

**STRATEJİK LİDERLİĞİN PERFORMANS
DEĞERLEME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
KÜTAHYA İLİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINA
AİT BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Adnan KAYNAK

Kütahya - 2011

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**STRATEJİK LİDERLİĞİN PERFORMANS DEĞERLEME
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE KÜTAHYA İLİ ORTAÖĞRETİM
KURUMLARINA AİT BİR UYGULAMA**

Danışman:
Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Hazırlayan:
Adnan KAYNAK

Kütahya – 2011

KABUL VE ONAY

Adnan KAYNAK'ın hazırladığı “Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri ve Kütahya İli Ortaöğretim Kurumlarına Ait Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2011

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç.Dr.Gülten E.GÜMÜŞTEKİN (Danışman)		
Yrd.Doç.Dr. Harun BÜBER		
Yrd.Doç.Dr. Emre SEZİCİ		

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri ve Kütahya İli Ortaöğretim Kurumlarına Ait Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2011

Adnan KAYNAK

ÖZGEÇMİŞ

Mayıs 1980'de İstanbul'da doğdu. Samsun ili Havza nüfusuna kayıtlıdır. İlk, orta ve lise öğrenimini Kütahya'da tamamladıktan sonra 1997 yılında Konya Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Matematik bölümünü kazandı. Söz konusu bölümden 2001 yılında mezun oldu ve aynı yıl Bartın iline matematik öğretmeni olarak atandı. 6 yıl süreyle okul müdür yardımcılığı ve okul müdür vekilliği yaptı. Halen Kütahya merkezde bir ortaöğretim kurumunda matematik öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Orta derecede İngilizce bilir. Evli ve 1 çocuk babasıdır.

ÖZET

STRATEJİK LİDERLİĞİN PERFORMANS DEĞERLEME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE KÜTAHYA İLİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINA AİT BİRUYGULAMA

KAYNAK, Adnan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Haziran, 2011, 110 sayfa

Modern dünyada, tüm hedeflerin, anlayışların ve hatta yöntemlerin hızla değiştiği bir süreci yaşıyoruz. Bu hız o kadar baş döndürücü ki neredeyse dün doğru kabul ettiğimiz varsayımlar bugün daha farklı bir bakış açısına bürünmüş olarak karşımıza çıkıyor. Yöntem değişikliklerinin tartışıldığı bir yapıda, bu değişime uyum sağlamayan örgütlerin yarışta geri kalmaları kaçınılmazdır. Kaldı ki örgütlerin değişime adaptasyonunun hızlı sağlanması da örgüt yöneticisine veya liderine doğrudan bağlıdır. O halde değişimin en önemli başlangıcı liderlerdir.

Modern anlayışta Stratejik Liderlik kavramı yönetim dünyasında kendine yer edinmiştir ve bu yeri hızla sağlamlaştırmaktadır. Çünkü amaca ulaşmanın en kolay ve verimli yolu liderlik olgusunu strateji ile birleştirmektir. Bu birleşim örgütsel yapının en önemli silahı olacaktır. Ancak stratejik liderlik kavramı kendi başına bir anlam bütünlüğü sağlamaz. Bu olgu, diğer dinamik etkenlerle desteklenmek zorundadır. Bu etkenlerden en önemlisi de performans değerlemesidir. Performans değerlemesi stratejik liderin en önemli gücüdür ve iyi kullanılmadığında bir tehlikeye dönüşebilir.

Bu bilgi ve düşünceler ışığında hazırlanan bu çalışmada Performans Değerleme ile Stratejik Liderlik kavramları arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin derecesi araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde “Stratejik Liderlik” konusunda, ikinci bölümünde “Performans Değerleme” konusunda bilgiler verilmiştir, üçüncü bölümünde “Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri” araştırılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın hipotezini test etmek amacıyla Kutahya ili merkez ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerden seçilen örneklem üzerinde 19 sorudan oluşan “Kurum Lideriniz Stratejik Lider mi?” ve 9 sorudan oluşan “Performans Değerlemeden

Memnun musunuz?" başlıklı 2 adet anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerinde olumlu etkiler gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Stratejik Liderlik, Performans Değerleme, Performans Değerleme Yöntemleri

ABSTRACT**STRATEGIC LEADERSHIP
EFFECTS ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND AN APPLICATION
OF THE PROVINCE OF KUTAHYA****KAYNAK, Adnan****M.A.Thesis, Department of Business Administration
Supervisor. Assoc. Prof. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN
June, 2011, 110 pages**

In modern world, all your aims, insights and even your methods are going through a rapid change. This change is happening in such a pace that what we believe in to be right today can become wrong tomorrow. It is inevitable that organizations that fail to adapt to these changes will fall behind in this race. Leaders and directors of the organizations are the ones that need to lead this adoption process. Leaders play a crucial role in the time of change.

According to the modern concept, Strategic Leadership gained an important role in governance world. In order to achieve a targeted objective it is the easiest and most efficient way to combine leadership with strategy. This combination will become the most important component of the organizational structure. However; the concept of strategic leadership, by itself, does not provide a meaning of unity. This term, Strategic Leadership, needs to be supported by other factors, performance measurement being the most important one. Performance measurement is the most important strength of a leader; however, when not used properly it can become a danger.

Gived information, In the first chapter, about "Strategic Leadership" and in the second chapter, about "Performance Appraisal" .It was investigated, in the third chapter, about "The Effects of performance appraisal for Strategic Leadership, ". The fourth chapter in the province of Kutahya in order to test the hypothesis that the study of teachers of secondary education consisting of 19 questions on "Corporate Strategic Leader your leader, did he?" and consisting of nine questions was "Are you happy with performance appraisal?" Chapter 2 units were surveyed. Evaluation of the survey results, frequency, percentage, mean, standard deviation, hypothesis testing, the t-test, ANOVA, correlation analysis was performed.

Evaluation of the survey results, frequency, reliability, correlation and chi-square analysis was used.

Research results have indicated that there were positive effects on performance evaluation of strategic leadership.

Keywords: Leadership, Strategic Leadership, Performance, Performance Measurement, kinds of Performance Measurement

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

1.1. İŞLETMELERDE YÖNETİM VE STRATEJİ KAVRAMLARI	1
1.2. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI	1
1.2.1. Planlama	2
1.2.2. Örgütleme	2
1.2.3. Yönelme	2
1.2.4. Koordinasyon	3
1.2.5. Denetim	3
1.3. STRATEJİK LİDER KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	3
1.3.1. Strateji Kavramı	3
1.3.2. Liderlik Kavramı	4
1.3.3. Liderlik Nitelikleri.....	6
1.3.4. Yönetici-Lider Arasındaki Farklar	7
1.4. STRATEJİK LİDERLİK	8
1.4.1. Tarihsel Gelişimi	11
1.4.2. Özellikleri.....	14
1.4.3. Stratejik Liderlik Süreci	16

1.4.4. Stratejik Liderin Özellikleri.....	20
1.4.5. Stratejik Liderlikte Karşılaşılan Sorunlar.....	21
1.4.6. Stratejik Liderlik Teorileri.....	24
1.4.6.1. Kavramsal Karmaşa	24
1.4.6.2. Davranışsal Karmaşa.....	25
1.4.6.3. Stratejik Karar Verme Perspektifi.....	26
1.4.6.4. Yaratıcı-İlham Verici Modeller.....	26
1.4.7. Stratejik Liderlik Fonksiyonları	27

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME.....	30
2.2.1. Değerleyici-Yargılayıcı Amaçları	33
2.2.2. Geliştirici-Eğitici Amaçları	34
2.2. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	34
2.3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ.....	34
2.4. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	36
2.4.1. Basitlik.....	36
2.4.2. Güvenilirlik	36
2.4.3. Geçerlilik	37
2.4.4. Kabul Edilebilirlik.....	38
2.4.5. Hedeflerin Belirlenebilirliği	38
2.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	39
2.5.1. Klasik (Geleneksel) Performans Değerleme Yöntemleri.....	40
2.5.1.1. Grafik Yöntemi	40
2.5.1.2. Kritik Olay Yöntemi.....	40
2.5.1.3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	41
2.5.1.4. Sıralama Yöntemi.....	42
2.5.1.5. İkili Kıyaslama Yöntemi	42

2.5.1.6. Puan Verme Yöntemi	43
2.5.1.7. Kontrol Listeleri Yöntemi	43
2.5.1.8. Alternatif Sıralama Yöntemi	44
2.5.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri	44
2.5.2.1. Amaç-Sonuç Değerleme Yöntemi	45
2.5.2.2. 360° Değerlendirme Yöntemi.....	46
2.5.2.3. Davranış Temelli Değerleme Yöntemi	46
2.5.2.4. Alan İncelemesi Yöntemi.....	47
2.5.2.5. Değerleme Merkezleri Yöntemi.....	47
2.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN DİĞER YÖNTEMLERLE İLİŞKİLERİ	48
2.6.1. Eğitim ve Performans Değerleme	48
2.6.2. Ücret Yönetimi ve Performans Değerleme	52
2.6.3. Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme İlişkisi.....	53
2.6.4. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Diğer Alanlar	55
2.7. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇ. DEĞERLENDİRİLMESİ ...	57
2.8. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞABİLİNECEK OLUMSUZ DURUMLAR.....	58
2.8.1. Değerleme Standartları Sorunu	59
2.8.2. Hale Etkisi	60
2.8.3. Olumluluk ve Olumsuzluk	60
2.8.4. Ortalama Eğilim	60
2.8.5. En Son Davranışın Etkisi	60
2.8.6. Kişisel tercih ve önyargılar.....	61
2.9. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİNİN SEÇİMİ.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİN PERFORMANS DEĞERLEMESİNE ETKİLERİ

3.1. STRATEJİK LİDERLİK İLE PERFORMANS DEĞERLEME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	63
--	-----------

3.2. STRATEJİK LİDERLİK İLE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	67
3.3. STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN PERFORMANS DEĞERLEME İLE ETKİLEŞİMİ.....	70
3.3.1. Bireylerle Etkileşim ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim.....	70
3.3.2. Vizyon Belirleme ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim.....	70
3.3.3. Güçlü İletişim ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim	71
3.3.4. Motivasyon Sağlama İle Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim.....	72
3.3.5. Planlama-Örgütlenme ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİN PERFORMANS DEĞERLEMESİNE ETKİLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMAYA AİT EVREN VE ÖRNEKLEM	77
4.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	77
4.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ.....	78
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	79
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	81
4.5.1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	81
4.5.2. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik ve Performans Değerleme Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları.....	83
4.5.3. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması	84
4.5.4. Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması	87
4.5.5. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik ve Performans Değerleme Düzeylerinin Ara. İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	89

4.5.6. Performans Değerleme Düzeylerinin Stratejik Liderlik Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi	91
--	----

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
EKLER.....	96
KAYNAKÇA	100
DİZİN	109

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1: Stratejik Liderlik Uygulamaları	12
Tablo 1.2: Liderliği Geliştirmek İçin Gerekli Sınıflar	15
Tablo 1.3: En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları	28
Tablo 2.1: Performans Değerlemenin Amaçları.....	34
Tablo 4.1: Stratejik Liderlik Ölçeğini Oluşturan Alt Boyutlar ve Güvenilirlikleri.....	78
Tablo 4.2: Performans Değerleme Ölç.Oluşturan Alt Boyutlar ve Güvenilirlikleri.....	78
Tablo 4.3: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	81
Tablo 4.4: Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	81
Tablo 4.5: Örneklem Grubunun Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 4.6: Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları.....	83
Tablo 4.7: Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Ortalamaları ...	83
Tablo 4.8: Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	84
Tablo 4.9: Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	85
Tablo 4.10: Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	86
Tablo 4.11: Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	87
Tablo 4.12: Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	87
Tablo 4.13: Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	88
Tablo 4.14: Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik ve Performans Değerleme Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi...	89
Tablo 4.15: Performans Değerleme Düzeylerinden Objektif Olma Düzeyinin Stratejik Liderlik Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	91

Tablo 4.16: Performans Değerleme Düzeylerinden Tam Değerleme Düzeyinin Stratejik Liderlik Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	92
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1: Stratejik Liderlikle İlgili Özellikler	11
Şekil 1.2: Stratejik Liderlik.....	13
Şekil 1.3: Stratejik Liderlerin İkili Rolü	14
Şekil 1.4: Stratejik Liderlik Süreçleri	16
Şekil 1.5: Stratejik Liderlik Yönetim Süreci.....	19
Şekil 2.1: Performans Değerlemenin Amaçları	33
Şekil 2.2: Alternatif Sıralama Yöntemi	59
Şekil 3.1: Performans Değerlemenin Etkileşimi.....	63
Şekil 4.1: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	82
Şekil 4.2: Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	82
Şekil 4.3: Örneklem Grubunun Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	82
Şekil 4.4: Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları	83
Şekil 4.5: Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Ortalamaları	84

TEZ METNİ

GİRİŞ

Örgütlerdeki insan unsuru ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi, örgütsel başarı, performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişim gibi konuları doğrudan etkilemektedir. Örgüt içindeki her birey faaliyetlerinin belli bir sistematik ve temel değerlendirme araçları ile değerlendirilmesini bekler. Fakat buna ilave olarak her birey aynı zamanda ona ufuk katabilecek, fikirlerini dinleyebilecek, çözümün parçası olmasını sağlayabilecek bir yönetici/lider beklentisi içindedir. Bu özellikleri sağlayabilen bir yönetici ile çalışan örgüt üyesi performansında olumlu değişiklikler olacağı açıktır. Ancak alışılmış klasik yönetici ile bu başarı-performans oranının tam sağlandığını söylemek pek mümkün görünmemektedir.

