almışlardır (Akar, 2006, s. 29):

1. Gerekli durumlarda sert bir tutum sergileme
2. Disiplinli bir ortam oluşturmaya olanak sağlama
3. Dayanışma içinde olma
4. Çalışanlara rapor desteği sağlamak
5. Çalışanları teşvik etmek
6. Çalışanları ödüllendirmek
7. Çalışanlara şefkat göstermek
8. Çalışanları iyi bir şekilde dinlemek
9. Tarafsız bir yönetim sergileme

10. Çalışanları her konuda bilgilendirme
11. Etik kurallarına uygun davranış sergileme
12. İşleri organize etmek
13. Çalışanları ile zaferleri paylaşmak
14. Çalışanlarına işleri sevdirecek yaptırmak
15. Herkese karşı olumlu tutum sergilemek
16. Kendi hatalarını da kabullenebilmek
17. Mantıksal kararlar vermek
18. Yaptığı işleri başkalarına da danışmak
19. Yöneticilik rolü konusunda duyarlı olmak
20. Başkalarının saygısını kazanmak

Yönetim ve yönetici kavramları tanımlandıktan sonra ayrıca kadın yöneticinin ele alınmasına ihtiyaç duyulması bir kadından beklenen davranışlarla bir yöneticiden beklenen davranışlar arasında fark olduğuna ilişkin görüşlerden kaynaklanmaktadır. Kadınların bağımlı itaat eden, uyumlu varlıklar olarak tanımlandığı yüzyıllardır devam eden ön yargılar nedeni ile kadının yöneticilik özelliklerinden yoksun olduğu varsayılmıştır (Doğramacı, 1997, s. 105).

2.3.Yönetimde Kadın

Kadınların, tarihin her döneminde her ne kadar büyük başarılar imza attığı görülmüş olsa da, kendilerini kanıtlamaları ve yaşamın bazı alanlarında kendilerini gösterebilmeleri zorlu bir süreç olmuştur. Tarihsel süreç incelendiğinde, çağdaş anlamada kadının iş yaşamına katılması ancak sanayi devriminden sonraları ortaya çıkmıştır (Şencan ve diğerleri, 2015, s. 246).

Erkeklerin egemen olduğu ve kadınların yedek iş gücü olarak görüldüğü iş piyasasında, kadınların yatırımcı, yönetici ve iş gücü olduğu, kadın çalışan oranında artış yaşandığı iş piyasasına doğru güçlü bir eğilim yaşanmaktadır. Sektörel değişim, teknolojik ilerlemeler, sosyo-kültürel değişim ve hukuki gelişmeler bu süreci etkileyecek şekilde ilerlemektedirler. Artık kadın çalışanlar çalışma hayatında yedek iş gücü olmaktan çıkıp, eğitim ve sosyal hayatındaki konumunun değişmesi, tercih edilen pazarlık gücünün geçmiş ile mukayese edilmesi sonucunda artan bir konuma yükseldiği görülmektedir (Yorgun, 2010, s. 187).

Gerek ülkemizde gerekse dünyada kadınlar çalışma yaşamına girmeleri ve yönetim aşamalarına gelmelerinin önünde çok fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Bu durumun altında bulunan sebepler ise toplumların kültürel ve yapısal özellikleridir. Türkiye’de ise genellikle geleneksel bir yapı mevcut olduğu için daha çok erkek egemen bir toplum yapısı mevcuttur. Buda toplumsal ayrımcılığa neden olarak kadınların eğitim olanaklarından daha az yararlanarak çalışma yaşamında ki yerlerinin kısıtlanmasını neden olmuştur.

Kadın istihdamında ülkemizde son 20 yılda çok fazla değişiklik olagelmıştır. Türkiye’de 20 yıl önce kadın istihdamı ücretsiz aile işçisi şeklinde yer alıyor durumdaydı ve tarımda yoğunlaşmaktaydı.5 milyon 234 bin kadın istihdamının sadece 13 bini işveren olabiliyorken 949 bini ücretli çalışmaktaydı. Türkiye ekonomik yapısının değişmesiyle kadınların işgücüne katılım oranları artmış durumdadır ancak tekrar yıllara göre azalma göstermiştir. Kadının niteliksel gelişiminin ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak gereken ortamların oluşmaması bu düşüncenin önemli sebeplerinden biridir ve Türkiye’de kadın istihdamı temel sorunlardan biri olarak varlığını devam ettirmektedir (Besler & Oruç, 2010, s. 19). Türkiye İstatistik Kurumu’nun 2017 hane halkı işgücü araştırma sonuçlarına göre; organizasyonlarda orta kademe ve üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın çalışan oranı 2012 yılında %14,4 iken 2016 yılında %16,7 oldu (TÜİK, 2018).

Kadınların iş yaşamına dâhil edilmesini gelişmiş ülkelerin sayılarında yüksek bir artış gözlenirken, gelişmemiş ülkelerde küçük oranlarla sınırlı kalmıştır. İş hayatında kadınların oranı, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler ile gelişmemiş ülkeler karşılaştırıldığında dikkat çeken unsurlardan biri kadınların işgücüne katılımı oranıdır. Kadın-erkek eşitliği yasalarda bulunmasına karşın Türkiye’de uygulamaya geçilememekte, kadınların çalışma alanına girişine yardımcı olacak ortamın sağlanamaması işgücüne katılım oranının düşük olmasının önemli sebeplerinden biri olmakta, sonuçta ülkemizde kadınların işgücüne katılımı temel mesele alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir (Akkaş, 2013, s. 11).

2.4.Liderlik

Çoğu insan için liderlik kavramına bakıldığında son dönemlerde davranış bilimcilerin ve yüzyıllardan beri bu konu üzerinde düşünen filozof ve yazarların yanıtlamaya çalıştıkları “Liderlik nedir?” sorusuna cevap aramayla başlar. Sonuçta bütün düşünürler tartışılan konuya bir şekilde katkı yapan çokça yanıt ortaya çıkarmışlardır. Mesela yazar, araştırmacı, siyaset bilimci, seçkin Profesör Warren Bennis, “Liderlik aynı güzellik gibidir- tanımlanması zordur, ama karşımıza çıktığı zaman hemen anlaşılır” demiştir ve ya araştırmacı yazar Ken Blanchard, liderliğin hedefsiz gezinmek değil, nereye nasıl gittiğini bilmek olduğu şeklinde düşüncesini ortaya koymuştur (Owen vd., 2007, s. 18).

Liderlik kavramı tarihin her döneminde vardır, hiyerarşik bir yapısı olan insanın gelecek dönemlerde liderden vazgeçmeyeceğini söylemek doğru olacaktır. İnsan çoğu zaman bireysel şekilde gerçekleştiremeyeceği çıkarları ile ihtiyaçlarının benzer çıkar ve ihtiyaçların baskısı altında olan kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturup gerçekleştirebilmeye çalışırlar (Eren, 2015, s. 434).

Yirminci yüzyılda “Liderlik” konusunda yapılan bilimsel araştırmaların sayısı 5000’i, geliştirilen liderlik, tanımının sayısı da 350’yi geçmiştir. Böylesi bir çeşitlilik içerisinde herkesin bir ve ya birkaç tanım üzerinde uzlaşabilmesi mümkün bulunmamaktadır. Çünkü her tanım liderliği farklı bir yaklaşımın sonucu olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda liderlik kavramının daha iyi anlaşabilmesi için çeşitli tanımlardaki farklı ve ortak yönler dikkat çekmek faydalı olacaktır. Bunun için seçilmiş bazı liderlik tanımları aşağıda verilmiştir (Ergezer, 2003, s. 14).

Tablo8:Lider ve Liderlik tanımları

Yazar	Tanım
Hemphil ve Coons(1957)	Liderlik ortak amaca yönelik olarak, çalışan faaliyetlerinin kişi tarafından yönlendirilmesi davranışıdır.
Bass (1960)	Liderlik çalışanları belirli hedefler doğrultusunda çalışma etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanları harekete geçirme yeteneklerinin ve ilgilerinin toplamıdır.
Stogdill (1974)	Liderlik karşılıklı olarak fikir birliği ve davranışları ile bir yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirebilmektir.
Katz ve Kahn	Liderlik organizasyonun mekanik durumuna yönelik, devamlı

(1978)	işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir.
Burns (1978)	Liderlik, çalışanların güdüleri psikolojik, politik, kurumsal ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltilmektedir, karşılaşıldığında ve tatmin edildiğinde ortaya çıkar.
Bennis ve Nanus (1985)	Liderlik hızla değişmekte olan dünya koşullarında organizasyonların bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri için atacakları adımların arkasındaki en büyük itici güçtür. Liderlik organizasyonun bütününde hissedilen, çalışanlara enerji veren ve onları güçlendiren bir durum olmakla beraber; insanların kendilerini önemli hissetmeleri, öğrenme ve yeteneklerin ortaya çıkması ve onları organizasyonun bir parçası olarak görme bakımından kritik bir süreçtir.
Yukl (1989)	Liderlik bir çalışanın, söylendiği şekilde davranması halinde gelişme kaydedebileceğini vurgulayarak başka çalışanları ikna etmesidir.
Bass (1990)	Lider hedefin saptanması ve hedefe ulaşmak için gereken faaliyetler üzerinde yaptığı etkiyle birlikte organizasyonun diğer üyelerinden farklılaşan kimsedir.
Robbins (1996)	Liderlik çalışanları hedeflerine ulaşabilme yönünde etkileyebilme kabiliyetidir.
Arıkan (2001)	Lider çalışanlar içerisinde amaçlara ilişkin çalışan faaliyetlerini eş güdüm sağlama ve yönlendirme görevi verilen ve ya yerine getirilmiş bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları üstlenen kişidir.
Zel (2001)	Liderlik; bir grup çalışanı belirli hedefler etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.
Yukl (2002)	Liderlik ihtiyaçların anlaşılması ve üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümünü içermektedir.
Tabak ve diğerleri (2007)	Liderlik, belirlenen bir hedef, amaç doğrultusunda mevcut değilse bir ekibi veya grubu oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirebilmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir.

Kaynak: (Erkutlu, 2014, s. 3)

Görüldüğü gibi, tüm bu tanımlarda ortak olan nokta, liderin grup üyelerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir. Sonuç olarak lider; örgüt amaçlarına ulaşmak için, birey ve grupları güdümlen, etkileme yetkisine sahiptir (Özçer, 1988, s. 56). Buna birlikte liderlik, bir grup insanın, belli hedefler etrafında bir araya getirebilme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için onları harekete geçmesini

sağlama, etkileyebilme, yetenek ve bilgilerinin toplamıdır şeklinde tanımlanabilmektedir. (Zel, 2001, s. 91).