Günümüz örgütlerinde yöneticilik kavramı yerini liderlik kavramına bırakmaya başlamıştır. Öyle ki örgütler klasik yönetici ile elde edilen sonuçlar ile lider yönetici ile elde edilen sonuçlar arasında farklar olduğunu görmüşler ve organizasyonlarına bu doğrultuda yöneticiler belirlemişlerdir. Artık örgütler, şartlara göre planlama yapılan, görevin ve sorumluluğun dağıtıldığı, örgüt üyelerinin bir makine değil birey olduğu bilincinin var olduğu bir yapıda başarı ve verim sağlandığını görmüşlerdir.

Modern dünyada, tüm hedeflerin, anlayışların ve hatta yöntemlerin hızla değiştiği bir süreci yaşıyoruz. Bu hız o kadar baş döndürücü ki neredeyse dün doğru kabul ettiğimiz varsayımlar bugün daha farklı bir bakış açısına bürünmüş olarak karşımıza çıkıyor. Yöntem değişikliklerinin tartışıldığı bir yapıda, bu değişime uyum sağlamayan örgütlerin yarışta geri kalmaları kaçınılmazdır. Kaldı ki örgütlerin değişime adaptasyonunun hızlı sağlanması da örgüt yöneticisine veya liderine doğrudan bağlıdır. O halde değişimin en önemli başlangıcı liderlerdir.

Modern anlayışta Stratejik Liderlik kavramı yönetim dünyasında kendine yer edinmiştir ve bu yeri hızla sağlamlaştırmaktadır. Çünkü amaca ulaşmanın en kolay ve verimli yolu liderlik olgusunu strateji ile birleştirmektir. Bu birleşim örgütsel yapının en önemli silahı olacaktır. Ancak stratejik liderlik kavramı kendi başına bir anlam bütünlüğü sağlamaz. Bu olgu, diğer dinamik etkenlerle desteklenmek zorundadır. Bu

etkenlerden en önemlisi de performans değerlemesidir. Performans değerlemesi stratejik liderin en önemli gücüdür ve iyi kullanılmadığında bir tehlikeye dönüşebilir.

Bu çalışmanın genel amacı Stratejik Liderliğin Performans Değerleme üzerinde etkisi olup olmadığının incelenmesidir.

Çalışmada “Stratejik Liderlik” ve “Performans Değerleme” konularında bilgiler verilmiş olup, “Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri” araştırılmıştır. Ayrıca araştırmanın hipotezini test etmek amacıyla Kütahya ili merkez ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerden seçilen örneklem üzerinde “Kurum Lideriniz Stratejik Lider mi?” ve “Performans Değerlemeden Memnun musunuz?” başlıklı 2 adet anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon analizleri yapılmıştır.

Çıkan sonuçlar, literatürdeki çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanıp, Stratejik Liderliğin Performans Değerleme üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK LİDERLİK

1.1. İŞLETMELERDE YÖNETİM VE STRATEJİ KAVRAMLARI

Yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Klasik bir örnek verilecek olursa, iki kişi tek başlarına kımıldatamadıkları bir taşı yuvarlamak için işbirliği yaptıklarında, aslında yönetimin temel öğelerini yerine getirdiklerinin farkında değildirler. Oysa bu basit işte yönetimin temel öğesi olan “amaç” ve “işbirliği” öğeleri gerçekleşmiştir. Buradan hareketle yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu açıkça görülmektedir.

Yönetim kavramı; “Değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır” diye tanımlanabilir. Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olmasından söz edilebilir (Görmüş, 2001:85).

Yönetim kavramı bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavram olup, ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini kapsamaktadır (Ertürk,1998:5).

Günümüzde modern insan yapısı tarafından duyulacak özlem ve gereksinimlerin karşılanabilmesi ancak işbirliği ile olmaktadır. Örneğin çevre temizliği faktörünü gerçekleştirmek insanlar arasında “işbirliği” yoluyla mümkün olmaktadır.

Her ne kadar yönetim olgusunun başlangıcı bu anlamda çok eskilere dayansa da aslında bir disiplin olarak sistemli bir biçimde incelenmesi oldukça yenidir.

1.2. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Gerek önceki dönemlerde gerekse günümüzde yönetime ilişkin pek çok tanımlama yapılmıştır. Yapılan tanımlamalardan hareketle görülmektedir ki yönetim biliminin özellikleri diğer bilimlere göre tanımsal değişiklikler göstermektedir.

Örneğin iktisatçılara göre yönetim tabiat, işgücü ve sermaye ile üretim faktörlerinden biridir. Yönetim bilimi ile uğraşanlar ise yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade etmektedirler. Örgüt, yöneten ve yönetilen iki gruptan oluşur ve bu gruplar arasındaki ilişki, otorite ilişkisidir. Sosyologlara göre yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak tanımlanır (Efil,2002:3).

Yönetim bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucunda ortaya çıkar. Bu yolla hem bireyin hem de grubun amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur.

O halde yönetim, gerek birey gerekse toplulukların belirli türden amaçlarını gerçekleştirebilmesini kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir. Yönetim faaliyetinin tanımını yapmak yönetimin gerekliliğini ve önemini ortaya koymak açısından önemlidir (Özalp,2000:3).

“Amaç-İşbirliği” koordinasyonu düşünüldüğünde yönetim, değişen kaynakları kullanarak organizasyon amaçlarına etken bir şekilde ulaşmak için başkaları ile birlikte çalışmaktır (Özalp,2000:4).

Akademik disiplin olarak düşünüldüğünde ise yönetim bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yapılan uygulamalarda görülmüştür ki yönetim olgusu bazı işlevleri barındırmak/yerine getirmek zorundadır. Bunlar, planlama, örgütleme, yöneltme, denetim olmak üzere 4 ana fonksiyona ayrılabilir.

1.2.1. Planlama

Organizasyonun amaçlarının çerçevesinin belirlendiği, bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolun belirlendiği süreçtir. Yönetim olgusunun temeli olan “amaç” belirlendiği için planlamanın en temel fonksiyon olduğu açıktır.

1.2.2. Örgütleme

Planların amaçlarının yerine getirilmesi aşamasında “nasıl” sorusunun cevabını veren süreçtir. Bu sürecin en temel olgusu eylem basamaklarının oluşturulmasıdır. İşlerin hedeflenen amaca doğru gerçekleştirilmesi için yapılması gereken çalışmalar sistemidir. Örgütleme, yapılan planların uygulanmasını sağlayan bir araçtır.

Örgütün tüm ögesi insan olmakla birlikte, diğer araç-gereç, bina, makine, parasal kaynaklar da örgütün işleme için gerekli olan elemanlardır.

1.2.3. Yöneltme

En basit mantıkla amaca göre örgütlenmiş bireyin/grubun güdülenmesidir. Verimin artırılması için esas teşkil eden yöneltme ilkesinde amaca yönelik çalışmaların

desteklenmesi esastır. İyi bir örgütlenme, planların başarılı bir şekilde uygulanması sağlar (Ergun ve Polatoğlu,1992:3-4).

1.2.4.Koordinasyon

Hizmet veya mal üretimi yapan bir örgütte, uyumlu bir çalışma düzeninin kurulması demektir. Aralarında uyum sağlanamamış hiçbir topluluğun yaptığı işten başarılı bir sonuç elde edilemez. Koordinasyon, tüm yönetim fonksiyonlarının verimli işleminin olmazsa olmaz kuralıdır.

1.2.5.Denetim

Değerlendirme süreci olarak da düşünölebileceğimiz örgütün amaçlarına ne kadar yaklaştığının ölçöldüğü süreçtir. Bu sürecin sonunda sonuçlar plan-uygulama uyumunu ortaya koyacağı için –mümkünse- düzeltilmesine olanak sağlayacaktır. Denetim sonucunda öngörölen ve gerçekleştirilen değişiklikler, planın değiştirilmesine de neden olabileceği düşünölrse denetim sürecinin önemi yadsınamayacak kadar çoktur.

1.3. STRATEJİK LİDER KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.3.1.Strateji Kavramı

Günümüzde pek çok alanda sık kullanılan bir terim olan “strateji” sözcüğü Türk Dil Kurumunun sözlüğünde “önceden belirlenen amaca ulaşmak için tutulan yol” anlamındadır. Strateji kelimesinin tarihsel sürecine göz atılırsa Yunan yazar Xenophon “Niyet edilen işi uygulamaya koymayı, tatbik etmeyi bilmek” olarak tanımlamıştır (Cummings,1993:134). Her ne kadar strateji sözcüğü bir askeri terim olarak da algılansa bu terim işletme alanında da önem taşıyan bir ifadedir. Çünkü iyi bir yöneticinin işletme geleceğini bir temele oturtabilmesi sağlam bir stratejiye sahip olması gerekir.

1970’lerden itibaren adından söz ettiren bu ifadeye, literatürlerde pek çok değişik ve farklı bakış açılarına sahip tanımlar yapılmıştır. Bunlardan biri “Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş sonuca odaklı, uzun

dönemli nihai kararlar topluluğudur.” (Ülgen ve Mirze, 2004:33) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine buna ek olarak “strateji, örgütün iç kaynakları ve yetenekleriyle, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak etkinliklerdir.” (Özel,1998:12)

Ancak dikkat edilmesi gereken bir husus her stratejinin daima stratejisti istediği noktaya ulaştıramayabileceğidir. Yani bir stratejinin mevcut olması sonuca kesin ulaşılacağı anlamı taşımaz.

Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji örgütün, neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülebilir (Bowman ve Asch, 1992:36). Strateji formülü, problem çözme aktivitesinin bir türü olarak genelde stratejik yönetim içinde kabul edilen temel bir ilgidir (Huff, 1990:165). Alan, durum ve amaç olmak üzere üç unsurdan oluşur. Entelektüel bir aktivite parçasıdır ve yöneticilerin zihninde var olurlar (Fahey ve Randall, 1994:8). Strateji, yöneticilerin vizyonu ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel vizyonu ölçüsünde stratejik düşünceleri beklenir.

Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla sık sık karıştırılmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir (Dinçer, 1998:16). Başka bir ifadeyle politikalar, örgütün uymayı arzu ettiği ilkeleri belirtirken, strateji ise amaçları ve arzu edilen bu ilkeleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.

1858-1888 yılları arasında görev yapan ünlü stratejist Almanya Genelkurmay Başkanı Von Moltke’ye göre “strateji sağduyunun uygulanmasıdır ve öğretilmez.”

Yönetsel anlamda strateji kavramı ilk olarak iktisatçı ve matematikçi iki akademisyen Neumann ve Morgenstern tarafından ortaya atılmıştır. Yazarlar “Theory of Games ve Economic Behaviour” isimli eserlerinde stratejiyi kişisel faydalarını maksimize etmeye çalışan iki kişinin ekonomik oyunu olarak nitelendirmektedir.

1.3.2.Liderlik Kavramı

Liderlik ve yöneticilik kavramları yüzyıllardır sorgulanan, konu ile ilgili değişik öneri ve yaklaşımlar ortaya konulan, toplumun değişmez bir unsuru olarak kabul edilmektedir. “Liderlik, tıpkı güzellik gibidir. Onu tanımlaması güçtür; ama

gördüğünüzde tanırırsınız.”(Bennis,2006:4-5). İlk dönemlerde sadece dini, politik ve askeri konular çerçevesinde ele alınan liderlik kavramı, hızlı sanayileşme ve işgücünün farklılaşması ile beraber bu alanda da tartışma konularına dahil edilmiştir.

Liderlik belli amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkileme sürecidir. Lider diğerlerinden farklı yönleriyle fark edilen ve başkalarını amaçlara yönelik etkileyen kişidir. Liderlik sürecinden bahsedebilmek için, koşullar, amaç, kişilik, izleyiciler unsurlarından bahsetmek gerekir.