2.4.1.Liderin Taşınması Gereken Özellikler

Liderlerde aranan özellikler kültüre, zamana, ortama ve konuma göre değişmektedir. Bir lider öğretmen ile siyasi parti genel başkanında benzer özellikler aransa bile bu özelliklerin önem ve öncelik sırası değişmektedir. Bu özelliklerin zaman içerisinde de değişiklik gösterdiği gözlenmektedir. Buna rağmen liderlerde aranan özelliklerin genel bir çerçevesi çizilebilir (Ergezer, 2003, s. 22).

Liderin özellikleriyle ilgili genel özellikler şöyle özetlenebilir: ‘Misyona sahibi olmak, karizmatik olmak, vizyon sahibi olmak, girişimci olmak, güçlü olmak, yaratıcı ve yenilikçi olmak, heyecanlı ve hırslı olmak, üstün bir kişilik sahibi olmak, etkili iletişim kurmak, pozitif olmak, olgun ve dürüst olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, inançlı olmak, olumlu ve başarılı bir imajı olmak, iyi bir hatip olmak ve etkili konuşma yapmak, güvenilir olmak ve güven duymak, sabırlı, dayanıklı, cesur ve soğukkanlı olmak, genel kültür sahibi olmak, hoşgörülü ve alçak gönüllü olmak, kararlı ve tutarlı olmak, güler yüzlü, açık sözlü, samimi ve ciddi olmak, zamanı iyi kullanmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, özel yaşamı düzeyli ve düzenli olmak’ (Peker ve Aytürk, 2002, s. 60-61).

Literatür günümüz dünyasında bir liderde olması gereken özellikleri vurgulamaktadır. Bu özelliklere göre; lider kendisini tanımalı, dinlemeyi bilmeli, işinde uzman olmalı, amaçları belirlemeli, doğru ve hızlı karar almalı, sonuçları değerlendirmeli, farklı görüşlere açık olmalı, ileri görüşlü olmalıdır. Ayrıca, lider ödün vermeyeceği amaçlar için sabırlı, kararlı ve güven verici olmalıdır. Lider dürüst ve erişilebilir olmalı; gerektiğinde risk almalı, hedef ve standartları belirlemeli, eleştirmekten ve eleştirilmekten korkmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Zaleznik ise, bir liderin sahip olması gereken özellikleri kısaca şu şekilde özetlemiştir:

- Yeterlik (yetenek sahibi olmak),
- Karakter (etik kurallarına bağlılık),

- Merhamet (diğ er kiş ilerin menfaati için ç alışmak)

Baş arılı bir liderlik için bunlardan baş ka empati (kiş iler arası duyarlılık) de arzulan an özelliklerdendir (Ertürk, 2008, s. 42).

2.4.2.Lider Davranış Biçimleri

Farklı farklı olayların farklı farklı liderlik davranışlarının gerekliliğ inin bir niteliğ i olarak, liderin etkinliğ inin belirleyen unsurlar; ulaşılması beklenen hedefin niteliğ i, liderlik davranışlarının meydana getirdiğ i örgüt ün özellikleri, izleyicilerin yetenekleri ile bekleyişleri, liderin ve izleyicilerin geç mişteki tecrübeleri vb.'dir. Bu durum aşağ idaki şekilde ifade edilmiştir (Ertürk M. , 2000, s. 156; Koç el, 2015, s. 687).

şekil5: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: (Ertürk M. , 2000, s. 156; Koç el, 2015, s. 687).

2.4.2.1. Otokratik Liderlik

Otokratik lider genellikle ç alışanları yönetimin dışında tutmaktadırlar. Baş ka bir ifadeyle, planların, politikaların, amaçların belirlemede izleyicilerin hiç söz hakları olmayacaktır. Gücü kendilerinde toplamaktadırlar. Otokratik liderler onlara söylediklerini yapan ç alışanlar için bütün iş alanını değ iştirir, tüm sorumluluğ u ve yetkiyi üzerlerine alırlar. (Eren, 2015, s. 437).

Bu liderlerin çoğunlukla kullandıkları güç kaynakları ceza, ödül, zorlayıcı güç ve yasalar. Otokratik liderler sürekli işe yönelik davranışlarda bulunmaktadırlar. Otokratik liderler için hep önemli olan konu kurumun verimliliğidir. Mesela; bir lider çalışanlara verimlilikleri artış gösterene kadar izinlerin verilemeyeceğini söyleyerek başarılı sonuçlar alabileceğini düşünebilir. Fakat kesin olarak, düşmanca olan tepkiler, verimlilikte düşümlere neden olabilir (Ateş, 2005, s. 54). Otokratik liderler Mc Gregor'un kuramındaki düşünelere sahip kişiler şeklinde tanımlanabilir. Onlara göre çalışanlar zorlanmayınca çalışmayan emirlere karşı gelen, işletmeyi düşünmeyen, zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak ifade edilebilir (Taksim, 2014, s. 57).

Otokratik liderler, kendilerine göre kuvvet uygulayabilmektedirler. Açıklama yaparak ya da çoğu kez açıklama yapmadan emirler vermekte; çalışanların çalışmalarını kendi belirledikleri standartlara göre değerlendirmektedirler. Ödüller ve ceza doğrudan kendisi tarafından kontrol edilir durumdadır (Doğan, 2007, s. 67).

Liderler bazen beğenilme ve otorite arasındaki uygulamalarda karar vermekte güçlük çekebilirler. Böyle durumlarda yetkilerini bir kenara koyarak "iyi çocuk" davranışı sergilerler. Bu türde uygulamaları yaptıklarında çok daha demokratik görünmektedirler, şayet yöneticiler, çalışanlarının onun bu durumunun otorite eksikliğinden kaynaklandığını düşünürlerse, çok fazla zorluk çıkabilir (Arkonaç, 1993, s. 52).

2.4.2.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, haklarını çalışanlarına devreder ve devrettiği kişileri karar sürecine katar, açık ve net iletişime önem verir. (Genç, 2012, s. 27).

Demokratik liderler, çalışanların amaçlarını ve hedeflerini net bir şekilde bilmekte; astlarda amaçların anlaşılması için yardımcı olmaktadır. Çaba ve gayretleri için çalışanlara örnek olmaktadır. Çalışanlarını birlikte çalışmalarını konusunda teşvik etmektedirler (Doğan, 2007, s. 68).

Demokratik liderlerin gösterdiği temel davranışlar şunlardır (Erdoğan, 1991, s. 350):

- Grup üyelerinin, görevi birlikte başarmayı hedeflerler ve demokratik liderler bu davranışları desteklemektedirler,
- Grup üyelerinin ortak işlere göre yapılanmalarına olanak sağlar,
- Astlarıyla farklılıkları ve zorlukları ortadan kaldırır,
- Astlarıyla haberleşme ağı kurarak onları bilgilendirir ve katılımlarını sağlar,
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmek için ortak çalışmalar yapılmasını sağlar,
- Bireyleri tek tek ödüllendirmek yerine, grupları ödüllendirmeyi tercih eder,
- Grup başarılarını üyeleri ile birlikte paylaşır.

Bu liderlik herkese yayılmayla, maksimum iş görenin katılmasını teşvik eder. Bu davranış iş tatmini, karar verme sürecini, motivasyonu, verimliliği, morali ve kaliteyi geliştirir. Bu liderlik gereksinim duyulan her düzeyde, her zaman eğitim ve öğretim olarak geliştirilebilir. Liderler, işlerini, kendilerini, işletmelerini, liderlik prensiplerini, çalışan insanları bilmek zorundadırlar. Bu bilgiler sonraları iş görenlere yarar sağlayacaktır. Bu liderlik tipinde liderler ve çalışanları arasında farklı bir iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Demokratik liderler, bütçesini, programını, teslim edebilme koşullarını, kazancı vb durumları kendisine ulaştığı anda, ulaşan ihtiyaçları örgüte bildirir (Hamarat, 2010, s. 55).

2.4.2.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Bu liderler, sorumluluk ve güçten kaçarlar. Onlar kendi hedeflerini gerçekleştirmek adına çalışan grubuna bağlı durumdadırlar. Çalışanlar kendilerini motive etmekte ve eğitmektedirler. Bu liderlik tipinde liderin rolü çok az durumdadır (Doğan, 2007, s. 69).

Bu liderler, yönetim yetkisine çok az ihtiyacı olan, iş görenleri kendi kendilerine bırakan ve her iş görenin kendisine sunulan kaynaklar dahilinde plan, program yapmalarına, hedef koymalarına olanak sağlayan davranış sergilerler. Başka

bir ifadeyle, bu liderler, kendilerine yetki kullanma haklarını, iş görenlere bırakmakta ve kendilerine verilen yetkilere sahip çıkmamaktadırlar (Eren, 2000, s. 432).

Bu liderlik tipinde liderler, izleyenlerini demokratik liderlik tipinin de ötesinde serbestlik veren liderlerdir. Bu yöntemdeki liderler Lippit ve Bradfort tarafından, çalışanlarını etkilememeye özen gösteren, yönetim ve denetleme işlevlerini aksatan kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Bu liderler sürekli evrakla uğraşırlar ve çalışanlarından uzakta bulunurlar, çalışanlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bununla birlikte, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler vermezler ve yine tam serbesti tanıyan yöneticiler ne kendileri karar verirler, ne de çalışanlara karar vermeleri için yardımcı olurlar (Ateş, 2005, s. 59).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Baykal, 1981, s. 495):

- Alınan kararlarda liderlerin hemen hemen hiçbir katkısı yoktur. Yani, kurum ya da kişileri karar almada tam bir serbestiye sahiptirler,
- Lider çalışanların karar alması için gerekli olan malzeme ve ilgiyi sağlar ve gerektiğinde ona başvurabileceklerini çalışanlara açıklar,
- Çalışanların yapacağı işler ile birlikte çalışacağı arkadaşların seçimi konusunda hiçbir şekilde söz sahibi olmaz,
- Arada sırada, çalışanların faaliyetleri için açıklamalarda bulunur, fakat işlerin durumuna kendisi yön vermekten kaçınır.

2.5.Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması

Günlük yaşantımızda liderlik ve yöneticilik kavramları birbiri yerine kullanılabilir. Fakat aralarında farklılıklar vardır. Bir yönetici örgütsel bir kurum içinde, örgütsel olmayan yoldan ortaya çıkabilmektedir. Lider için yazılı yetki fazlaca önem taşımayabilir, yönetici ise görevini yazımsal yapının bir gereği olarak sürdürmek zorundadır. Başkaca farklı bir yönü ise, yöneticilik yalnızca kurumun orta ve üst kademeleri için geçerli olmasına karşın, liderlik kurumun tüm kademeleri için gereklidir (Güney, 2012, s. 39).