Rob Goffe, liderliği, evrensel ortak noktaları olmayan bir alan olarak saptamaktadır. Ve bu saptamanın ilki, liderliğin hiyerarşik olmayan bir kavram olduğudur. Yani bir yöneticinin şirketin en tepesinde oturması onu lider yapmaya yetmemektedir. Goffe'nin saptamalarının ikincisi ise ilişkiyel oluşudur. Yani iki tarafın da aktif olarak katıldığı bir durum olarak tanımlanır.

Günümüz modern liderlik yaklaşımlarında liderliğin özellikleri de çizilebilmiştir. Bir liderin özellikleri arasında;

- a) Değişikliklere adapte olmak,
- b) İnisiyatif kullanabilmek,
- c) Güven verici olmak,
- d) Yeteneklerini kullanabilmek,
- e) Enerji, isteklendirme üretebilmek,
- f) İletişim kurabilmek,
- g) Zamanı iyi kullanabilmek,
- h) Sorunların çözümünde ekibin de sürece katılmasını sağlayabilmek,
- i) Ekip çalışmasını teşvik edebilmek,

gibi özellikler sayılabilmektedir (Drucker,2007).

Ülkemizde “Lider” denilince akıllara hemen siyasi parti liderleri gelmektedir. Batı ülkelerinde ise bu kavram genelde iş hayatı liderliği olarak algılanmaktadır. İş hayatındaki hızla değişen ihtiyaçları karşılayabilmek, acımasız rekabet ortamında gelişimi sürdürebilmek, işletmenin sürekliliğini sağlayacak temelleri kurup yaşatabilmek ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak performansı artırabilmek için, bugün yöneticilerin birer “Lider Yönetici” olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Kısacası lider bu tip özellikleri bünyesinde barındıran, başkalarını belli amaçlara sevk eden kişidir. Dünyanın önde gelen firmalarının liderlik anlayışları incelendiğinde, ekip çalışmasının, takdirin, iletişimin ve yetkin kullanımın ön plana çıktığı görülmektedir.

Liderlik hakkında yazılanlara göre, bir liderde şu özellikler bulunmaktadır:

- 1) Kişisel özelliklerini ve kapasitesini bilmek,
- 2) Kapasitesini ve özelliklerini hangi yöntemle geliştireceğini bilmek,
- 3) Gelecekte yapılması gerekenler konusunda özgün bir fikre sahip olmak,
- 4) Planladığı bu geleceğe sahip olmak konusunda kararlı ve istekli olmak,
- 5) Tüm bunları yapabilme kapasitesini ve gücünü kendinde görmek,
- 6) Sorumluluk alma, takım çalışması, problem çözme, stratejik düşünme, analitik düşünüş ve yeni fikirler üretebilme yeteneklerine sahip olmak,
- 7) Hesaplı risk almak,
- 8) Sürekli daha iyiyi arayış,
- 9) Kendini ve etrafındakileri motive edebilmek.
- 10) Örgütüne model olmak,

1.3.3.Liderlik Nitelikleri

Lider olmak zaman alır. Liderliği anlamak ve onu gerçekten yapmak iki ayrı etkinliktir. Süreç yasası gereğince liderlik günlük olarak gelişir ve bir lider liderlik yasalarını öğrenmek zorundadır. Liderlik gelişimi, içten dışa bir yaklaşımla değerlendirilir. Liderler sahip oldukları ve onları diğer insanlardan üstün kılan nitelikleri nedeniyle etkindirler. Liderliklerini geliştirebilmek için içlerinden gelen bu izleri geliştirmek zorundadırlar. Dışarıdakilerin lideri olabilmek için önce içindekiler üzerinde bir lider olmalıdır.

- Karakter
- Algı Gücü
- Odaklanma
- Yaratıcı Düşünme
- Dinleme
- Tutku
- Olumlu Tutum
- Sorun Çözme
- İlişkiler
- Sorumluluk
- Güvenli Olma
- Disiplin
- Hizmet Etme
- Öğrenebilme
- Vizyon Sahibi Olma

1.3.4.Yönetici-Lider Arasındaki Farklar

Günümüzde yönetici ve lider kavramları birbirine karşılaştırılmaktadır. Oysa yönetici ile liderin ayrıldığı noktalar vardır. Yönetici ile lideri ayıran en temel ayıraç, liderliğin insanın doğasından geldiği, içten gelen bir olgu olduğudur. Fakat yöneticilik ise daha sonra kazanılabilen, eğitimin sonucunda ortaya çıkabilen bir özelliktir. Bu yaklaşımdan açıktır ki her yönetici lider olamayacaktır. Ancak bir liderin bir yönetici olmaması için sebep yoktur.

Yönetici ve lider belli amaçları gerçekleştirmede başkalarını etkilerler. Ancak bu noktada yönetici ile lideri ayıran fark kişileri/grubu etkilerken farklı olmalarıdır. Yönetici kendisine verilen yasal gücü kullanırken, lider kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücü kullanır (Efil,2002:8). Özünde yönetici otorite yetkisini kullanan, lider ise kişisel özelliklerini kullanandır.

Klasik Yönetici

- İdare eder
- Patrondur
- Statüyü korur
- Taklit eder
- Süreç ve yapıya odaklıdır
- Kontrole dayalıdır
- Nasıl? ve Ne zaman? diye sorar
- İşleri doğru yapar
- Emir verir, dinlemez
- Onunla çalışmak eziyettir
- Asla hata yapmaz

Lider Yönetici

- Yenilik getirir
- Bir antrenör/Koç'tur
- Geliştirir
- Orijinaldir
- İnsana odaklıdır
- Güven ortamı yaratır
- Ne? Ve Neden? diye sorar
- Doğru işleri yapar
- Etkin olarak dinler, az konuşur
- Onunla çalışmak zevklidir
- Hatasını kabul eder, hata yapanı rahatlatır ve bu hatadan ders alınmasını sağlar

Yönetici, tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı müteşebbis grup veya onların temsilcileri tarafından belirlenir. Buna karşılık liderlik bir atama olgusunun dışında oluşur, bireyin bağlı olduğu grup içinde, bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar (Erdoğan,1997:397).

Son olarak yapılan tanımlamalar ve verilen örnekler göz önüne alınacak olursa liderliğin yöneticiliğin üzerinde bir kavram olduğu ve üst aşaması olduğu görülmektedir.

1.4. STRATEJİK LİDERLİK

1950'li yıllardan sonra neo-klasik yönetim anlayışı artık yerini yavaş yavaş modern anlayışa bırakmıştır. Açık sistem anlayışına sahip çıkan bu süreç gelişen ve yenilenen talepler neticesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim gibi pek çok yeni kavramlarında oluşmasını sağlamıştır. Artık rekabet üstünlüğü ve sürekliliği ve kavramları işletme anlayışlarının altyapıları haline gelmiştir. Bu altyapılarla sürdürülen işletmecilik anlayışları, hızlı gelişen teknolojik ve iktisadi alanlara uyum sağlayabilmek

için artık içinde bulunulan zamana göre değil geleceğe yönelik hamleler planlamaya veya yapmaya başlamıştır. Bu hamleler en nihayetinde stratejik yönetim anlayışı olarak vücut bulmuştur.

Stratejik yönetimi, klasik yönetim anlayışından soyutlamak veya farklı iki kavram olarak değerlendirmek doğru değildir. Nitekim yönetimi “örgütün elindeki insan ve madde kaynaklarını planlayarak, örgütleyerek, yönlendirerek, eşgüdümleyerek, denetleyerek etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ile amaçlarını gerçekleştirme süreci” (Ülgen ve Mirze, 2004) olarak düşünürsek stratejik yönetim bu anlayışın günlük faaliyetlerden ziyade gelecek planlanarak, uzun vadede düşünülerek uygulanması biçimindedir.

Hangi kademedede olursa olsun stratejik yönetim genel yönetim süreçlerini kapsamaktadır. Stratejik yönetim bir örgüte gelecekte yapacağı faaliyetler için ufuk açmak olarak nitelendirilebilir. İşletmeyi planladığı yöne, istikamete çevirme işidir.

Stratejik yönetim geleceğe yönelik bir faaliyet olduğuna göre bu faaliyetinde bir takım argümanlarla desteklenerek gerçekleşmesi gerekir. Stratejik yönetimi uygulayacak birimin sahip olduğu varlıkları iyi hesaplayarak, dış çevre analizini iyi yapması esastır. Nitekim bu düşüncenin ana çıkış kaynağı olarak;

“Stratejik yönetim, stratejik hedeflere ulaşılması için örgütün iç ve dış çevresinin analiz edilmesi sürecidir.” (Dess ve Lumpkin,2003:6) , gösterilebilir.

Stratejik yönetim “stratejilerin planlaması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmeleri uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal güdüsel önlemleri almayı kapsayan süreçler toplamı” (Eren,1998:12) olarak tanımladığımızda dikkati çeken özelliklerinden biri de her ne kadar stratejik yönetim geleceği planlamaya yönelikse de uygulama aşamasında görülen eksikliklere veya aksamalara da müdahale edebileceği bir süreçtir. Bu kontrol mekanizması sayesinde değişen ekonomik şartlara göre yönetim anlayışında değişikliklere izin veren bir yöntem izlenmiştir.

Tüm bu bilgiler sonucunda stratejik yönetimin temelini oluşturan ana unsur; stratejik yönetimin geleceğe yönelik planlama içerdiği ve örgütün rekabet gücünün artırılmasının ve devamlılığının sağlandığı bir süreç olduğudur.

“Stratejik liderler önemli karar verme sorumlulukları ile donanmışlardır. İşletmenin gideceği yönü belirlemede önemli etkiye sahiptirler ve bu amaçla işletmenin nasıl yönetileceğini belirlerler.” (Child,1972:1)

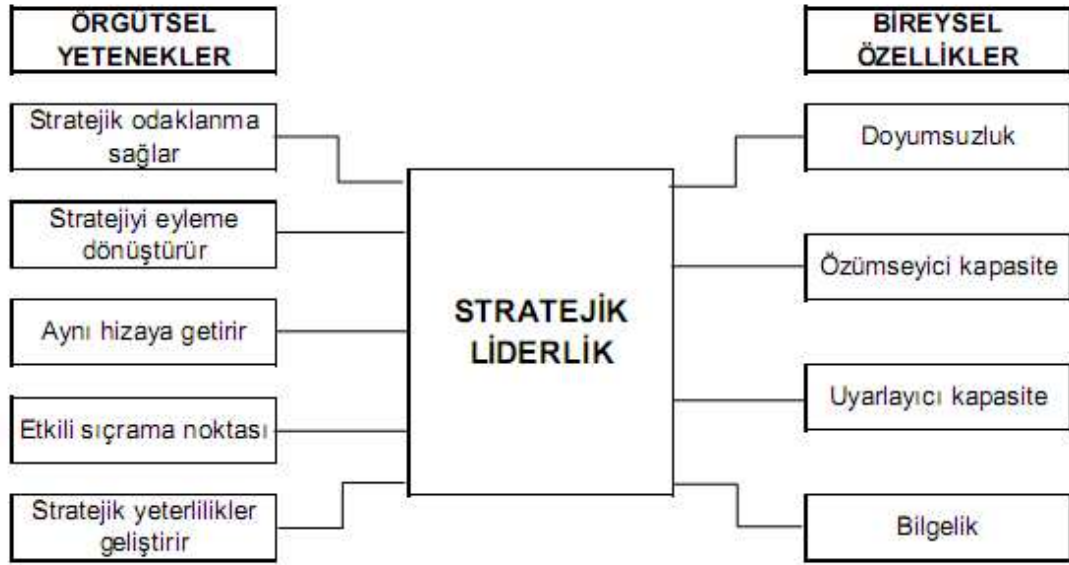
Stratejik liderlik kuramı, geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve işgörenleri yetkilendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerçekleştiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.” (Davies,2004)

Liderlik örgütün her kademesinde oluşabilen bir yapı olmasına karşın stratejik liderlik ise örgütün üst kademelerinde oluşan bir yapıdır. Stratejik lider örgütte en üst karar merkezinde bulunmaktadır.

Günümüzde işletmelerin stratejik liderleri genellikle üst düzey yönetimin bir üyesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün bütün sorumluluğuna sahip olan yöneticiler stratejik liderler olarak değerlendirilebilir. Stratejik liderler genellikle üst düzey yönetimin bir üyesi olarak karşımıza çıkmakla birlikte, kimi zaman bu liderlerin bir tepe yöneticisi olarak ortaya çıktığı da görülmüştür (Akgemci,2008:531-536).

Stratejik liderlikle ilgili dokuz özellik öne sürülmüştür. Bunların birinci grubunda örgütsel etkinlikleri üstlenmeyle ilgili yetenekler, ikinci grubunda bireysel yetenekler bulunmaktadır

Şekil 1.1 Stratejik Liderlikle İlgili Özellikler



Kaynak: Davies, 2004.