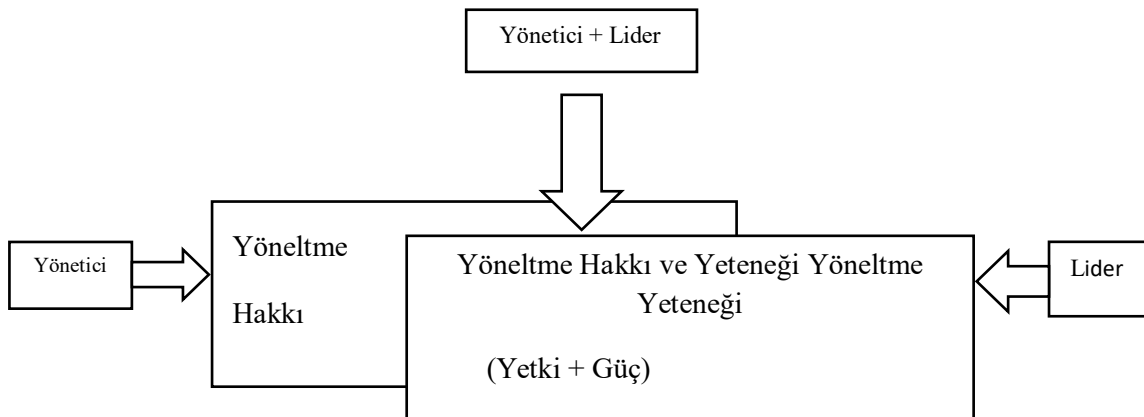
Bazı teorisyenler liderler ve yöneticiler arasında onların hedefleri ve zaman yönetimine göre ayırım yaparlar. Liderlik etme ve yönetme, farklı yetenekler ve kişilik özellikleri gerektiren birbiriyle karşılıklı ilişkisi olan seçkin iki süreç olarak görülür. Bu teorisyenlere göre, liderler değişiklik ve uzun dönemli etkinliğe odaklanmışken, “yöneticiler” durağanlık ve kısa dönemli etkinliğe odaklanmışlardır. Yöneticilik vasıflarını taşıyanların, organizasyondaki büyük değişikliklere esin kaynağı olmaları ve onları yönetmelerinde etkili olmaları beklenmezken, liderlik vasıfları taşıyanların (doğru olduğunda bile) mevcut stratejiyi kabul etmek istemeyen ve onu geliştirmeye çalışanların olması beklenir (Ertürk, 2008, s. 29).

Yöneticileri ve liderleri ayıran farklar, çalışanları ve örgütü etkilerken kullandıkları otoritenin farklı olmasından kaynaklanır. Yöneticiler; kendilerine verilen formel yetkisini, başka bir deyimle yasa gücünü kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil, 2002, s. 5).

Yönetici ile lider arasındaki benzerlik ve farklılıkları önemli hususları bir defa daha netleştirerek özetleyelim (Koçel, 2015, s. 672):

- İlk olarak hem liderlik hem yöneticilik, insanların belirli amaçlara yönltilmesi ile alakalıdır.
- İkinci olarak hem lider hem yönetici bu etkileme ve yönlendirme işini yaparlarken bir otorite kullanmaktadırlar.
- Üçüncü olarak liderin ve yöneticinin insanları etkilemekte kullandıkları güç kaynakları birbirinden farklılık göstermektedir.
- Ayrıca hem liderlikte hem yöneticilikte, lider ve yönetici ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır.
- Nihayetinde bir işletmede yöneticilik ve liderlikte gerekmektedir.

Şekil6:Yönetici ve Lider Birlikteliği



Liderlerle yöneticiler arasındaki farklılıklar, bulunduğu şartlara hakim olanlarla ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Daha başkaca büyük farklıklar da vardır (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 77-78):

- Yöneticiler uygulamakta, lider yenilik getirmektedir.
- Yöneticiler süreklilik sağlamakta, liderler geliştirmektedir.
- Yöneticiler düzene dayanmakta, liderler kişilere dayanmaktadır.
- Yöneticiler denetime güvenmekte, liderler kişilere güvenmektedir.
- Yöneticiler işleri doğru yapmakta, liderler doğru iş yapmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde ayrıntılarıyla açıklamaya çalışılan performans, performansı etkileyen faktörler, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede yapılan hatalar, yönetim, yöneticilik kavramı ve kadın çalışanların yöneticilik özelliklerine istinaden kadın yöneticilerin çalışan performanslarını etkisi bu bölümde alan araştırması ile incelenmektedir. Bu durumlar Ankara ilinde iki özel hastanede ki çalışanlar ile gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler SPSS analiz programı ile analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Çalışanların performansı üzerinde en önemli etkenlerden biriside yönetici davranışlarıdır. Çalışanların başarısının artması performansların üst düzeyde olmasıyla ilgilidir. Bu durum yöneticilerin liderlik davranışlarıyla doğrudan ilgilidir. Bu nedenle yapılan araştırmalar sonucunda, kadın yöneticilerin liderlik davranışları belirlenecektir. Bu davranışların ise iş görenlerin performanslarına ne gibi etkiler yaratabileceğine ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket ile çalışanların performansları üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılacaktır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Yönetim kavramı, insanların bir arada yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Sosyo-kültürel, ekonomik, siyasal ve toplumsal yaşamın bir gereği şeklinde karşımıza çıkan yönetim; günümüzün kilit kavramlarından biridir. Yöneticiler de işletmenin hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynamaktadırlar. Modern örgütlerin gün geçtikçe büyüdüğü, karmaşık bir hal almakta olduğu düşünüldüğünde bu payın her geçen gün arttığı bir gerçektir. Değişen toplum yapısı, küreselleşme ve teknik gelişmelerle birlikte işgücünün değişimini de beraberinde getirmektedir. Artan rekabet şartlarına zamanında ve en etkili yöntemlerle yanıt verebilecek ve aynı anda bu hizmetlere liderlik edebilecek kişilerin önemi büyüktür. Bundan dolayı yönetici ve çalışanlar bir bütün şeklinde faaliyet göstermektedirler. Dolayısı ile yöneticilerin kurumsal hedeflere ulaşmalarını sağlayacak politikaları ve stratejileri çalışanlarıyla birlikte belirlemeleri gerekmektedir. Küreselleşme süreci, kadınların iş hayatındaki etkinliğini arttırmıştır. Geçmişten günümüze, toplumun her kesiminde ve yaşamın

her aşamasında erkekler ve kadınlar beraber çalışmışlar fakat yaptıkları işlerin katkıları aynı ölçüde değerlendirilememiş ve kadınları ikinci planda tutmuşlardır. Ama bilgi toplumunda iş gücü portresinde kadınlar ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma ile de kadınların yönetim kademelerindeyken çalışanlar için ne kadar etkili olduğu ölçülmeye çalışılacaktır.

3.4.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak kantitatif araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Literatür incelenmiş ve araştırmanın amacına uygun olan iki ayrı ankette alınan ölçeğin kullanılması tercih edilmiştir. Anket formu oluşturulurken daha önceden Dilsiz' in yüksek lisans tezi için kullandığı ankette alınan bölüm ikide ki liderlik özelliklerini ölçen kısım kullanılmıştır (Dilsiz, 2010, s. 133). Üçüncü bölüm olan performans ölçeği için ise Erdoğan' ın yüksek lisans tezinde kullandığı Rahman ve Bullock tarafından 2004'te oluşturulan 7 ölçekli değerlendirme anketi kullanılmıştır (Erdoğan, 2011, s. 104).

Anket cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi gibi bağımsız soruların yanı sıra likert ölçeğinde kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum-kararsızım-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum şeklinde şıklar içeren 47 adet sorudan oluşmaktadır. Betimleyici ve 5'li Likert tipinde sorular içeren anket formu; çalışanlara ilişkin sorular, çalışanların yöneticiler ile ilgili cevapladığı sorular ve çalışanların kendileri ile ilgili cevapladığı sorular olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır.

3.5.Araştırmanın Kısıtları ve Verilerin Toplanması

Araştırma Ankara ilinde kadın yönetici bulunan 2 özel hastanede yapılmıştır. Anketlerin daha kısa sürede dağıtılıp daha kolay toplanması nedeniyle başka bir iller tercih edilmemiştir.

Anket Ankara ilinde faaliyet gösteren toplamda 212 çalışanı bulunan ancak bir kısım çalışanların izinli olması ve vardiyalı çalışanların hastanelerde bulunmaması nedeniyle 111 kişiye uygulanabilmiştir. Anketlerin uygulanması için hastanelerin seçilme nedeni ise hizmet sektörü nedeni ile kadın çalışan sayısının da yüksek olmasıdır. Anket uygulaması sırasında, anket formları hastane yöneticisinden sözlü izin alınarak çalışanlara araştırmacı tarafından dağıtılmış, çalışanlara anketlerin

gizliliği konusunda güvence verilmiştir. Ve anketler tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Örnek kütlenin belirlenebilmesi için istatistiksel olarak hesaplanabilir bir hata ile örnek kütlenin belirlenmesini sağlamaktadır. Araştırmacılar genel olarak %95 belirli olma derecesinde çalışmaktadırlar. Bu da şu anlamı taşır; örnek 100 kere seçilirse, seçilen bu örneklerden en az 95 tanesi anakütlenin özelliklerini taşıma kabiliyetini gösterecektir. Aşağıda bulunan tabloda %95 güvenilirlik düzeyinde olması gereken en küçük örnek hacmini göstermektedir. Sonu olmayan bir anakütle olmadıkça, anakütleyi oluşturacak kişi sayısı, örnek kütleyi hesaplamada yer almamaktadır (Gegez, 2010, s. 224).

Tablo9: Hata Marjı Tablosu

Hata marjı				
Anakütle	%5	%3	%2	%1
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
200	132	168	185	196
250	151	203	226	244
300	168	234	267	291
400	196	291	344	348
500	217	340	414	475
750	254	440	571	696
1000	278	516	706	906
2000	322	696	1091	1655
5000	357	879	1622	3288
10000	370	964	1936	4899
100000	383	1056	2345	8762
1000000	384	1066	2395	9513
10000000	384	1067	2400	9595

3.6.Verilerin Analizi

Anketlerin uygulanmasıyla birlikte elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, IBM SPSS programından faydalanılmıştır. Yapılan anket analizlerinde 111 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Tüm analizler sosyal bilimlerde kullanılan 0.05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Anket güvenilirliğini kontrol etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı ve geçerliliğini anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden yararlanılmıştır. İki grup arasındaki farklılıkları incelemek üzere bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup arasındaki

farklılıkları incelemek üzere Anova testi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca demografik özelliklere ilişkin frekanslar ve yüzdeler belirlenmiştir.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

İstatistiksel olarak hipotezler aslında tesadüfi şekilde değişkenlerin dağılımları ile yapılan bir varsayım olarak düşünülür. Uygulamalarda hipotezler genel olarak anakütlenin bir ve birden fazla değişkenin belirlenmesi için önemlidir. Hipotez testlerinde ilk aşama hipotezin saptanmasıyla sağlanır. Hipotezler genel anlamda o andaki kuram ve bilgi ile uyum içinde olmalıdır. Fakat hipotezler veriler ve bilgiler toplanmadan saptanmalıdır (Kurtuluş, 2006, s. 94).

Araştırmamın amacına uygun olarak 7 adet hipotez belirlenmiştir ve bu hipotezler incelenerek sonuçlar yorumlanacaktır.

Hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_{1a}: Kadın yöneticinin algılanan liderlik özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkilidir.

H_{1b}: Kadın yöneticinin algılanan liderlik özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkili değildir.

H₁₁: Kadın yöneticinin algılanan motivasyon ve gelişime katkı özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkilidir.

H₁₀: Kadın yöneticinin algılanan motivasyon ve gelişime katkı özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkili değildir.

H₂₁: Kadın yöneticinin algılanan iletişim özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkilidir.

H₂₀: Kadın yöneticinin algılanan iletişim özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkili değildir.

H₃₁: Kadın yöneticinin algılanan değerlendirme ve uygulama özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkilidir.

H₃₀: Kadın yöneticinin algılanan değerlendirme ve uygulama özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkili değildir.

H_{2a}: Kadın yöneticinin algılanan liderlik özellikleri, çalışanın algıladığı performansı etkilemektedir.

H_{2b}: Kadın yöneticinin algılanan liderlik özellikleri, çalışanın algıladığı performansı etkilememektedir.

3.8. Analiz ve Bulgular

3.8.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilir bir ölçüm yapılabilmesi için, ölçülecek durumların aşırı derecede değişken olmaması, tekrar elde edilebilmesi, şans eseri elde edilmemesi gereklidir (Kalaycı, 2009, s. 403). Güvenilirlik analizi ölçekte bulunan bütün soruların varyansları toplamının genel varyansa bölünmesi ile hesaplanan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach Alpha katsayısı 0 - 1 arasında değişiklik gösterir. 1'e yakın olduğu zaman güvenilirdir (Özdamar, 2004, s. 633).

Güvenilirlik katsayısı değerlendirmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır;

-0,00 ≤ Cronbach α < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir,

-0,40 ≤ Cronbach α < 0,60 ise ölçek güvenilirliği düşük seviyededir,

-0,60 ≤ Cronbach α < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

-0,80 ≤ Cronbach α < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo10: Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alpha Katsayısı (α)	N (Soru Sayısı)
,980	46

Ankette yer alan sorular bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenlerin tamamı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yukarıdaki değerlendirme kıstasına bakarak da faktör güvenilirliğinden $\alpha = 0,980$ olarak bulunmuş ve kullanılan anketin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.8.2.Faktör Analizi

Faktör analizi yapabilmeyenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişkisi bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli ilişki olup olmadığını gösterir (Durmuş vd., 2013, s. 79).

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile alakalıdır. Kullanılan ölçeğin, benzer gruplarda benzer sonuçlar ortaya çıkarması durumunda dış geçerlik sağlanmış olacaktır. Kullanılan ölçeğin geçerli olduğunun ispatlanması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden faydalanılır. KMO istatistiği, Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünün karşılaştıran bir indekstir (Göktaş, 2014, s. 62).

KMO değerleri ve yorumları; - 0,80 ve üstü – mükemmel

- 0.70 - 0,80 arası – iyi

- 0,60 - 0,70 arası – orta

- 0,50 - 0,60 arası – kötü

- 0,50'den aşağısı – kabul edilemez (Durmuş vd., 2013, s. 79-80).

Faktör analizi sonuçlarına göre ortalama dağılıma uygun olmayan sorular çıkartılmış ve 24 soru 3 faktör altında incelenmiştir. Faktörler içerikleri bakımından ve soruların hazırlanmış durumlarına göre isimlendirilmiştir. Bu duruma göre birinci faktör liderin “motivasyon ve gelişime katkısını”, ikinci faktör “iletişimi”, ve üçüncü faktör ise “değerlendirme ve uygulama” olarak adlandırılmıştır. Ayrıca çalışan performansını ölçmek adına oluşturulan 7 soruluk bölümden içeriği bakımından uygun olmayan tek soru çıkarılarak oluşan 6 soru tek bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Tablo11a: Liderlik Özellikleri Ölçeğinin Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
1. Faktör: Motivasyon ve Gelişime Katkı		7,324	30,516	30,516
Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır.	,813			
Bireylerin öğrenmelerini sağlayacak fırsatlar yaratır.	,764			
İyi performansları tespit eder onurlandırır.	,760			
Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar.	,759			
Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir.	,752			
Sıkı adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar.	,743			
Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir.	,710			
Personele elinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için ilham verir.	,702			
Yetki devretmeyi sever ve ister	,694			
İyi bir öğretmendir.	,594			
2. Faktör: İletişim		5,929	24,706	55,222
İyi bir dinleyicidir, anlamadığı bir şey olursa sorar.	,831			
Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.	,795			
Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır.	,755			
Çevresindekileri iyi bilgilendirir.	,736			
Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır.	,726			
Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerekçi bir şekilde rahatlıkla "Ben Bilmiyorum" diyebilir.	,610			
Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır.	,578			
Astlarından olan performans beklentilerini açık olarak ortaya koyar.	,565			
3. Faktör: Değerlendirme ve Uygulama		3,765	15,689	70,911
Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.	,806			
Görevlerin belirlenen standartlarda yapılmasında hassastır.	,700			
Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar.	,655			
Mevcut problemleri tespit edebilmek için planların uygulamaya geçirilmesi sürecini yakından izler.	,598			
Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.	,588			
Uygulamalara yönelik olarak oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar.	,549			
KMO Katsayısı: 0,935				

Araştırma kapsamında kadın yöneticilerin liderlik özelliklerine ilişkin hazırlanan sorulara yönelik gerçekleştirilen faktör analizi sonucuna göre KMO katsayısı 0,935 ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu değere bağlı olarak faktör analizine devam edilmiş ve sonuç olarak “motivasyon ve gelişime katkı”, “iletişim”, “değerlendirme ve uygulama” olmak üzere toplam varyansın % 70,911’ini açıklayan üç faktör altında toplanmıştır. Faktörler araştırma sorularının hazırlanış amacı ve ifadelerin anlamlarına göre adlandırılmıştır.

Tablo11b: Performans Ölçeğinin Faktör Analizi

	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Devamsızlık oranım düşüktür.	4,404	73,406	73,406
Moralim yüksektir.	,656	10,929	84,335
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,309	5,151	89,486
İş hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum.	,264	4,397	93,882
Sunduğu hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığından eminim.	,212	3,529	97,412
Bir sorun gündeme geldiğimde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,155	2,588	100,000
KMO Katsayısı: 0,895			

Araştırma kapsamında, çalışanın algıladığı performansı ölçmek üzere hazırlanan ifadelere yönelik gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, maddeler toplam varyansın % 100’ünü açıklayan tek faktör altında toplanmıştır.

3.8.3. Demografik Değişkenlere Ait Tablolar

Tablo 12: Cinsiyet Grubuna Ait Frekans ve Yüzdeler Oranları

Demografik bulgular	F(sıklık)	%(yüzde)	
Cinsiyet	Erkek	36	32,4
	Kadın	75	67,6
	Toplam	111	100

Çalışanların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında 111 kişiden 36 kişinin yani %32,4’ünün erkek, 75 kişinin yani %67,6’sının kadın olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar hastane hizmet sektöründe daha çok kadın çalışanın bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Yaş Grubuna Ait Frekans ve Yüzelik Oranları

Demografik bulgular		F(sıklık)	%(yüzde)
Yaş	18-25	37	33,3
	26-33	32	28,8
	34-41	27	24,3
	42+	15	13,5
	Toplam	111	100

Yaş dağılımlarına bakıldığında ise, 111 çalışanın 37'sinin yani %33,3'ünün 18 ve 25 yaş arasında, 32'sinin yani %28,8'inin 26 ve 33 yaş arasında, 27'sinin yani %24,3'ünün 34 ve 41 yaş arasında, 15'inin yani %13,5'inin 42 ve üstü yaşlarda olduğu gözlenmektedir. Grafikte de görüldüğü gibi çalışanların genç bireylerden oluştuğu ve 42 ve üstü yaşlarda çalışan sayısının düşük oranlarda olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 14:Öğrenim Durumuna Ait Frekans ve Yüzelik Oranları

Demografik bulgular		F(sıklık)	%(yüzde)
Öğrenim	İlkokul	13	11,7
	Lise ve dengi	38	34,2
	2 yıllık yüksekokul	29	26,1
	4 yıllık fakülte	22	19,8
	Yükseklisansdoktora	9	8,1
	Toplam	111	100

Çalışanların eğitim durumuna bakıldığında ise; 111 kişiden 13'ünün yani %11,7'sinin ilkokul, 38'inin yani %34,2'sinin lise ve dengi okullarda, 29'unun yani %26,1'nin yüksekokulda, 22'sinin yani %19,8'inin 4 yıllık fakültede, 9'unun yani %8,1'inin ise yüksek lisans ve ya doktora yaptığı gözlemlenmektedir. Lise ve dengi gibi okullarda eğitim gören çalışanların daha çok olduğu gözlemlenmektedir.

Grafik 15: Hizmet Süresi Grubuna Ait Frekans ve Yüzdeler Oranları

Demografik bulgular		F(sıklık)	%(yüzde)
Hizmet Süresi	1 yıl ve altı	43	38,7
	2-5 yıl	48	43,2
	6-15 yıl	14	12,6
	16-20 yıl	3	2,7
	21-25 yıl	1	0,9
	26+ yıl	2	1,8
	Toplam	111	100

Çalışanların hizmet sürelerine bakıldığında ise; 111kişinin 43'ünün yani %38,7'sinin 1 yıl ve altı çalıştığı, 48'inin yani %43,2'sinin 2-5 yıl çalıştığı, 14'ünün yani 12,6'sının 6-15 yıl çalıştığı, 3'ünün yani %2,7'sinin 16-20 yıl çalıştığı, 1'inin yani %0,9'unun 21-25 yıl çalıştığı, 2'sinin yani %1,8'inin 26 yıl ve üstü çalıştığı gözlemlenmektedir. Burada görüldüğü gibi 26 yıl ve üstü çalışan sayısının çok az olduğu görülmektedir.