1.4.1. Tarihsel Gelişimi

“1960’lı yıllarda ve 1970’li yılların başlarında üst düzey yöneticiler işletmenin dış çevresindeki şartların etkisi ile kıyaslanarak, işletmenin performansını etkileyecek kararları almada çok az bir etkiye sahip olduklarına inandırılmıştı.” (Besler,2004:15).

O dönemlerde ünlü yazarlar Lieberson ve O’Connor, liderlik başarısının işletme performansı üzerinde etkisinin az olduğunu ortaya koyarak, liderliğin basit bir yönetim yeteneği olduğu ve önemli bir stratejik değişken olmadığı görüşünü desteklediler (Leavy,2005:45).

Ancak ünlü organizasyon teorisyeni John Child bu düşüncelere karşı çıkarak üst düzey yöneticilerin işletmelerinin performanslarından bütünüyle sorumlu ve işletmenin stratejik yönetim sürecinde en güçlü etkiye sahip kişiler olduklarını vurguluyorlardı (Besler,2004:15).

Stratejik liderler önemli karar verme sorumlulukları ile donanmışlardır. İşletmenin gideceği yönü belirlemede önemli etkiye sahiptirler ve bu amaçla işletmenin nasıl yönetileceğini belirlerler.

Tablo 1.1 Stratejik Liderlik Uygulamaları

20.Yüzyıl Uygulamaları	21.Yüzyıl Uygulamaları
Sonuç odaklıydı	Sonuç ve süreç odaklıdır
Tahammüllü ve güvenliydi	Güvenli fakat aşırı beğenmişlik derecesinde değildir
Bilgiyi elde etmek için araştırdı	Bilgiyi elde etmek ve kaldıraç yapmak için araştırır
Kişilerin yaratıcılığına rehberlik etti	Kişilerin yaratıcılığına serbestlik tanır ve besler
Belirlenen hiyerarşiye göre işleri yürüttü	İlişkiler yoluyla işler yürütülür
Saygıyı istedi	Saygı kazanmaya gönüllüdür
Çevresel değişime tepki verdi	Çevresel değişimi tahmin etmek için çalışır
Büyük lider gibi hizmet etti	Lider ve büyük bir gurubun üyesi olarak hizmet eder
Çalışanları bir kaynak olarak gördü	Örgütsel üyeleri kritik bir kaynak olarak görür
Birincil olarak yerel düşünerek hareket etti	Birincil olarak global düşünme ile hareket eder
Çalışanların gelişimine yatırım yaptı	Üyelerin sürekli gelişimine büyük oranda yatırım yapar.

Kaynak: Besler, 2004:19

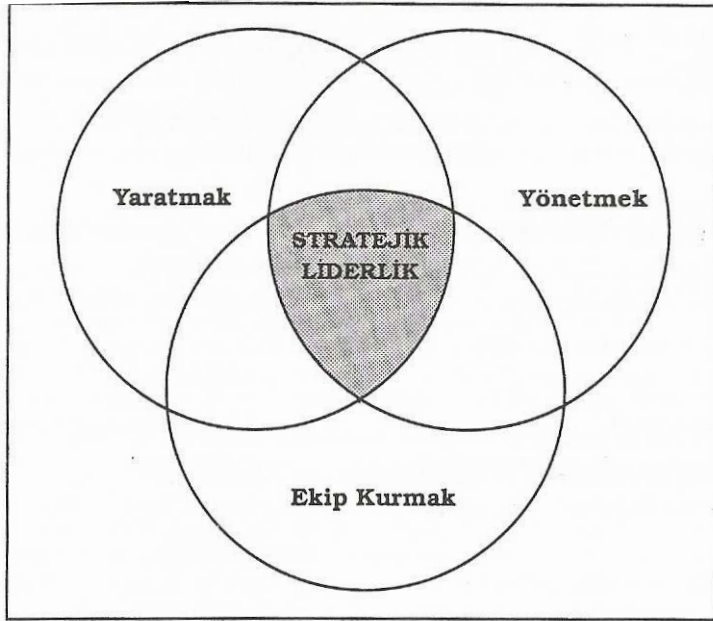
Stratejik düşünmek, kurumları ve toplumları uzun dönemde ayakta tutacak ve daha da ileriye götürecek tercihler yapmamaktır. Şirketler açısından stratejik tercihler, daha fazla müşteri değeri yaratmak ve en üst düzeyde kar elde etmektir anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bakıldığında stratejik liderlik, uzun dönemde rekabet üstünlüğü kazanmayı ve bu üstünlüğü sürdürmeyi hedefleyerek düşünmek, hareket etmek ve başkalarının da aynı şekilde düşünüp davranması yönünde onları etkilemektir (Batlaş,2004:7)

Thompson ve Strickland, stratejik lideri, pek çok farklı liderlik rollerine sahip kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu rolleri, vizyoner, girişimci, stratejist, yönetim kurulu başkanı, strateji uygulayıcısı, süreç bütünleyici, koç, kültür mimarı, iş ustası,

konuşmacı, motive edici, hakem, anlaşmacı, politika belirleyici, akıl hocası şeklinde sıralamışlardır (Besler,2004:15).

Stratejik lider çevresini iyi analiz edebilmelidir. Bu analiz ışığında geliştireceği stratejileri, yöneten, organize eden ve kontrolünü sağlayan kişidir. Stratejik liderlik statik yapıdan çok kinetik yapıyı barındıran ve bunu uygulayan konumunadır.

Şekil 1.2 Stratejik Liderlik



Kaynak : Besler,2004:20

Davies stratejik liderlerin başarısında etkili olan faktörleri organizasyonel ve bireysel olarak ikiye ayırmıştır.

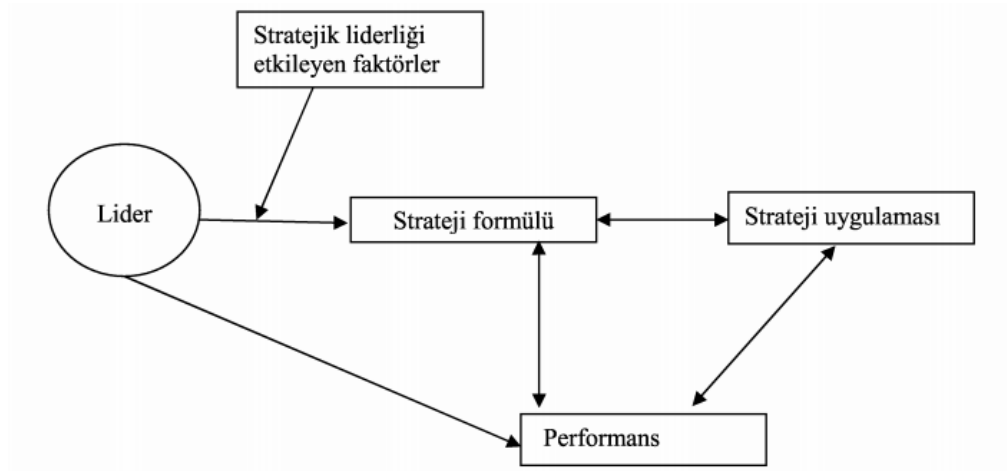
Organizasyonel yetenekler, stratejik liderin büyük resmi gören ve organizasyonun içinde bulunduğu durumu kavrayan stratejikselle yönlendirme yetenekleri olmalıdır. Stratejik yönlendirme uzun vadeli vizyonu, içinde durumla birleştirme yeteneğidir. Bu durum uzun vadeli geleceği de kapsamaktadır. Bireysel yetenekler; örgütün içinde bulunduğu durumdan hoşnut olunmadığı, doğru zamanda doğru karar ve müdahalelerin yapıldığı, oryantasyonun gerçekleştirildiği yetenekler olarak sayılabilir. (Davies,2004:28)

Kaplan ve Norton stratejik liderleri, yelken yarışındaki kaptanlara benzetmektedirler. Yarışlarda kaptanlar sürekli dış çevre koşulları, rüzgarın durumu,

akıntının durumu, rakiplerin durumunu kontrol ederek teknesinin durumu ile ilgili ekibine gerekli stratejileri bildirir, buna ilişkin görevlendirmeleri ve kontrolleri yapar.

Dikkat edilecek husus stratejik liderliğin sadece strateji belirlemek değil bu stratejinin uygulanması sürecini de desteklemektir.

Şekil 1.3 Stratejik Liderlerin İkili Rolü



Kaynak : Nahavandi, 2000:203

1.4.2.Özellikleri

Stratejik liderliğin konumu ve görev zorluğu düşünüldüğünde, bir stratejik liderin diğerlerinden farklı özelliklere de sahip olması gerektiğini öngörmek kaçınılmaz. Literatür taramaları göstermiştir ki bu özellikler kavramsal teknik ve kişiler arası beceri konuları etrafında toplanmıştır.

Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir. Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar. Stratejik başarı sağlamanın ön koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçtiğinden bu yüzyılda tüm kuruluşlar, stratejik rekabet avantajı

sağlayarak mükemmel iş sonuçları yaratacak stratejik liderlerin kendi bünyelerinde geliştirilmesine odaklanacaklardır.

Kavramsal beceriler, karmaşa, değişen çevre ile baş etmeye olanak sağlayan düşünce becerilerini ve aynı zamanda çeşitli referans çerçevelerini ve davranış tarzlarını muhtemel yardımcı etkilerini kapsar. Teknik beceriler, çevreyi, tüm parçaları ile bir bütün olarak anlamayı ve her parçanın organizasyon üzerinde etkisi olabileceğini anlamayı gerektirir. Kişiler arası beceriler, iletişim becerileri ve konsensus oluşturma, anahtar kişiler arası beceriler olarak düşünülür (Turna,2007).

Tablo 1.2 Liderliği Geliştirmek İçin Gerekli Sınıflar

Gerekli Liderlik Özellikleri	
Kategori	Beceri
Bireysel Kapasiteler	Zeka
	Analitik Düşünce
	Esnek Birleştirilmiş Karmaşa
	Zihin Ötesi Beceriler
	Konuşma ve Yazma Becerileri
	Yaratıcılık
Sosyal Kapasiteler	Davranışsal Esneklik
	Karar Verme Becerileri
	Çatışma Yönetimi Becerileri
	İkna Becerileri
	Sosyal Düşünme Becerileri
Kişilik Özellikleri	Açıklık
	Esneklik
	Uyum
	Risk Eğilimi
	Kontrol Merkezi
	Öz Disiplin
	Merak
Motivasyon	Başarı İhtiyacı
	Öz-etkililik
	Sosyal Güç İhtiyacı
Uzmanlık ve Bilgi	Fonksiyonel Uzmanlık
	Sosyal Uzmanlık
	Çevresel Faktörler Bilgisi

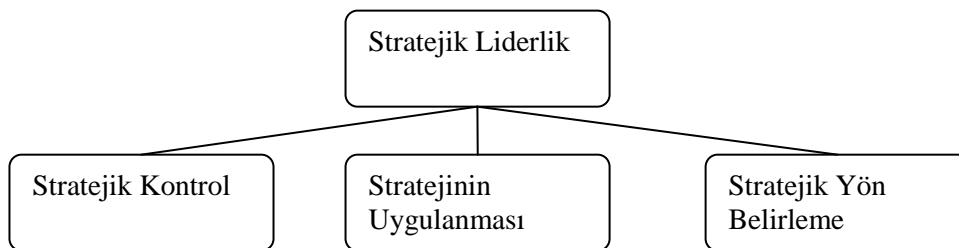
Kaynak : Zaccaro, 2001:292

1.4.3.Stratejik Liderlik Süreci

Hızla gelişen teknoloji, artan talep ve buna bağlı olarak değişen rekabet anlayışı örgütlerin stratejilerinde de köklü değişimlere neden olmuştur. Modern yönetim anlayışına bağlı olarak değişen yapı artık üretimi değil rekabete girebilme hatta rekabeti sürdürebilme düşüncesini doğurmuştur. Örgütler sürdürülebilir rekabet güçlerini artırabilmek için İnovasyon süreçlerini etkin olarak kullanmayı amaçlamışlardır. Bunun sonucu da stratejik liderlik artık durağan yapıdan dinamik yapıya bürünmüştür.

Bu süreçte tüm unsurlar birbirleri ile etkili ve etkin olarak sisteme dahil olmuşlardır. Çünkü unsurların tek başlarına görev almaları örgüt temelinde faydalı gibi görünse de rekabete tam olarak katılabilmeleri için fayda sağlamamaktadırlar. Bu sebeple unsurların etkili olarak topyekûn katılmaları esastır.

Şekil 1.4 Stratejik Liderlik Süreçleri



Kaynak: Halis,Şencay,Demirel, 2006

Bir örgütün stratejik liderlik sürecinde temel başlangıcı örgüte ait bir stratejik yönün, politikanın var edilmesidir.