3.8.4.Farklılık Analizleri

Araştırma kapsamında, iki grup arasındaki farklılıkları incelemek üzere bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları incelemek üzere Anova testi gerçekleştirilmiştir. Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılıkları incelendiğinde, anlamlı farklılıklar görülmemektedir.

İki değişken arasında anlamlı bir farkın var olup olmadığının test edilmesi için t-testi kullanılır. Ancak t testi ikiden çok değişkenin karşılaştırılabilmesi gerekli durumlarda sorun yaşanmaktadır. Bu durumda anova analizi kullanılabilir. Anova analizi basit bir varyans analizidir. Bir bağımlı değişken ve içerisinde birden fazla değişkenin bulunduğu bağımsız değişken ile ortalamalar arasında farklılıklarının olup olmadığını test eden tekniğe anova analizi denmektedir (Kalaycı, 2009, s. 132).

Tablo 16a:Çalışanın Cinsiyetine Göre Kadın Yöneticilerin Özellikleri Farklılık Analizi

	Cinsiyet	Ortalama	Sig.(Anlamlılık Düzeyi)
Çalışanın Algıladığı Performansı	Kadın	3,7778	0,519
	Erkek	3,9111	
Motivasyon ve Gelişime Katkı	Kadın	3,4722	0,934
	Erkek	3,4893	
İletişim	Kadın	3,5313	0,717
	Erkek	3,6050	
Değerlendirme ve Uygulama	Kadın	3,6528	0,896
	Erkek	3,6267	

Kadın ve erkek çalışanlar arasında ortalama olarak çok bir fark olmamasına rağmen çalışanın algıladığı performans açısından cinsiyete göre bir anlamlılık yoktur. Aynı durum motivasyon ve gelişime katkı, iletişim, değerlendirme ve uygulama değişkenleri içinde geçerlidir. Yani araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılıkları incelendiğinde, ortalamalar arasında çok bir fark olmamasına rağmen anlamlı farklılıklar görülmektedir

Tablo16b. Çalışanın Yaşına Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Farklılık Analizi

	Gruplar	Ortalama	Sig.(Anlamlılık Düzeyi)
Çalışanın algıladığı performansı	18-25	3,6847	0,126
	26-33	3,9010	
	34-41	4,2284	
	42 ve üstü	3,6000	
Motivasyon ve Gelişime Katkı	18-25	3,3108	0,042
	26-33	3,3969	
	34-41	3,9556	
	42 ve üstü	3,2467	
İletişim	18-25	3,4595	0,230
	26-33	3,5195	
	34-41	3,9213	
	42 ve üstü	3,4000	
Değerlendirme ve Uygulama	18-25	3,4685	0,131
	26-33	3,6406	
	34-41	3,9938	
	42 ve üstü	3,3889	

Çalışanların yaşına göre kadın yöneticilerin liderlik özellikleri arasındaki farklılıkları ölçmek için kullanılan anova testi sonuçları neticesinde göre yaş grupları ortalamaları arasında çok büyük farklılıklar olmamasına rağmen çalışanın algıladığı performans, motivasyon gelişime katkı, iletişim, değerlendirme ve uygulama faktörleri ile yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir.

16c: Çalışanın Eğitim Durumuna Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Farklılık Analizi

	Gruplar	Ortalama	Sig.(Anlamlılık Düzeyi)
Çalışanın algıladığı performansı	İlkokul	3,5641	0,305
	Lise ve dengi	4,0965	
	Yüksekokul	3,7299	
	Fakülte ve üstü	3,8441	
Motivasyon ve Gelişime Katkı	İlkokul	3,5641	0,140
	Lise ve dengi	4,0965	
	Yüksekokul	3,7299	
	Fakülte ve üstü	3,8441	
İletişim	İlkokul	3,5641	0,832
	Lise ve dengi	4,0965	
	Yüksekokul	3,7299	
	Fakülte ve üstü	3,8441	
Değerlendirme ve Uygulama	İlkokul	3,5641	0,129
	Lise ve dengi	4,0965	
	Yüksekokul	3,7299	
	Fakülte ve üstü	3,8441	

Çalışanların eğitim durumuna göre kadın yöneticilerin liderlik özellikleri arasındaki farklılıkları ölçmek için kullanılan anova testi sonuçları neticesinde eğitim durumları ortalamaları arasında çok büyük farklılıklar olmamasına rağmen çalışanın algıladığı performans, motivasyon gelişime katkı, iletişim, değerlendirme ve uygulama faktörleri ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir.

16d: Çalışanın Hizmet Sürelerine Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Farklılık Analizi

	Gruplar	Ortalama	Sig.(Anlamlılık Düzeyi)
Çalışanın algıladığı performansı	1 yıl ve altı	3,8023	0,852
	2-5 yıl	3,9236	
	6 yıl ve üstü	3,8750	
Motivasyon ve Gelişime Katkı	1 yıl ve altı	3,4558	0,968
	2-5 yıl	3,5104	
	6 yıl ve üstü	3,4800	
İletişim	1 yıl ve altı	3,5233	0,858
	2-5 yıl	3,5964	
	6 yıl ve üstü	3,6688	
Değerlendirme ve Uygulama	1 yıl ve altı	3,6085	0,949
	2-5 yıl	3,6701	
	6 yıl ve üstü	3,6083	

Çalışanların hizmet sürelerine göre kadın yöneticilerin liderlik özellikleri arasındaki farklılıkları ölçmek için kullanılan anova testi sonuçları neticesinde hizmet süreleri ortalamaları arasında çok büyük farklılıklar olmamasına rağmen çalışanın algıladığı performans, motivasyon gelişime katkı, iletişim, değerlendirme ve uygulama faktörleri ile hizmet süreleri arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

3.8.4. Korelasyon Analizi

Değişkenlerin bağımlı yada bağımsız olduğunu dikkate almadan aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denir (Durmuş ve diğerleri, 2013, s. 143). İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin var olup olmadığının var ise gücünü ve yönünü gösteren çokça kullanılan bir istatistik analiz yöntemidir (Egün, 1995, s. 124). Aradaki ilişkinin kuvveti ve yönü yani ters veya doğru yönlü olduğu korelasyon katsayısı adında bir katsayı ile belirlenmektedir. Bu katsayıyı Pearson korelasyon katsayısı olarak da adlandırabiliriz. Değişkenler arasındaki ilişki doğrusal veya doğrusal olmayan şeklinde de olabilir (Güriş ve Astar, 2014, s. 249).

Pearson katsayısı -1 - +1 arasında değişen değerler alır. r katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. r katsayısının eksi değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu; artı değerler alması ilişkinin doğru orantılı olduğunu gösterir. r değeri ± 1 'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaşması ilişkinin kuvvetinin az olduğunu gösterir (Durmuş ve diğerleri, 2013, s. 143-144)

Tablo17: Korelasyon Analiz Çıktısı

		Çalışan Performansı
Motivasyon ve Gelişime Katkı	Pearson Korelasyonu	,544**
	Sig.(Anlamlılık Düzeyi)	,000
İletişim	Pearson Korelasyonu	,674**
	Sig.(Anlamlılık Düzeyi)	,000
Değerlendirme ve Uygulama	Pearson Korelasyonu	,654**
	Sig.(Anlamlılık Düzeyi)	,000

Oluşturduğumuz hipotezleri incelemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde araştırma değişkenleri arasında ilişki olduğuna yönelik oluşturulan hipotezler desteklenmektedir. Buna göre motivasyon ve gelişime katkı değişkeni ile çalışanın algıladığı performans değişkeni arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir. Ayrıca kadın liderin algılanan iletişim özelliği ile çalışanın algıladığı performans arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki tespit edilmektedir. Son olarak, kadın yöneticinin algılanan değerlendirme ve uygulama özellikleri ile çalışanın algıladığı performans arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

H₁₁: Kadın yöneticinin algılanan motivasyon ve gelişime katkı özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkilidir (Kabul).

H₁₀: Kadın yöneticinin algılanan motivasyon ve gelişime katkı özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkili değildir (Red).

H₂₁: Kadın yöneticinin algılanan iletişim özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkilidir (Kabul).

H₂₀: Kadın yöneticinin algılanan iletişim özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkili değildir (Red).

H₃₁: Kadın yöneticinin algılanan değerlendirme ve uygulama özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkilidir (Kabul).

H₃₀: Kadın yöneticinin algılanan değerlendirme ve uygulama özellikleri, çalışanın algıladığı performansıyla ilişkili değildir (Red).

3.8.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizinde esas olan değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini saptamayı amaçlar (Kurtuluş, 2006, s. 317). Yani birden fazla değişken arasında net bir ilişki olduğunda, verilerin analizi için kullanılan en yaygın metotlardan biridir. Başka bir deyişle birden fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesinden ve bu ilişkinin başkaca özelliklerine kadar birçok durum regresyon analiz ile ortaya konur (Egün, 1995, s. 134).

Tablo18: Regresyon Analizi çıktısı

	S. Beta Katsayısı	t	sig.
Motivasyon ve Gelişime Katkı	-,118	-,989	0,325
İletişim	0,477	3,956	0,000
Değerlendirme ve Uygulama	0,380	3,330	0,001
F	36,485	Sig. 0,000	
R	0,711		
R ²	0,506		

Araştırma da bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkene etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre; motivasyon ve gelişime katkı, iletişim, değerlendirme ve uygulama değişkenlerinin çalışanın algıladığı performans değişkenini açıklama oranının % 51 olduğu görülmektedir. Yani kadın yöneticilerin algılanan liderlik özelliklerinin çalışanın algıladığı performansı etkilediği yapılan regresyon analizi ile desteklenmektedir.

H_{2a}: Kadın yöneticinin algılanan liderlik özellikleri, çalışanın algıladığı performansı etkilemektedir (Kabul).

H_{2b}: Kadın yöneticinin algılanan liderlik özellikleri, çalışanın algıladığı performansı etkilememektedir (Red).

Sonuç olarak; oluşturduğumuz hipotezlerin tamamı yapılan analizler sonucunda desteklenmektedir.

SONUÇLAR

Performans değerleme, ücret, terfi, kariyer planlama ve eğitim kararları için önemli bir kaynaktır. İnsan kaynaklarının yoğun olarak kullanıldığı bütün hizmet sektörlerinde, performans değerlendirme çalışmalarının önemi çok büyüktür. İş görenler tarafından performans değerleme sisteminin çok iyi algılanması ileri dönemlerde yöneticilerin ve kurumların hedeflerine ulaşmalarında büyük yarar sağlayacaktır.