Bir işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi, o işletmenin uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Vizyon, bir işletmenin gelecek on yıl içinde kendisi için oluşturmayı düşündüğü uzun vadeli Pazar ya da rekabet konumuna ilişkin belli bir görüşü kapsar. Böylece bir yön duygusu yaratır. Örgüte ait bir yön duygusunun olmaması örgüt içinde pek çok sıkıntıları beraberinde getirir. Paylaşılan bir yön duygusu yoksa yetkilendirme anarşiye dönüşür (Besler,2004:33).

Gerek planlamada gerekse planın revize edilmesinde örgütün tüm bireylerinin süreçten bilgi sahibi olmaları gerekir. Çünkü tüm bireyler faaliyetlerinin sonucunun

nereye varacağını bilmek ister yani aslında tüm bireyler bir yön duygusu ile bezenmiş olmayı beklemektedirler.

Ancak örgüte yön vermek daima istenilen sonuçlara ulaşmamızı sağlamaz. Lider yaptığı planlamanın iç çevrede de kabul edilebilir, anlaşılabilir olmasına önem vermelidir. Aksi düşünceler örgüt işleyişine zarar verebilir. Kaldı ki bu boyutu ile düşünülürse stratejik liderli sürecinin diğer bir destek noktası da yeniliğe açık olmak, davranış ve düşüncelerde esnek olabilmektir.

Yaratıcı ve yeni fikirler üreten iş görenler örgütün her seviyesinde bulunabilirler. Yöneticilere düşen görev iş görenleri teşvik ederek bu fikirlerin aydınlığa kavuşmasına yardım etmek ve örgütü hedeflerine ulaştıracak biçimde kullanabilmektir (Ülker,2009).

Stratejik lider örgüt içindeki tüm faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Olaylara ve örgüt üyelerine karşı uzak durmak yerine örgütteki tüm olayları yakından takip etmelidir. Çünkü amacına ulaşmak isteyen bir örgütün yöneticisi, genel bakış açısına ne kadar sahip olursa olsun, lokal düzeyde bilgi sahibi olmazsa, ayrıntılardaki noksanlıkları görüp, gerekli tedbirleri alamaz. Bu da liderin uzun vadede düşüncelerinin ileride geri dönüşünde zorluklar yaşanabilecek bir takım sıkıntılarla karşılaşmasına sebep olur. Bu tip aksaklıklarla karşılaşmak, gerek liderin gerekse örgütün negatif yönlü etkilenmesine neden olur. Ayrıca bu durum her ne kadar olumsuz gibi düşünülse de olumlu yönü de yok denilemez. Örgütün iyi işleyen yönleri hakkında bilgi sahibi olan bir lider planlamasında bu bilgileri de kullanabilecektir.

Yöneticilerin doğru işler yapan iş görenleri yerinde takdir etmesi onlara isimleri ile hitap etmesi genelleme yapmaktan kaçınarak herkes ile ayrı ayrı ilgilenmesi, iş görenlerin güvenini, örgüte olan bağlılığını dolayısıyla verimi artırır(Ülker:2009).

Stratejik liderlik sürecinde, sürecin uygunluğu ve amaca ulaşılabilirliği, denetleme ve kontrollerle desteklenmelidir. Hâlihazırdaki performansın istenilen düzeye ulaşp ulaşmadığı veya istenilen doğrultuda olup olmadığını anlamak ancak bu şekilde mümkün olabilir.

Kontrol mekanizması gelinen noktayı belirlemeye yardımcı olduğu gibi aksi durumlarda örgütsel revizyonun gerçekleştirilebilmesine de olanak tanır.

Üst düzey yöneticilerin en önemli görevi işleyiş ile vizyon arasındaki uyumsuzlukları keşfetmek ve ikisini rekabette öne geçmeyi sağlayacak biçimde birleştirmektir (Thomas ve Hout, 1995:140).

Yönetim faaliyetinin başarıya ulaşması, önceki konuda bahsettiğimiz yönetim sisteminin kusursuz işlemesine bağlıdır. Sistemin kusursuz olması da sistemi ortaya koyan kusursuz bir yönetici/yönetici kadrosu ile gerçekleşebilir. O halde yönetim faaliyeti temelinde başarılı bir yöneticiye/yönetici kadrosuna ihtiyaç duyar. Bir karşılaştırma yapılacak olursa başarılı bir işletmeyi başarısız bir yönetici zarara uğratacaktır ancak başarısız bir işletmeyi başarılı bir yönetici kâra geçirebilecektir.

Dikkat edilecek olursa yönetici fonksiyonu, yönetim faaliyetinin sonucunu doğrudan etkileyecek kadar büyük bir güce ve öneme sahiptir.

Yönetim gibi, yönetici kavramının da çeşitli tanımlamaları yapılabilir. Ancak genel düşünce yönetici ile bazı amaçlara ulaşmak için insan, para, malzeme vs. unsurları bir araya getiren, bu unsurlar arasında denge kuran, ahenk sağlayan kişidir. Yönetici kavramının özünde, insan-materyal bileşimini, en yüksek performansı alacak şekilde birleştirerek, örgütü amacına ulaştırmak vardır.

Yöneticinin taşıdığı sorumluluk ve görevin önemi açısından bazı özellik ve niteliklere sahip olması gerekir. Hatta bu nitelikler günümüz yönetim anlayışında özelliğin ötesinde zaruret haline gelmiştir. İsviçre Psiko-teknik kurumunun yapmış olduğu bir araştırmaya göre bir üstte bulunması gerekli yetenek ve nitelikler şöyle sıralanmıştır (Efil,2002:9);

- a) İnsanları tanımak,
- b) Objektif olmak,
- c) Kendine güvenmek,
- d) Yerinde kararlar alabilmek,
- e) İnisiyatif sahibi olmak,
- f) Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- g) İradesi kuvvetli olmak.

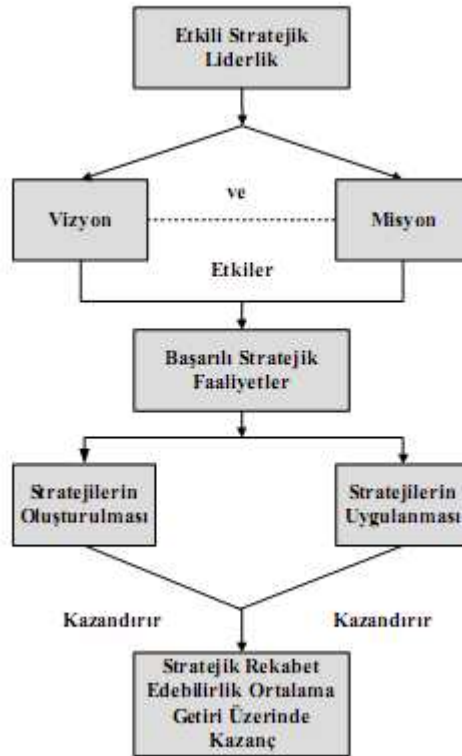
Yine aynı kurum tarafından yapılan araştırma sonuçlarında, bir yöneticide olmaması gereken özellikler de şöyle sıralanmıştır (Efil,2002:3);

- a) Anlayışsız olmak,

- b) Taraf tutmak,
- c) Çabuk etkilenmek,
- d) Kararsız olmak,
- e) Sağduyusu olmak,
- f) Korkak olmak,

Stratejik liderler olarak üst düzey yöneticiler işletmelerde misyon ve vizyon oluşturmada örgüte rehberlik etmek zorundadırlar. Ardından stratejik liderler uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırmak ve bu stratejik liderlik faaliyetlerinin nasıl uygulayacaklarını belirlemek zorundadırlar. Bu eylemler stratejik liderler tarafından stratejik rekabet edebilirlik ve ortalama üzerinde kazanç ile sonuçlandırılırlar (Hitt ve diğerleri, 2007: 363).

Şekil 1.5 Stratejik Liderlik Yönetim Süreci



Kaynak: Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. , 2007

1.4.4.Stratejik Liderin Özellikleri

Yapılan literatür taramalarında görülmüştür ki bir stratejik liderin sahip olması gereken özelliklere ve yerine getirmesi gereken faaliyetlere ilişkin pek çok tanımlama yapılmasına rağmen bunların pek çoğu birbirine yakın görüşlerdir. Wheelen ve Hunger'a (1995) göre stratejik liderler olarak üst düzey yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, tüm örgütün iklimini belirlemeleridir. Örgüt içerisinde çalışanlar, stratejik liderlerini rehber ve direktör olarak görürler ve hangi yöne doğru çalışmalarını gerektiğini gösterecek bir vizyona sahip olmak isterler. Bu yönü çalışanlara verecek olan da stratejik liderlerdir. Bu tip liderler üç temel karakteristiğe sahiptirler.

- Örgüt için üstün bir amaç belirlemeleri; Liderin örgüt için ortaya koyduğu vizyon, örgüt içi faaliyet ve çatışmaları yeni bir perspektife sokar. Tüm çalışanlara işi ile ilgili faaliyetlerin yenilendiği hissini verirken, işlerinin detaylarına takılıp kalmalarından çok, işlerinin tüm örgüt üzerindeki etkilerini görmelerini sağlar.
- İzleyenleri için takip edilecek bir model sunmaları; Lider davranışları ve giyimi ile örnek teşkil eder. Liderin örgütün amaç ve faaliyetleri ile ilgili tutum ve değerleri oldukça kesindir ve sıkça konuşmalar ve eylemlerle ortaya koyulur.
- Yüksek performans standartları ortaya koymaları ve aynı zamanda bu standartları karşılamak için izleyenlerinin becerilerine güven duymalarıdır.

Stratejik liderlik, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir türüdür. Bu yüzden liderlik için gerekli olarak kabul edilen hemen hemen her özellik stratejik liderliğin bir özelliğidir. Fakat, geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme, diğer kişileri güçlendirebilme, yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişi olarak tanımlanan stratejik liderlik işletmenin yaşamın rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacağı geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır. Bu bağlamda stratejik liderliğin sahip olması gere özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 175; Thomp 1990:49)

- Başkalarının duyguları düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilme
- Belirsizliklerle baş edebilme,
- Bir görev duygusu yaratabilme,

- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilme,
- Deneyimlerden öğrenme ve uyum sağlama kabiliyeti ve isteği,
- Esnek olabilme,
- Etik standartları yerine getirme,
- Geleceği görebilme,
- Gerçek bir stratejik değer yaratmaya katılma,
- Fikirleri satma kabiliyeti,
- İlişkide bulunduğu herkesle ilişkilerinde etkin olma ve geliştirme,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilme,
- Çalışanların güvenine sahip olma,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulama ve geliştirebilme,
- Müşteri ihtiyaçlarının stratejik olarak gözden geçirilmesinde aktif rol alma,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilme,
- Stratejinin uygulanmasına öncülük etme,

1.4.5.Stratejik Liderlikte Karşılaşılan Sorunlar

Stratejik liderlik kavramına ilişkin sorunlar, temelinde, işletmeciliğin temel sorunları ile örtüşmektedir. Genel yönetim, tedarik, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, muhasebe, halkla ilişkiler ve ar-ge gibi işletmeciliğin temel fonksiyonları bağlamında gruplandırılabilir. Benzer şekilde bu sorunlar; yönetimin temel fonksiyonlarını oluşturan, planlama, örgütleme, yönettme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinde gündeme gelen sorunlar olarak da gruplandırılabilir. Grupları ve ölçekleri ne olursa olsun, her boyuttaki örgütte şu hususlar iyi analiz edilmelidir:

- Örgütsel ve çevresel güç kaynakları,
- Otorite sergileme,
- Yetki kaynağı ve kullanım tarzı,
- Emir verme ve emir türleri,
- İç ve dış beşeri kaynakları etkileme yeteneği,
- Liderlik tarzı,
- İletişim biçimi ve uygulanma şekli,
- Motivasyon kaynakları ve bunların uygulanabilme gücü.

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunların koordinasyon boyutu da önemlidir. Koordinasyon işlevi, bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için, örgüt bölümleri ve eylemleri arasında uyum sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar. İşletmelerdeki başlıca koordinasyon sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması,
- Örgüt amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması,
- Örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi,
- İşbirliği ve ekip çalışması ruhunun yönetici ve yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri.

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan sorunlara örgüt geliştirme faaliyetlerindeki başarısızlığın da eklenmesi gerekir. Örgüt geliştirme faaliyetlerinde başarısızlık çeşitli nedenlere bağlanabilir. Aşağıda, bunlardan bazıları sıralanmıştır:

- Üst yönetimin belirlediği değerler ve stiller ile gerçek yönetsel davranışlar arasındaki farklılıklar,
- Dış yardıma aşırı bağlanma,
- Örgüt içi uzmanlara gereğinden fazla bağlanma,
- Hazır çözümlere yönelme ve
- Müdahale veya stratejiyi uygun biçimde kullanmama.

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan temel sorunların bir de kriz boyutu vardır. Küreselleşen dünyada gündemden düşmeyen sorunlardan birisi kriz ortamlarıdır. Gerek genel örgüt yöneticileri, gerekse stratejik liderler kriz öncesi, kriz ortamı ve kriz ötesinde birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Kriz sonrası dönemlerde işletmelerde olumsuz sonuç ve etkilerin olduğu görülmektedir. Uygulamada işletmelerde kriz sonrası dönemlerde çalışanlarda görülen olumsuz sonuç ve etkilerin bazıları şunlardır (Tack, 1999:62);

-Korku: Çalışanların yeni fikirler bulmada daha çekingen davranırlarken işlerinde daha tedbirli oldukları sezilmektedir.

-Bitkinlik: Kriz dönemlerinin atlatılmasından sonra çalışanlar, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissedebilir.

-Güvensizlik: Çalışanlar, işletme yöneticilerinin ya da bazı çalışma arkadaşlarının kendilerini hayal kırıklığına uğrattığını ortada bıraktığını düşünebilirler.

İşletmede kriz öncesi işbirliği yapan çalışanlar, kriz sonrası dönemde birbirlerine kuşku ile bakabilirler.

-Aşırı Tepki: Yaşanılan bir doğal felaketten (deprem) sonra en hafif bir sarsıntı, toplumda büyük panik yaratabilmektedir. Aynı şekilde, işletmelerde kriz öncesi dönemlerde kolaylıkla çözümlenebilen küçük sorunlara kriz sonrası dönemlerde “kriz habercisi” gözüyle bakılmaktadır. Kriz sonrası dönemlerde, işletme çalışanlarının faaliyetlerine olumsuz etkiler yapan bir takım faktörler ve bunların giderilmesi için yapılması gereken faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tack, 1999: 62):

-Hedeflerin Açık Olmaması: Çalışanlar, kendilerinden ne beklediğini tam olarak bilmezlerse gevşeme eğilimi göstermektedirler. İşine özgü çalışma standartlarını bildiğini düşünen çalışanlar, krizden sonra bunlar hakkında kuşkuya düşebilir.

-Ekte Disiplin Azalması: Krizlerin doğurduğu “Ne fark eder ki!” yaklaşımı, önlem alınmazsa giderek tüm kural ve talimatlara karşı genel bir hoşnutsuzluk yaratabilir. Kurallar düzensiz olarak uygulanmaya başlar, bazen tümüyle çözümlenebilir. Kuralların ve yönetmeliklerin yeni baştan incelenmesi gerekebilir. Bazıları yetersiz ve modası geçmiş olabilir. Gereken yerlerde değişiklik yaptıktan sonra, bu kuralların ölçülü fakat eksiksiz olarak uygulanacağını tüm çalışanlara bildirilmesi gerekir.

-Üst Yönetimden Aşırı Baskı: İşletme yöneticileri kriz sürecinde ve sonrasında, istemeden çalışanlar üzerinde bir baskı kurabilir. Geçirilen kriz dönemi yöneticilerin daha fazla denetim faaliyetlerine itmektedir. İşletme yöneticilerinin sıkı denetim ve baskı altına aldığı çalışanların olumsuz etkilenmesini önlemelidir.

-Liderlik Boşluğu: İşletme yöneticileri, kriz süresince gerek sorun çözücü bir kişi, gerekse lider olarak yetenekli olduğunu yeterince kanıtlaya bile bu tüm çalışanlar için belirgin olmayabilir. Bazı çalışanlar, işletmede kendilerine yeterli derecede yol gösterilmediğini, iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünebilirler. İşletme yöneticilerinin liderliğini ve yol göstericiliğini tüm çalışanlarda göstermesi ve hissettirmesi gerekmektedir. Liderlerin, kriz sürecinde yapılan bütün çalışmalarını inceleyip kriz dönemleri sonunda bu çalışmalarını tüm çalışanlarla tartışmalıdır. Kriz

dönemleri sonunda işletmeler zorlu, sıkıntılı günleri atlattıktan sonra, gerek çalışanlar gerekse yöneticiler tüm olanları unutma eğilimi göstermektedir (Alpuhan, 1998: 78).

Liderliğin güçlendirilmesinde; izleyicileri olumsuz etkileyen unsurların ortadan kaldırılması, başarılı hedefler ortaya konması veya hedeflerin yenilenmesi yaşamsal önem taşır. Bu açıdan, gerek lider, gerekse izleyicilerin öğrenmeyi öğrenip, olumlu değişim ve gelişmelere yeterince uyum gösterebilmeleri de önemlidir. Burada, “Bilmeyen ve bilmediğini bilen çocuktur, ona öğretin. Bilen ve bildiğini bilmeyen uykudadır, onu uyandırın. Bilmeyen ve bilmediğini bilmeyen aptaldır, ondan sakının. Bilen ve bildiğini bilen liderdir, onu izleyin” şeklindeki Çin özdeyişi, bilgi ve liderlik boyutunda dikkat çekmektedir (Garih, 2000: 172).

1.4.6. Stratejik Liderlik Teorileri

Zaccaro (1996) liderlik literatürü araştırmasında psikoloji, toplum yönetimi ve stratejik yönetim alanlarını baz alarak stratejik liderliğin dört önemli kavramsal perspektifi olduğunu belirtmektedir (Zaccaro, 1996: 13-16);

1. Kavramsal Karmaşa,
2. Davranışsal Karmaşa,
3. Stratejik Karar Verme Perspektifi,
4. Yaratıcı-İlham Verici (Visionary-Inspirational) Modeller.

1.4.6.1. Kavramsal Karmaşa

Kavramsal karmaşa perspektifine göre, üst düzey yöneticiler çoklu paydaş grupları ve rekabet halindeki yatırımlarıyla etkili bir şekilde başa çıkabilmek için yüksek bilişsel beceri ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Organizasyon içi ve dışındaki bu gruplar ilgi alanlarına bağlı olarak, bilgi talep ederler ve karar verme güçlüğüne arttırmaya meyilli bireysel gündemlerini takip ederler. Genellikle yöneticilerin karşılaştığı problemler, kolay tanımlanamaz veya çözümlenemez.

Kavramsal karmaşa, sıralı sistemler teorisi (Jacobs ve Jaques, 1987) veya organizasyonel liderliğe uygulanabilirliğinden dolayı etkileşimsel karmaşa teorisi üzerine şekillenmiştir (Streufert ve Driver, 1967).

Stratejik liderler, sadece organizasyonun gidiş yönünü belirlemekten değil, aynı zamanda belirlenen amaca ulaşmak için sarf edilen çabaları düzenlemekten de sorumludur. Odak noktası işin doğasıdır ve bunun hiyerarşiye bağlı olarak nasıl değiştiği bu teorinin anahtar noktasıdır (Zaccaro, 1996).

Bilgi işlem sürecinin içeriğinden daha ziyade yapısı etkileşimsel karmaşa teorisinin odak noktasını oluşturur. İki değişken bireysel farklılıklar ve çevresel faktörler liderlik verimliliğini etkileyen önemli faktörlerdir. Organizasyonun üst seviyelerindeki bir yönetici ağır iş yükü ile çok amaçlı organizasyonel birimler ile ve dış çevre ile baş edebilme becerisine sahip olmalıdır. Bu teori sıralı sistemler teorisi gibi resmi bir sıralama önermese de liderlik gereksinimlerindeki kaliteye bağlı değişikliklere dikkat çeker (Zaccaro, 1996).

1.4.6.2. Davranışsal Karmaşa

Bu teori üç Mintzberg'in (1973, 1975) birleştirilmiş yönetici rol seti, çoklu yandaşlık çerçevesi ve yarışan değerler çerçevesinin oluşturduğu üç ayrı kaynaktan hayat bulmuştur (Zaccaro, 1996: 171). Zaccaro'ya (1996) göre bu perspektifin temel odak noktası "hareketi formüle ederken yönetici tarafından düşünülmesi gereken sosyal talepler ve davranışsal karmaşa sergileme kapasitesin sahip lider için sonuçlandırma ihtiyacıdır." Zaccaro (1996) Mintzberg'in yönetimsel işi harekete yönelmiş ve birçok farklı kısa sürekliliği olmayan ödevler olarak adlandırdığını belirtmiş, yöneticilerin çabuk kararları analizden çok güven esaslı verdiklerini ifade etmiştir. Mintzberg (1973, 1975) on liderlik davranışını; kişiler arası, danışma ve karar rolleri kategorileri altında birleştiren birleştirilmiş liderlik rol seti geliştirmiştir. Kişiler arası rolde yönetici, lider, temsili ve iletişim kapasitesine sahip biri olarak hareket eder.

Danışman rolleri yönetici iç ve dış iş çevresindeki verimliliği gözlerler. Tüm organizasyona bilgi dağıtımında bulunarak sözcü görevini üstlenir. Karar rolleri, girişimcilik, sorunla uğraşma, kaynak dağıtıcı ve sonuca varıcı becerilerini içerir (Zaccaro, 1996: 175).

Mintzberg'in rollerinin çoklu yandaşlık çerçevesi ile birleştirir ama liderin etkinliğini onun itibarının fonksiyonu olarak görülür. Her rol için bir rol dağıtıcının olduğunu ve bu rol dağıtıcıların liderden beklentileri olan ve bu beklentilerinin karşılanmasını bekleyen kişiler olduğunu öne sürülmektedir. Mümkün olduğunca çok beklentinin karşılanması ve yarışan beklentiler arasında bir denge sağlama başarılı liderliğin ölçütleri olarak görülür.

Yarışan değerler çerçevesi çeşitli roller arasında yaratılan çatışmalara odaklanır. Zıt roller arasında denge kurmayı başarmak için bir liderin her role uygun davranış sergileyebilme ve uzmanlaşabilmesi gerektiğini önerir. Bu gereksinimleri dengeleme kabiliyetinde uzmanlaşma liderlik verimliliğinde temel olarak görülür (Carleton, 2005: 15).

1.4.6.3. Stratejik Karar Verme Perspektifi

"Yönetimsel karar verme süreçleri ve bu süreçlerin işlemesine yardımcı olan faktörlerdir" (Zaccaro, 1996: 265).

1.4.6.4. Yaratıcı-İlham Verici Modeller

House (1977), Bass (1985), Conger ve Kanungo (1987), Sashkin 1988, Nanus (1992)'un çalışmaları üzerine şekillenmiştir. Yaratıcı ilham verici modeller, Dönüşümcü ve karizmatik teorileri birleştirmektedir. Hem karizmatik, hem de Dönüşümcü liderlik şekilleri, liderlerin takipçileri üzerindeki etkisi ve bunların arasındaki ilişkiler açısından yoğun olarak tartışılmaktadır (Carleton, 2005: 17).

Karizmatik lider, kişilik açısından takipçileri üzerinde önemli etkilere sahip olma kapasitesi olan biri olarak tanımlanır. Takipçiler sorgusuzca ve hevesle bu liderlerin isteklerine kulak verirler. Takipçiler, liderlere karşı yoğun sadakat, tutku ve adanmışlık taşırlar. Liderle takipçiler arasında duygusal temelli, doğası itibarı ile de psikolojik bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderler, geliştirme çabasıyla organizasyonlarda büyük değişiklikler yapar. Onların bireysel değerleri, vizyonları, tutkuları ve göreve olan bağlılıkları diğerleri için, enerji ve hareket kaynağı oluşturur. Dönüşümcü liderlik

karizmatik liderliğin birçok davranış ve katılımlarını sergileyebilir. Diğer insanlara kendi hayatlarından örnekler vererek, ilham kaynağı olarak sonuca ulaşırlar (Bass, 1990).

1.4.7.Stratejik Liderlik Fonksiyonları

Stratejik liderlik fonksiyonları kapsamında etkin yönetici ve etkin olmayan yönetici ayrımının açıklanmasında yarar vardır. Etkinlik veya etkinsizlik boyutunda iyi veya en iyi ya da kötü veya en kötü liderlik davranışından söz edilebilir (Conlow, 1999: 11).

Ireland ve Hitt gelecekte işletmenin vizyonunu belirleme (kurgu), işletmenin yeteneklerini kullanma ve sürdürme (konum), insan kaynaklarını geliştirme (kadro), etkili örgütsel kültürü güçlendirme (kültür), etik uygulamaları vurgulama ve stratejik kontrol olmak üzere altı stratejik liderlik uygulaması olduğunu belirtmektedirler (Sütçü,2008:70-71).