Bu durumda bu tez çalışmasında, performans ile ilgili kavramlar ve çalışan performansı, yönetim ve yöneticilik ile ilgili kavramlar, kadın yöneticilerin yönetimdeki yerleri ile ilgili kavramlarla ilgili olarak teorik bir inceleme yapılmış ve performans ve performans kavramları ile yönetim ve yöneticilik olarak iki ana başlık altında toplanmıştır. Üçüncü bölümde ise kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performansına etkisini ölçmek için anket yöntemiyle birlikte bir çalışma yapılmıştır. Anket Ankara ilinde kadın yönetici bulunan 2 özel hastanede 111 çalışan yürütülen çalışma ile elde edilen veriler yardımıyla yapılmıştır. Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performanslarına etkilerini ölçmek amacıyla yapılan bu araştırma uygulamalı ve teorik olarak çalışan performanslarını ölçmek ve sonuçlarını bütün olarak incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen anket çalışanların performansını kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin nasıl etkilediği durumu araştırmacıların yararına sunulmaktadır. Bunun neticesinde gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular, kadın yöneticilerin çalışan performanslarına ne kadar ve ne derece etkili olduğunu göstermektedir. Çünkü performansın değerlendirilmesi ve öneminin her geçen gün arttığı günümüz şartlarında, performansla ilgili değerlendirme görüşlerinin olumsuz olması kurum açısından kayıp olarak düşünülebilir. Bundan dolayı anketimizi çok iyi incelememiz gerekmektedir.

Bu çerçevede elde edilen sonuçlar neticesinde çalışanların yöneticilerin hangi özelliklerinden ne kadar ve ne derece etkilendiğini görebilecek ve yöneticilerin bu durumlar karşısında daha motive edici, daha destekçi, iletişime daha açık ve değerlendirme konusunda daha net sonuçlara varabilecektir.

Bu araştırma sonucunda demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öğrenim, hizmet süresi) ilişkin sayısal sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar

doğrultusunda kadın çalışanların daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Hizmet sektöründe kadın çalışan sayısının çoğunlukta olması dikkat çekmektedir. Yaş durumu dikkate alındığında genç çalışan nüfusunun daha çok olduğu görülmektedir. Hizmet sektöründe genç çalışan nüfusun fazla olması hizmet verilen kişiler için kolaylıklar sunmaktadır. Daha dinç olan nüfus insanları daha iyi hizmet verecektir. Eğitim durumları incelendiğinde ise lise, yüksekokul ve fakülte mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durum kurum için avantajlıdır. Kurum içinde işler ile ilgili yaşanabilecek sıkıntılı durumların daha hızlı değerlendirilmesine ve daha hızlı çözümlenmesine olanak sağlayacaktır.

Anket sonuçlarına bakıldığında; anketimiz güven aralığında yapılmış ve anketin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür. Bunun neticesinde yapılan faktör analizi sonucuna göre anlamlı bulunmuş ve faktör analizini devam edilmiştir. Daha sonra iki ve daha fazla değişken arasında ki farklılıkları incelemek adına t-testi ve anova analizi sonuçlarına göre çok büyük farklılıklar olmamasına rağmen değişkenler arasında da anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Çalışanın algıladığı performans, yöneticinin liderlik özelliklerinden olan motivasyon ve gelişime katkı, iletişim, değerlendirme ve uygulama değişkenlerinin kişisel özelliklerle ilgili değişkenlerle karşılaştırıldığında anlamlı olarak bir farkın görülmediği saptanmıştır. Oluşturduğumuz hipotezleri incelemek içinse korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi neticesinde çalışan performansı ile motivasyon ve gelişime katkı, iletişim, değerlendirme ve uygulama değişkenleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre ise kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanın algıladığı performansı etkilediğine dair oluşturulan hipotezimiz kabul edilmiştir.

Sonuç olarak; çalışanın performansını etkileyen faktörler motivasyon ve gelişime katkı, iletişim, değerlendirme ve uygulama şeklinde üç ana faktör altında toplanmaktadır. Bu durumun sonucunda işletmeler bu özelliklerin üzerinde daha çok durabilirler. Ancak yöneticinin liderlik özelliklerinden kaynaklanabilecek olumsuzlukların hangi özelliklerden kaynaklandığını daha kolay çözümleyebileceklerdir. Yani işletmeler yöneticilerde iletişime, gelişime katkıya, motivasyona, çalışanın değerlendirilmesine ve işlemlerin nasıl uygulanabildiği durumlarına daha net ve dikkatli şekilde bakmalıdırlar. Çalışanın performansı

yöneticinin iletişiminden, motivasyonundan, değerlendirme ve uygulama özelliklerinden aynı derecede etkilenebilmektedir. Bu açıdan işletmelerde yöneticilerin motivasyonlarına, çalışanların yöneticiler ile olan iletişimlerine, yöneticilerin değerlendirme ve uygulamada gösterdikleri özene dikkat edilmelidir. Çünkü çalışanlar yöneticilerin gösterdiği bu davranışlardan aynı derecede etkilenebilmektedirler. Yöneticiler davranışları konusunda çok dikkatli ve çok daha özenli olmalıdırlar.



KAYNAKÇA

Akal, Z. (2011). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473.

Akal, Z. (2000). Performans Ölçüm ve Denetimi . Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akar, A. (2006). İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Akbaba, A. (2010). Yöneticinin El Kitabı (1.Baskı). İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.

Akdemir, A. (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri (1.Baskı). Bursa: Ekin Yayıncılık.

Akkaş, İ. (2013). Kadın Yöneticilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi:Türkiye'deki Firmalar Üzerinde Bir Saha Çalışması. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Akyol, E. M. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi (1.Baskı, Ciltsiz). Ankara: Ankara Nobel Akademik Yayıncılık.

Akyol, S. (2015). Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 9 (3), 75-94.

Altay, D. (2007). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Süreci ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Altıntaş, A. (2008). Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri. Şayıştay Dergisi (69), 3.

Argon, T., & Altay, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). Ankara: Nobel Basımevi.

Arkonaç, S. (1993). Grup İlişkileri (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Arslan, T. (2008). Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi.

Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri:Hava Kuvvetleri Komutanlığında Bir Uygulama. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, A. H. (2001). Yönetimin Fonksiyonları. Ankara: Nobel Yayınları.

Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (5), 41-62.

Aykaç, B. (2013). Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (3. Baskı, Cilt 1). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış (1. Baskı b.). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü (1. Baskı). Ankara: Gül Yayımevi.

- Başaran, İ. E. (1989). Yönetim (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri (1. Baskı). Ankara: Gül Yayıncılık.
- Başkaya, R. (2014). Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Baykal, B. (1981). Organizasyonların yönetimi: İlkeler ve Süreçler (1.Baskı). İstanbul: Met/Er Matbaası.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (3.Baskı b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2005). Büro Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Berberoğlu, G. (2002). Yönelme, İçinde: Yönetim ve Organizasyon (5. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Besler, S., & Oruç, İ. (2010). Türkiye'de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 10 (1), 19.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Can, H., & Güney, S. (2015). Genel İşletme (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (6.Baskı). Ankara.
- Çetin, M. A. (2006). Yönetici Nasıl olmalı (1. Baskı). İstanbul: Bilge Oğuz Yayıncılık.

Çiçek, B. (2008). Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Rol Algıları. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Dilsiz, A. (2010). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve 360 Derece geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2016). İşletme Yönetimi (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.

Doğramacı, E. (1997). Türkiye'de Kadının Dünü ve Bugünü (3.Baskı). Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.

Drucker, P. F. (1994). Etkin Yöneticilik (2. Baskı). (A. Özden, & N. Tunalı, Çev.) İstanbul: Eti Kitapları.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2013). Sosyal ilimlerde Spss'le Veri Analizi (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (7.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Egün, M. (1995). Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayalı İstatistik Uygulamaları Spss For Window (1.Baskı). Ankara: Ocak Yayınları.

Erdoğan, E. (2011). Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış (3.Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayınları.

Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Eren, E. (1991). Yönetim Psikolojisi (4. Baskı). İstanbul: İ.İ.E 20. Yıl Yayını.
- Eren, E. (2000). Yönetim ve Organizasyon (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ergezer, B. (2003). Liderlik ve Özellikleri (4. Baskı). Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergin, G. (2012). Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanların Üzerinde Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı (1.Basım). Ankara: Efil Yayınevi.
- Erol, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım .
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gegez, A. E. (2010). Pazarlama Araştırmaları (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon (4. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (1994). Zirveye Götüren Yol:Yönetim (1. Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N., & Demirdöğen, O. (1994). Yönetim El Kitabı (1. Baskı). Erzurum: Birey Yayıncılık.
- Geylan, R. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gökalp, S. A. (2013). Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi:Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği . Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Göksel, A. (2013). İşletmelerde Peformans Değerleme Sistemi Tasarımı (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Göktaş, D. (2014). İnsan AKynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu olarak Performans Değerleme ve Bankalarda Bir Uygulama . İzmir: Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Güney, S. (2014). İnsan Kaynakları yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2012). Liderlik. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı). ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güriş, S., & Astar, M. (2014). Bilimsel Araştırmalarda Spss İle İstatistik (1.Baskı). İstanbul: Der Yayınları.

Hamarat, M. (2010). Liderlik ve Liderlik Davranışı:Polis Okulunda Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&arama=kelime&guid=TDK.BATI.561d218f2c63c7.22889450. (15.02.2018). 10 2015, 2015 tarihinde TDK”http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&arama=kelime&guid=TDK.BATI.561d218f2c63c7.22889450 adresinden alındı

İllez, A. A., & Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. Tekstil ve Konfeksiyon (1), 325-327.

İpek, E. (2010). İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Kalaycı, Ş. (2009). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik teknikleri (4.Baskı). Ankara: Asil Yayın.

Koçak, R. D. (2011). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (15.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kösedoğı, Y. (2014). Yöneticilerin Duygusal Zekası ve Yenilikçi Kurum Kültürü İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kurtuluş, K. (2006). Pazarlama Araştırmaları (8. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Luecke, R. (2008). Performans Yönetimi . (A. Özer, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mckinsey&Company. (2016, Aralık 22). Ağustos 12, 2018 tarihinde <http://www.mckinsey.com.tr/arastirma-ve-yayinlarimiz/McKinseyWomenMatterTurkiye2016RaporSonuclariSunumu.pdf> adresinden alındı

Okakın, N. (2008). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2007). Liderlik El Kitabı (1. Baskı). (M. Çelik, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Özçer, S. (1988). Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri. (369), 56.