-Stratejik Kurgu: Bu fonksiyonda işletmenin varoluş nedeni, amaç ve hedefleri belirlenir. Bu fonksiyon 5-10 yıl gibi uzun bir zaman sürecini kapsadığından, işletmenin bu zaman dönemi içinde nasıl bir konum belirleyeceği ve nasıl bir yol izlemesi gerektiğine karar verilir. Burada ulaşılabilecek hedeflerle ilgili bir felsefe oluşturulmakta olup stratejik bir kurgu ortaya koyulmaktadır. Söz konusu kurgu ise temel ideoloji ve hayal edilen gelecek olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Temel ideoloji çalışanlara anlamlı bir çaba içinde olduklarını göstermeli ve süreç içinde motive etmelidir. Hayal edilen gelecek ise çalışanların beklentilerini aşabilmelerini sağlama görevi üstlenmelidir. Bu bağlamda geleceğin kurulması, işletmenin strateji uygulama sürecinde çalışanların motivasyonu ve güçlendirilmesinin yanında liderlik gibi birçok uygulama için anahtar bir rol oynamaktadır (Sütçü,2008:69).

Tablo 1.3 En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları

EN İYİ LİDER DAVRANIŞI	EN KÖTÜ LİDER DAVRANIŞI
Yapıcı geri bildirim yapar,	Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,
Teşvik eder,	Eleştiri yapar ve kabadır,
Güvenilir,	Dürüst değildir, güvenilmez,
Diplomatik davranır,	Nezaketten uzaktır,
Destekleyicidir,	Desteklemeye hiçbir zaman vakti olmaz,
İyi bir dinleyicidir,	Kötü bir dinleyicidir,
Beklenti ve hedefleri nettir,	Beklenti ve hedefleri net değildir,
Model insandır,	Kimse kendisini örnek olmaz,
İşleri sonuna kadar takip eder,	İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,
Teknik yeteneği vardır,	Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,
Esnektir,	Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,
Verdiği kararları, eyleme geçirebilir,	Kararsızdır, eylem odaklı hiç değildir,
Öğrenmeyi sever, aynı zamanda kendisi de	Öğrenmeye uygun değildir, kendisi de öğretmez,
İnsanlara değer verir,	İnsanları suçlamaya yatkındır,
Düzenlidir ve önceliklerini bilir,	İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,
Yetki devri veya paylaşımı kolaydır,	Yetki devrinden kaçınır,
Kendine ve astlarına güvenir,	Kendine ve astlarına güvenmez,
Eşitlikçidir,	Eşit davranmaz, âdil değildir,
Örgüt hakkında olumludur,	Örgüt hakkında olumlu düşünmez,
Risk üstlenebilir.	Risk almaktan kaçınır.

Kaynak: Conlow, 1999

-Stratejik Konunun Belirlenmesi: Stratejik konunun belirlenmesinde stratejik liderler; “İşletme hangi müşterileri hedef almalıdır? Hedef alınan müşterilere hangi ürün ve hizmetler önerilmelidir? ve bu süreci işletme nasıl etkili bir biçimde yerine getirebilir?” sorularına cevap bulmalıdırlar. Bu sorulara bulunacak cevaplar çerçevesinde, kesin olarak yapılamayan seçimler stratejik başarısızlığa neden olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME

Çağdaş insan kaynakları yaklaşımı gereği olarak performans değerlemesi, örgütsel amaçlar ile personelin amaçları arasında uyum sağlamaya yönelik bir süreç olarak ele alınır. Bu çerçevede örgüt yöneticilerinin farklı amaçlar arasında uyum sağlamaya yönelik faaliyetler içinde bulunmaları kaçınılmaz hale gelmektedir. Çünkü yöneticilerin başarısı büyük ölçüde iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, teknik bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Mitchell ve Larson,1987;155-156).

Performans değerlendirme; iş görenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Süngü, 2004). Değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticilerinin personele yönelik kararlarında önemli bir dayanak oluştururlar. Performans değerlendirmesi; bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlarken, işletmedeki iş veriminin artırılması, ücret artışları, terfi, kariyer planlama, uyarılma ve işten çıkarma gibi birçok konunun belirlenmesinde oldukça etkilidir (Özdemir, 2002).

İnsan kaynakları açısından performans değerlendirme incelendiğinde, performans değerlendirme işlevinin, insan kaynakları yönetimin diğer üç temel ögesi olan; personel seçimi, motivasyon ve eğitimden daha önemli olduğu savunulmaktadır. Çünkü diğer üç unsur performans değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre yönlendirilmektedir (Dil:2005).

Yöneticilerin ve örgütlerin başarısı, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek yönde harekete geçirilmesiyle mümkündür (Koçel,1999;465-466). Bu düşünce ile örgütün, bireylerinin amaçları doğrultusunda hareket edip etmediklerini görmek, değerlendirmek örgütün gitmesi gereken yönü ve dinamizminin derecesini tayin etmede faydalı bir faaliyet olacaktır.

2.2. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütlerin verimli düzeyde faaliyet gösterebilmeleri, insan kaynaklarındaki düzene ve aktif-verimli işgücüne doğrudan bağlıdır. Çünkü işgörenler örgütün en önemli girdilerindendir. Bu sebeple örgütlerin insan kaynaklarını verimli hale getirebilmesi için iş görenleri objektif belli kriterlere göre tarafsız olarak değerlendirmeleri kaçınılmazdır. Performans değerlemenin ortaya çıkış dayanağı aslında bu anlayıştan gelmektedir. Performans değerlendirme kavramına ilişkin olarak, eldeki verilerin geleceğe yönelik planlamaya sağlayacağı katkı düşünülürse, performans değerlendirme işletmenin sık sık başvurması gereken, önemli bir insan kaynakları ögesidir.

Performans Değerlendirmesi; bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin yaklaşımlarının sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır.

Performans Değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve gelişmeyi amaçlayan ve konuyu daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak 1998: 206).

Değerleme, iş görene; davranışları, iletişim şekilleri veya becerileri ile ilgili bilgileri toplamayı ve geri bildirim sağlamayı kapsar. Arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerinden olduğu gibi iş görenin kendisinden de bilgi vermesi istenebilir. Değerleme en sık yönetsel potansiyelle sahip iş göreni tespit etmek ve şu anki yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için kullanılır (Noe, 1999: 255).

Performans değerleme, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derecede iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik süreçtir (Can,2001:170). Performans değerlemesi gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki “açıklığı” belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel,2000:180). Performans değerleme, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun karşılaştırılmasıdır (Açıkalın,2000).

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir (www.pdrceyiz.biz, 2010).

Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993:9). Buna paralel bir ifade ile performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000:297).

Performans değerlendirme sürecinde hem değerlendirilen iş gören bir yön duygusu kazanır hem de enerjisini amaca yöneltmesi kolaylaşır. Performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi faktörlerden çok yetkinlik temelinde değerlendirilmesini güvence altına alır (Werner,1993:51).

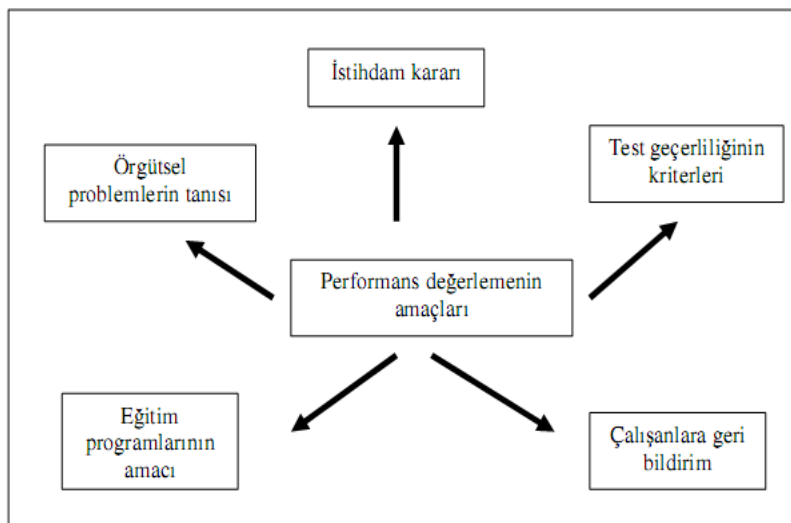
Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey rgt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilmektedir. Performans gesi, işletmede yönetim ve örgütün özünü oluşturmaz. Kuşkusuz işletme de, çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makine ve binaları değerlendirmekten çok daha zordur. Özünde performans değerlendirmenin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve

gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır (www.hrturkiye.com, 2010).

Yapılmış olan tüm tanımlar göstermiştir ki performans değerlemesi “neredeyim? nerede olmalıyım?” sorularının analizi olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlemesi, literatürde “başarı değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “işgören boylandırma”, “personel değerlendirme” gibi deyimlerle ifade edilmektedir.

Performans değerlemeden elde edilen veriler, yönetsel kararlarda, personeli geliştirme ile personele geri besleme sağlamada, örgütsel uygulama ve işlemlerin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılır (Spector,1996:77).Performans değerlemenin, iş performansı ile ilgili değerleyici veya yargılayıcı bir sonuca ulaşmak ve sistem doğrultusunda çalışanları geliştirmek gibi iki amacı ortaya çıkar (Gibson vd.,1988:609).

Şekil 2.1 Performans Değerlemenin Amaçları



Kaynak : Laçın,2006:12

2.2.1. Değerleyici-Yargılayıcı Amaçları

Performans değerlendirme geleneksel olarak iş görenlerle ilgili yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle ücret artışı, terfi, işten çıkarma ve transfer gibi konularda alınacak yönetsel kararlarda, performans değerlendirme sonuçlarından yoğun olarak faydalanılır (Douglas vd.,1991:271).

Tablo 2.1 Performans Değerlemenin Amaçları

Karşılaştırma Konuları	Önemli Amaçlar	
	<u>Değerleyici/Yargılayıcı</u>	<u>Geliştirici</u>
- Zaman Yönetimi	- Geçmiş Performans	- Gelecekteki performansa hazırlık
- Amaç	- Ödül Sistemi doğrultusunda davranışı değiştirme yoluyla performansı düzeltme	- Kendi kendine öğrenme ve kişisel gelişim yoluyla performansı düzeltme
- Yöntem	- Derecelendirme ölçüsü, karşılaştırma ve frekans dağılımı	- Danışmanlık, karşılıklı güven, hedef belirleme ve kariyer planlama
- Üstün Rolü	- Değerlendiren kişinin yargısı	- Destekleyici danışmanlık ve dinleyen yardım eden ve yol gösteren kişiyi teşvik etmek, cesaretlendirmek
- Astın Rolü	- Dinleyicinin geçmiş performansını savunmak için hareket eden ve tepki gösteren	- Gelecekteki performansının planlanmasında aktif olarak yer alan

Kaynak : Gibson vd,1988:610

Yukarıdaki açıklama göstermiştir ki performans değerlemenin, değerlendirici-yargılayıcı amacı sadece durum değerlemesine ilişkin düşünülmemelidir. Buna ilave ve paralel olarak geliştirici-tedbir alıcı bir yargılama sürecini de içinde barındırır.

Genel olarak performans değerlendirme değişen çevre koşullarında örgütün sürekli gelişimini desteklemek ve teşvik etmek üzere örgütün ilerlemesini ve başarısını izlemek için oluşturulur. Bununla beraber performans değerlendirme örgütteki bireylere ve bölümlere kendi gelişim planlarına uyabilecek açık ve tam bir gelişim planı sağlar (Di Kamp,1998:12).

2.2.2. Geliştirici-Eğitici Amaçları

Performans değerlemesinde eğitici amaçlar iş görenlere yapılan işlerin yönetim tarafından nasıl algılandığı konusunda bilgiler sağlar. Örgütün iş görenlerden beklentileri ile birlikte, iş görenlerinde örgütten beklentileri tespit edilerek başarı düzeyi artırılabilir (Benton ve Halloran,1991:272).

2.3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci, hem insan kaynakları uzmanlarını hem de komuta yöneticilerini ilgilendiren bir konudur. İnsan kaynakları uzmanları performans değerlendirme sistemini kurar, sistemin kullanılması konusunda komuta yöneticileri

eğitirler ve elde edilen sonuçları kaydederler. Komuta yöneticileri ise değerlemeyi yapar ve kimi zaman sonuçlar hakkında personelle görüşür (Bumin vd.,2003:45).

Performans değerlemenin tarihsel gelişimine bakıldığında, çok eski kaynaklarda bir kavram olarak geçmemekle birlikte, bireysel olarak performans değerlemelerinin önemli bir konu olarak ele alındığı ifade edilmektedir. Endüstride, performans değerlendirme uygulamalarının başladığı en yakın tarihin, Robert Owen tarafından İskoçya’da bir pamuk imalathanesinde sessiz gözlem (silent monitor) sisteminin uygulandığı 1800’lü yıllar olduğu ifade edilmektedir. 1813 yılında ABD’de savaş departmanında bulunan her bir erkek çalışanın, iş değerlemelerinin yapılacağını başlatıldığı kabul edilmektedir (Gök,2006;41).