Özdamar, K. (2004). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1 (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, H. (2015). Kadın Yöneticilerin Demografik Özellikleri Açısından Liderlik Tarzlarının Analizi:İstanbul İlinde Bir Araştırma. Kütahya.

Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri;Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Model Önerisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Özden, Y. (2005). Eğitim ve Okul Yöneticisinin El Kitabı. Ankara: Pegama Yayıncılık.

Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). Ankara: Nobel Kitabevi.

Öztürk, Ü. (2006). Organizasyonlarda Performans Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Palmer, M. J. (1993). Performans Değerlendirmeleri (1.Baskı b.). (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım.

Palmer, M., & Winters, K. T. (1993). Fundamentals of Human Resources (1. Baskı). American Management Association.

Peker, Ö., & Aytürk, N. (2002). Etkili Yönetim Becerileri (2. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.

Pınar, B. (2012). İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). Fundamentals of Management-Essential Concepts and Applications (8. Baskıdan çeviri). (A. Öğüt, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2013). İşletme (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji (3.Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.

Sağlam, A. Ç., Tombul, E., Polat, S., Aslan, G., Yıldırım, B., Özgan, H., et al. (2015). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (2. Baskı). Ankara: Maya AKademi Yayın Dağıtım.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım AŞ.

Sattar, B. M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: Tcdd Genel Müdürlüğü Örneği. Ankara : Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Songur, H. M. (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü (6. Baskı). Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.

Şencan, M., İbicioğlu, H., & Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 20 (1), 246.

Şentürk, B. (2015). 360 Derece Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, M. Ş. (2005). Yönetim ve Organizasyon (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Taksim, B. (2014). Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin ile Firma Performansı Arasındaki İlişki. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tat, F. (2015). Kadın Yöneticilerle Çılgan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin, Kadın Yöneticilerin Yeteneklerine İlişkin Görüşleri. Elazığ: Fırat Üniversitesi.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2007). Yönetim Bilimi (7. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tunçer, P. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Tural, M. (2007). Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- TÜİK. (2018). İstatistiklerle Kadın, 2017. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu .
- Usta, A. (2010). Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetimi Süreci. Sayıştay Dergisi (78), 31-58.
- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Uyargil, C., & vd. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., et al. (2010). İnsan Kaynakları (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uysal, Ş. (2014). Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi .
- Werner, İ. (1993). Liderlik ve Yönetim (1.Baskı). (V. Üner, Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Yalçın, H. (2006). Performans Değerlendirme ve Ücretler. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. Maliye Dergisi (150), 122-132.
- Yetişkin, Y. (2009). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı ve Buna İlişkin Bir Uygulama. Ankara: Gazi Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yetkin, D. (2003). Yetkinli Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama . İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, E. (2011). Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi , 17 (2), 147.

Yorgun, S. (2010). Sömürü, Koruma ve Pozitif Ayrımcılıktan Çalışma Hayatının Egemen Gücü Olmaya Doğru Kadınlar:21. Yüzyıl ve Pembeleşen Çalışma Hayatı. Sosyo Ekonomi (1), 187.

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ek-1

ANKET FORMU

Bu çalışmanın amacı, kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performanslarına ne gibi etkilerinin olduğunu değerlendirmektir. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Bu yüzden anket üzerine isim yazılmasına gerek yoktur.

Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları mümkün olduğunca dikkatli okunmanız, samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım

TUĞBA ŞEKERCİ

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

BÖLÜM 1

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraç () için "X" işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1.Cinsiyetiniz?

a. () Erkek b.() Kadın

2.Yaşınız?

a.() 18-25 b.() 26-33 c.() 34-41 d.() 42+

3.Öğrenim durumunuz?

a.() İlkokul b.() Lise ve dengi okullar c.() 2 Yıllık Yüksekokul
d.() 4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte e. () Yüksek Lisans ve Doktora

4.Kurumdaki hizmet süreniz?

a.() 1 Yıl ve altı b. () 2-5 Yıl c. () 6-15 Yıl
d.() 16-20 Yıl e. () 21-25 Yıl d. () 26+ Yıl

5. Üst amirinizin cinsiyeti?

a.() Kadın b.() Erkek

6. Göreviniz?.....

BÖLÜM 2

Her ifadenizin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği “X” işareti koyarak belirtiniz. LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERİ YÖNETİCİNİZİ DÜŞÜNEREK YANITLAYINIZ.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
	İLETİŞİM					
1	Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır.					
2	Çevresindekileri iyi bilgilendirir.					
3	İyi bir dinleyicidir, anlamadığı bir şey olursa sorar.					
4	Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır.					
5	Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.					
	KARAR VERME					
6	Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir.					
7	Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir.					
8	Karardan doğrudan etkilenecek olanları karar verme sürecine dahil eder.					
9	Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez.					
10	İyi bir bilgi yönetim sistemi vardır, istenilen bilgiyi doğru bir şekilde kısa sürede sunar.					
	MOTİVE ETME					
11	Astlarından olan performans beklentilerini açık olarak ortaya koyar.					
12	Personele elinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için ilham verir.					
13	İyi performansları tespit eder onurlandırır.					
14	Sıkı adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar.					
15	Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır.					
	BİREYSEL GELİŞİME KATKISI					
16	İyi bir öğretmendir.					
17	Yetki devretmeyi sever ve ister					
18	Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir.					
19	Bireylerin öğrenmelerini sağlayacak fırsatlar yaratır.					
20	Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar.					
	ÖĞRENME					
21	Kendini geliştirmek için sürekli bir öğrenme içindedir.					
22	Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerekçi bir şekilde rahatlıkla “Ben Bilmiyorum” diyebilir.					
23	Eleştirildiğinde hemen savunmaya geçer.					
24	Birlikte gelişime açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.					
	UYGULAMA					
25	Görevleri zamanında bitirilmesi için hassas değildir.					

26	Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar.					
27	Mevcut problemleri tespit edebilmek için planların uygulamaya geçirilmesi sürecini yakından izler.					
28	Uygulamalara yönelik olarak oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar.					
	DEĞERLENDİRME					
29	Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.					
30	Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.					
31	Görevlerin belirlenen standartlarda yapılmasında hassastır.					
32	Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar.					
	TEKNİK BECERİ					
33	Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir.					
34	Görevin başarısını etkileyecek ilave becerilere sahip olabilmek için sürekli bir öğrenme içerisindedir.					
35	Göreve dair gelişmeleri yakından takip ettiğini davranışları ile gösterir, astlarını sürekli bilgilendirir.					
36	Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır.					
	LİDERLİK					
37	Kurumda kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir.					
38	Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak ortam iş başarısını olumlu yönde etkiler.					
39	Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar.					
40	Şahsi menfaatlerden uzak kuruma adanmışlığı ile örnek ve güvenilir ir şahsiyettir.					

BÖLÜM3

Her ifadenizin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği "X" işareti koyarak belirtiniz. LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI KENDİNİZİ DÜŞÜNEREK YANITLAYINIZ.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.					
2	Devamsızlık oranım düşüktür.					
3	Moralim yüksektir.					
4	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
5	İş hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum.					
6	Sunduğu hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığından eminim.					
7	Bir sorun gündeme geldiğimde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

Ek-2:Tüm Soruların Frekansları

cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	erkek	36	32,4	32,4	32,4
	kadın	75	67,6	67,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

yaş					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	18-25	37	33,3	33,3	33,3
	26-33	32	28,8	28,8	62,2
	34-41	27	24,3	24,3	86,5
	42+	15	13,5	13,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

öğrenim					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	ilkokul	13	11,7	11,7	11,7
	lisevedengi	38	34,2	34,2	45,9
	2 yıllık yüksekokul	29	26,1	26,1	72,1
	4 yıllık fakülte	22	19,8	19,8	91,9
	yüksek lisans doktora	9	8,1	8,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

hizmet süresi					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	1 yıl ve altı	43	38,7	38,7	38,7
	2-5 yıl	48	43,2	43,2	82,0
	6-15 yıl	14	12,6	12,6	94,6
	16-20 yıl	3	2,7	2,7	97,3
	21-25 yıl	1	,9	,9	98,2
	26+ yıl	2	1,8	1,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

amircinsiyeti					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kadın	88	79,3	79,3	79,3
	erkek	23	20,7	20,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

iletişim1					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	5	4,5	4,5	4,5
	katılmıyorum	20	18,0	18,0	22,5
	kararsızım	10	9,0	9,0	31,5
	katılıyorum	50	45,0	45,0	76,6
	kesinlikle katılıyorum	26	23,4	23,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

iletişim2					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	11	9,9	9,9	9,9
	katılmıyorum	15	13,5	13,5	23,4
	kararsızım	13	11,7	11,7	35,1
	katılıyorum	45	40,5	40,5	75,7
	kesinlikle katılıyorum	27	24,3	24,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

iletişim3					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	12	10,8	10,8	10,8
	katılmıyorum	15	13,5	13,5	24,3
	kararsızım	17	15,3	15,3	39,6
	katılıyorum	40	36,0	36,0	75,7
	kesinlikle katılıyorum	27	24,3	24,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

iletişim4					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	8	7,2	7,2	7,2
	katılmıyorum	18	16,2	16,2	23,4
	kararsızım	22	19,8	19,8	43,2
	katılıyorum	38	34,2	34,2	77,5
	kesinlikle katılıyorum	25	22,5	22,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

iletişim5					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	6	5,4	5,4	5,4
	katılmıyorum	19	17,1	17,1	22,5
	kararsızım	17	15,3	15,3	37,8
	katılıyorum	40	36,0	36,0	73,9
	kesinlikle katılıyorum	29	26,1	26,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

kararverme6					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	10	9,0	9,0	9,0
	katılmıyorum	7	6,3	6,3	15,3
	kararsızım	21	18,9	18,9	34,2
	katılıyorum	53	47,7	47,7	82,0
	kesinlikle katılıyorum	20	18,0	18,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

kararverme7					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	14	12,6	12,6	12,6
	katılmıyorum	17	15,3	15,3	27,9
	kararsızım	19	17,1	17,1	45,0
	katılıyorum	42	37,8	37,8	82,9
	kesinlikle katılıyorum	19	17,1	17,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

kararverme8					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	12	10,8	10,8	10,8
	katılmıyorum	12	10,8	10,8	21,6
	kararsızım	23	20,7	20,7	42,3
	katılıyorum	42	37,8	37,8	80,2
	kesinlikle katılıyorum	22	19,8	19,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

kararverme9					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	14	12,6	12,6	12,6
	katılmıyorum	22	19,8	19,8	32,4
	kararsızım	26	23,4	23,4	55,9
	katılıyorum	37	33,3	33,3	89,2
	kesinlikle katılıyorum	12	10,8	10,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

kararverme10					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	8	7,2	7,2	7,2
	katılmıyorum	14	12,6	12,6	19,8
	kararsızım	20	18,0	18,0	37,8
	katılıyorum	51	45,9	45,9	83,8
	kesinlikle katılıyorum	18	16,2	16,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

motiveetme11					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	6	5,4	5,4	5,4
	katılmıyorum	14	12,6	12,6	18,0
	kararsızım	14	12,6	12,6	30,6
	katılıyorum	52	46,8	46,8	77,5
	kesinlikle katılıyorum	25	22,5	22,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

motiveetme12					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	8	7,2	7,2	7,2
	katılmıyorum	13	11,7	11,7	18,9
	kararsızım	20	18,0	18,0	36,9
	katılıyorum	50	45,0	45,0	82,0
	kesinlikle katılıyorum	20	18,0	18,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

motiveetme13					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	17	15,3	15,3	15,3
	katılmıyorum	15	13,5	13,5	28,8
	kararsızım	14	12,6	12,6	41,4
	katılıyorum	45	40,5	40,5	82,0
	kesinlikle katılıyorum	20	18,0	18,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

motiveetme14					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	12	10,8	10,8	10,8
	katılmıyorum	13	11,7	11,7	22,5
	kararsızım	13	11,7	11,7	34,2
	katılıyorum	53	47,7	47,7	82,0
	kesinlikle katılıyorum	20	18,0	18,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

motiveetme15					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	13	11,7	11,7	11,7
	katılmıyorum	13	11,7	11,7	23,4
	kararsızım	14	12,6	12,6	36,0
	katılıyorum	50	45,0	45,0	81,1
	kesinlikle katılıyorum	21	18,9	18,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

gelişim16					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	10	9,0	9,0	9,0
	katılmıyorum	11	9,9	9,9	18,9
	kararsızım	21	18,9	18,9	37,8
	katılıyorum	49	44,1	44,1	82,0
	kesinlikle katılıyorum	20	18,0	18,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

gelişim17					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	9	8,1	8,1	8,1
	katılmıyorum	16	14,4	14,4	22,5
	kararsızım	17	15,3	15,3	37,8
	katılıyorum	45	40,5	40,5	78,4
	kesinlikle katılıyorum	24	21,6	21,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

gelişim18					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	9	8,1	8,1	8,1
	katılmıyorum	16	14,4	14,4	22,5
	kararsızım	20	18,0	18,0	40,5
	katılıyorum	46	41,4	41,4	82,0
	kesinlikle katılıyorum	20	18,0	18,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

gelişim19					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	7	6,3	6,3	6,3
	katılmıyorum	15	13,5	13,5	19,8
	kararsızım	15	13,5	13,5	33,3
	katılıyorum	52	46,8	46,8	80,2
	kesinlikle katılıyorum	22	19,8	19,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

gelişim20					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	7	6,3	6,3	6,3
	katılmıyorum	20	18,0	18,0	24,3
	kararsızım	12	10,8	10,8	35,1
	katılıyorum	50	45,0	45,0	80,2
	kesinlikle katılıyorum	22	19,8	19,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

öğrenme21					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	5	4,5	4,5	4,5
	katılmıyorum	13	11,7	11,7	16,2
	kararsızım	18	16,2	16,2	32,4
	katılıyorum	49	44,1	44,1	76,6
	kesinlikle katılıyorum	26	23,4	23,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

öğrenme22					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	11	9,9	9,9	9,9
	katılmıyorum	10	9,0	9,0	18,9
	kararsızım	17	15,3	15,3	34,2
	katılıyorum	51	45,9	45,9	80,2
	kesinlikle katılıyorum	22	19,8	19,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

öğrenme23					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	12	10,8	10,8	10,8
	katılmıyorum	15	13,5	13,5	24,3
	kararsızım	28	25,2	25,2	49,5
	katılıyorum	35	31,5	31,5	81,1
	kesinlikle katılıyorum	21	18,9	18,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

öğrenme24					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	13	11,7	11,7	11,7
	katılmıyorum	12	10,8	10,8	22,5
	kararsızım	20	18,0	18,0	40,5
	katılıyorum	43	38,7	38,7	79,3
	kesinlikle katılıyorum	23	20,7	20,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

uygulama25					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	29	26,1	26,1	26,1
	katılmıyorum	19	17,1	17,1	43,2
	kararsızım	15	13,5	13,5	56,8
	katılıyorum	36	32,4	32,4	89,2
	kesinlikle katılıyorum	12	10,8	10,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

uygulama26					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	6	5,4	5,4	5,4
	katılmıyorum	13	11,7	11,7	17,1
	kararsızım	9	8,1	8,1	25,2
	katılıyorum	56	50,5	50,5	75,7
	kesinlikle katılıyorum	27	24,3	24,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

uygulama27					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	9	8,1	8,1	8,1
	katılmıyorum	11	9,9	9,9	18,0
	kararsızım	14	12,6	12,6	30,6
	katılıyorum	47	42,3	42,3	73,0
	kesinlikle katılıyorum	30	27,0	27,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

uygulama28					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	5	4,5	4,5	4,5
	katılmıyorum	11	9,9	9,9	14,4
	kararsızım	22	19,8	19,8	34,2
	katılıyorum	46	41,4	41,4	75,7
	kesinlikle katılıyorum	27	24,3	24,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

değerlendirme29					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	8	7,2	7,2	7,2
	katılmıyorum	13	11,7	11,7	18,9
	kararsızım	15	13,5	13,5	32,4
	katılıyorum	47	42,3	42,3	74,8
	kesinlikle katılıyorum	28	25,2	25,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

değerlendirme30					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	8	7,2	7,2	7,2
	katılmıyorum	16	14,4	14,4	21,6
	kararsızım	15	13,5	13,5	35,1
	katılıyorum	46	41,4	41,4	76,6
	kesinlikle katılıyorum	26	23,4	23,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

değerlendirme31					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	8	7,2	7,2	7,2
	katılmıyorum	12	10,8	10,8	18,0
	kararsızım	9	8,1	8,1	26,1
	katılıyorum	51	45,9	45,9	72,1
	kesinlikle katılıyorum	31	27,9	27,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

değerlendirme32					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	15	13,5	13,5	13,5
	katılmıyorum	14	12,6	12,6	26,1
	kararsızım	20	18,0	18,0	44,1
	katılıyorum	39	35,1	35,1	79,3
	kesinlikle katılıyorum	23	20,7	20,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

teknikbeceri33					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	9	8,1	8,1	8,1
	katılmıyorum	12	10,8	10,8	18,9
	kararsızım	14	12,6	12,6	31,5
	katılıyorum	47	42,3	42,3	73,9
	kesinlikle katılıyorum	29	26,1	26,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

teknikbeceri34					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	12	10,8	10,8	10,8
	katılmıyorum	9	8,1	8,1	18,9
	kararsızım	16	14,4	14,4	33,3
	katılıyorum	45	40,5	40,5	73,9
	kesinlikle katılıyorum	29	26,1	26,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

teknikbeceri35					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	6	5,4	5,4	5,4
	katılmıyorum	17	15,3	15,3	20,7
	kararsızım	15	13,5	13,5	34,2
	katılıyorum	46	41,4	41,4	75,7
	kesinlikle katılıyorum	27	24,3	24,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

tekniker36					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	8	7,2	7,2	7,2
	katılmıyorum	12	10,8	10,8	18,0
	kararsızım	20	18,0	18,0	36,0
	katılıyorum	47	42,3	42,3	78,4
	kesinlikle katılıyorum	24	21,6	21,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

liderlik37					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	9	8,1	8,1	8,1
	katılmıyorum	10	9,0	9,0	17,1
	kararsızım	21	18,9	18,9	36,0
	katılıyorum	45	40,5	40,5	76,6
	kesinlikle katılıyorum	26	23,4	23,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

liderlik38					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	10	9,0	9,0	9,0
	katılmıyorum	13	11,7	11,7	20,7
	kararsızım	16	14,4	14,4	35,1
	katılıyorum	49	44,1	44,1	79,3
	kesinlikle katılıyorum	23	20,7	20,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

liderlik39					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	7	6,3	6,3	6,3
	katılmıyorum	15	13,5	13,5	19,8
	kararsızım	24	21,6	21,6	41,4
	katılıyorum	42	37,8	37,8	79,3
	kesinlikle katılıyorum	23	20,7	20,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

liderlik40					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	7	6,3	6,3	6,3
	katılmıyorum	12	10,8	10,8	17,1
	kararsızım	14	12,6	12,6	29,7
	katılıyorum	54	48,6	48,6	78,4
	kesinlikle katılıyorum	24	21,6	21,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

performans1					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	12	10,8	10,8	10,8
	katılmıyorum	12	10,8	10,8	21,6
	kararsızım	13	11,7	11,7	33,3
	katılıyorum	40	36,0	36,0	69,4
	kesinlikle katılıyorum	34	30,6	30,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

performans2					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	15	13,5	13,5	13,5
	katılmıyorum	7	6,3	6,3	19,8
	kararsızım	4	3,6	3,6	23,4
	katılıyorum	41	36,9	36,9	60,4
	kesinlikle katılıyorum	44	39,6	39,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

performans3					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	8	7,2	7,2	7,2
	katılmıyorum	12	10,8	10,8	18,0
	kararsızım	18	16,2	16,2	34,2
	katılıyorum	42	37,8	37,8	72,1
	kesinlikle katılıyorum	31	27,9	27,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

performans4					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	9	8,1	8,1	8,1
	katılmıyorum	9	8,1	8,1	16,2
	kararsızım	6	5,4	5,4	21,6
	katılıyorum	39	35,1	35,1	56,8
	kesinlikle katılıyorum	48	43,2	43,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

performans5					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	5	4,5	4,5	4,5
	katılmıyorum	8	7,2	7,2	11,7
	kararsızım	11	9,9	9,9	21,6
	katılıyorum	48	43,2	43,2	64,9
	kesinlikle katılıyorum	39	35,1	35,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

performans6					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	6	5,4	5,4	5,4
	katılmıyorum	11	9,9	9,9	15,3
	kararsızım	12	10,8	10,8	26,1
	katılıyorum	47	42,3	42,3	68,5
	kesinlikle katılıyorum	35	31,5	31,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

performans7					
		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Grup	kesinlikle katılmıyorum	7	6,3	6,3	6,3
	katılmıyorum	8	7,2	7,2	13,5
	kararsızım	9	8,1	8,1	21,6
	katılıyorum	52	46,8	46,8	68,5
	kesinlikle katılıyorum	35	31,5	31,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	