Performans değerlendirme süreci temelinde bir ölçme işi olduğu düşünülürse, ilk belirlenmesi gereken husus “neyin ölçüleceği” konusudur. Bu kavram performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktasıdır. Ancak ölçülecek konunun varlığı ölçme işinin sağlıklı yapıldığı anlamı taşımamalıdır. Buna destek verecek olan, ölçmenin sağlıklı şekilde yapılmasını sağlayacak olan “nasıl?” sorusunun cevabı olacak olan ölçütlerin de sağlıklı şekilde tespit edilmiş olması gerekmektedir.

Ölçütlerin elde edileceği en iyi kaynak iş analizleri, iş tanımı ve personel nitelikleri çizelgeleridir. İyi düzenlenmemiş bir iş analizinde, o iş dâhilinde yerine getirilen önemli görevler ve ödevler saptanmamıştır.

Personel değerlendirme çalışanlar açısından da büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığın görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve beklerler (Tutum,1992:152).

Bu çerçeveden hareketle; örgüt yöneticileri çalışanlarını şu amaçları gerçekleştirmek için değerlendirirler (Canman,1993:9)

- Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmek,
- Personelin eksik konularda eğitim gereksinmelerini tespit etmek,
- Gelecekteki görevlerde sorumluluk üstlenme kapasitesine sahip personelleri tespit etmek,
- Personele verilen görevleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini belirlemek,

- Ücret artışları ve ödüllendirme için bir sebep bir dayanak gösterebilmek, ortaya koyabilmek.

2.4. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Performans değerlendirme bilgileri ışığında iş görenlerin başarılarını geliştirmeye dönük çalışmalar yapılır, onların bilgi ve benzeri özellikleri geliştirilir. Yapılacak eğitim çalışmalarının planlanması ve uygulanmasında performans değerlendirme sonuçları çok yararlı olacaktır. Bu çalışmalar etkin ve tutarlı olmak zorundadır. İş görene dönük belirtilen türden çalışmaların tutarlılığı da performans değerlemenin bazı özellikler taşımaya bağlıdır. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın, etkin bir performans değerlemenin taşınması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan,1993:221–222)

2.4.1. Basitlik

Personel değerlendirme sisteminin basit ve pratik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Çünkü çok karışık sistemler, yönetici ve personel tarafından anlaşılmakta ve uygulanma aşamasında güçlükler ortaya çıkarabilir. İyi anlaşılmayan bir değerlendirme sisteminin güvenilir ve geçerli olması oldukça zor olmaktadır.

Basit bir değerlendirme sistemi uygulayıcılar ve personel tarafından kolayca anlaşılır. Böylece gereksiz sürtüşmelerin ve değerlendirme karmaşasından doğan zaman ve emek kaybının önüne geçilmiş olur. Sistemin pratik olması demek tekdüze olması demektir. Yani, değerlendirme süreci ve yöntemi benzer meslek grupları için aynı olmalıdır. Yöneticilere, işçilere ve teknisyenlere ayrı ayrı, ancak kendi grubu içinde tutarlı, değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır. Söz konusu tekdüzelik işletme de çalışan tüm personelin birbiriyle kıyaslanmasına katkıda bulunur (Geylan,1992)

2.4.2. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede güvenilirlik, performans değerlendirme esnasında, belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da değerlendiricinin

aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki paralellik olarak ifade edilir.

Herhangi bir değerlendiriciden astın kısa bir süre sonra, aynı koşullar altında bir kez daha değerlendirmesi isteğinde, yönetici önceki değerlendirmesini hatırlayarak ya aynı ya da çok benzer bir değerlendirme yapacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirmede güvenilirlik derecesini bu şekilde belirlemek uygun bir yol olmayacaktır.

2.4.3. Geçerlilik

Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre mantıksal olarak, fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticinin değerlendirmelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır.

Ancak burada şöyle bir sorunla karşılaşılmaktadır. Değerlendirme yöntemi içerdiği değerlendirme kriteri/faktörleri ile performansı mı yoksa işgörenin başka özelliklerini mi ölçmektedir? Yararlanılan değerlendirme faktörleri astın performansını gerekli tüm özelliklerini/performansın tüm boyutlarını dikkate alarak değerlendirebiliyorsa, bu durum yapı geçerliliği (construct validity) kavramı ile ifade edilir (Uyargil:1994).

Performans değerlendirmenin geçerli olabilmesi için eksik ya da kirlenmemiş olmalıdır. Bir performans değerlendirmesi eğer çalışanın performansını tüm yönleriyle ölçmüyorsa yetersiz ya da eksiktir. Örneğin, öğretim elemanlarının verdikleri eğitimden ziyade yaptıkları araştırmalara göre değerlendirilmesini yapan bir sistem, performansın ilgili bir yönünü göz ardı etmektedir (Noe vd.,2000:281).

Kirlenmiş bir ölçüm ise işle ilgili olmayan ya da performansın alakasız yönlerini değerlendirir. Performans değerlemeyi yapanlar, kirlenmeyi minimuma indirmenin yolunu aramalıdır. Çünkü kirlenmeye tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir.

Kirlenmiş bir ölçüme örnek olarak çok farklı bölgelerde satış yapan satış elemanlarının değerlendirilmesinde gerçek satış rakamlarının kullanılmasını verebiliriz. Çoğu zaman satış, satışın yapıldığı bölgeye büyük oranda bağlıdır (örneğin; potansiyel müşterilerin sayısı, rekabet edilen kişilerin sayısı ve ekonomik şartlar gibi). Diğerlerinden daha iyi çalışan bir satış elemanının çalıştığı bölgenin diğer bölgelere göre daha az satış potansiyeline sahip olması nedeniyle toplamda daha az satış yapabilir. Bu nedenle bu rakamların kullanılması çalışanların bireysel kontrolleri dışındaki faktörlerden oldukça etkilenen bir ölçütün kullanılması anlamına gelmektedir (Noe vd.,2000).

2.4.4. Kabul Edilebilirlik

Performans değerlendirme çalışmalarının taşınması gereken özelliklerden biri olan kabul edilebilirlik, uygulamada diğer bütün özelliklerden daha önemli bir gerekliliktir. İnsan kaynakları departmanının yapacağı değerlendirmelerin, bu değerlemelerin uygulanacağı iş görenler tarafından kabul edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Aksi halde insan yaratıcılığı bu çalışmaları başarısız kılmada kullanılacaktır (Cascio,1992:272).

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.

2.4.5. Hedeflerin Belirlenebilirliği

Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu süreç faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir ana ünite için hazırlanmış olmalıdır.

2.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme yöntemleri incelendiğinde pek çok farklı kaynaktan değişik sınıflandırmalarla karşılaşmıştır.

Performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların değerlendirme süreçlerinin gelişiminden haberdar olması ve sürece katılımı açısından açık, yarı açık ve kapalı olarak üçe ayrılabilir. Geçmişteki performans değerlendirme yöntemlerini daha çok kapalı ve yarı açık süreçler olarak sınıflandırılabilir, çünkü bu trendlere göre, performans değerlendirme sürecinin ne şekilde, hangi kriterler kullanılarak ürettiğinden ve kimler tarafından değerlendirme yapıldığından çalışanların haberleri olmamaktaydı (*www.egitirim.com*, 2010).

Kullanılan ya da kullanılacak olan her performans değerlendirme yönteminin bazı avantaj ve dezavantajları olduğu kabul edilmeli ve belirli bir değerlendirme hedef ve amacına en uygun düşecek yöntem seçilerek uygulama çabasına geçilmelidir (Oberg,1991:47-48). Önemli olan her yöntemin yapısının, neyi ölçtüğünün ve elde edilen sonuçların iyi analiz edilmesidir (Palmer,1992:39-40).

Örneğin bazı kaynaklarda performans değerlendirme yöntemleri;

- a) Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım,
- b) Ortak performans standartlarına dayalı yaklaşım,
- c) Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım,

Olmak üzere 3 başlıkta incelenmiştir.

Bu çalışmada, performans değerlendirme sürecini; genel sınıflandırma ile inceleyeceğimizden dolayı performans değerlendirme yöntemleri Klasik Performans Değerleme Yöntemleri ve Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri olarak 2 başlıkta incelenecektir.

Gerek klasik performans değerlendirme yöntemleri ve gerekse çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin performans değerlendirme konusuna yaklaşımlarında büyük ölçüde Douglas McGregor'un A.B.D.'deki endüstri işletmelerini göz önünde bulundurarak ileri sürdüğü X ve Y kuramının etkilerini görmek mümkündür (Canman,1993:18).

2.5.1. Klasik (Geleneksel) Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlemesi, yukarıda da belirtildiği üzere McGregor'un X-Y kuramlarından etkilenmiştir. Çünkü McGregor X kuramında özetle, insanın doğuştan gelen özelliği nedeniyle örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermesi için zorlanması, denetlenmesi gerektiğini varsayımında bulunmuştur.

Klasik performans değerlendirme yöntemleri kendi içinde alt yöntemlere ayrılmıştır. Bu yöntemler; Grafik yöntemi, Kritik olay yöntemi, Zorunlu dağıtım yöntemi, sıralama yöntemi, ikili kıyaslama yöntemi şeklinde sıralanabilir.

2.5.1.1. Grafik Yöntemi

Bu yöntemde, hazırlanan bir değerlendirme formu, iş görene en yakın üst tarafından doldurulur. Formda nitelikler ve değerlendirmeye esas ölçütler bulunmaktadır. İş görenin bu formda aldığı değerler işaretlenerek, iş görene ait bir grafik meydana getirilir.

Bir departmanda veya küçük bir işletme de çalışanlar alt alta yazılır ve karşılarında yer alan beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylece toplu tek tabloda, çalışanların sahip oldukları performanslar görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir. Burada değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlemektedir (Çiftçi,2007:185).

Grafik yöntemi en çok başvurulan yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, grafik yöntemi oldukça katı ve işgörenin geçmişteki performansıyla, gelecekteki gelişme potansiyelleri hakkında tam bir resim vermeyen yöntemdir (Benton ve Halloran,1991:272).

2.5.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeci, iş görenin davranışındaki kritik olayları teşhis eder, sınıflandırır ve kaydeder. Değerlendirmeci, olayları olduğu gibi yazılı olarak kayda geçirir. Kaydedilen olaylar, çalışanın tatmin eden ve etmeyen performansını ortaya koyan iş davranışlarını içermelidir. Zaman içinde kaydedilen olaylar,

performansın değerlendirilmesinde ve çalışana geri bildirim sağlanmasında temel oluşturur (Yeter,2006:60).

İşletmelerde, iş görenlerin, değerlendirilme sonuçlarına tepkileri her zaman istenilen düzeyde olmayabilir. İş gören, olumsuz değerlendirilmesi sonucuna tepki olarak, işlerini olumsuz yönde devam ettirebilir. Bu durum yöneticinin her zaman istemediği tutumlardandır. Yönetici bu tip olumsuzluklarla karşılaşmamak için iş görenlerle yüz yüze gelmekten kaçınır.

Değerleyici, iş görenin, faaliyetleri dâhilinde yaptığı olumlu veya olumsuz tüm kritik durumları, değerlendirmeye esas olması sebebi ile kaydeder. Bu veriler daha sonra iş görene bildirilir ve kendini geliştirmesi noktasında yardımcı olunur.

Bu yöntem değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması bakımından ve iş görenlere yaptıkları işle ilgili davranışların (zamanı ve şekliyle birlikte) geribildirim yoluyla aktarmak bakımından oldukça yararlı bir yöntemdir (Özgen vd.,2000:276).

Kritik olay yönteminin günümüzde kullanım alanları geniş değildir. Bunun en belli başlı nedeni üstün sürekli olarak astını gözlemleyip notlar almasının çalışanlar tarafından çok hoş karşılanmamasıdır (Tahiroğlu,2002:175).

Ayrıca üst'ün daima tüm iş görenleri homojen miktarda kontrol edemeyecektir. Bunun gerçekleşmesi üst'e fazlaca iş yükü getireceğinden üst'ler tarafından çok fazla rağbet gördüğü söylenemez.

2.5.1.3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Yöneticinin, normal dağılım eğrisinden faydalandığı bir yöntemdir. Yönetici, iş görenlerini; başarılı, vasat altı, vasat üstü, başarısız olarak ayırır. Ve personeli bu ayırma göre gruplandırması istenir.

Bu yöntemde de kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım kapsamına girmektedir. Bu yöntem değerlendiricilerin değerlendirdikleri iş görenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir (Helvacı,2002:162).

Bu yöntemin en önemli sakıncası değerleyiciyi, bir grup çalışanı tam olarak ifade etmeyen ve daha önceden belirlenmiş derecelendirme sınıflarını kullanmaya zorlamasıdır (Schultz,1998:143).

2.5.1.4. Sıralama Yöntemi

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin: basit sıralama olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir (Bayraktaroğlu, 2003).

Sıralama yönteminde iş görenler örgüt, birim ya da bir performans ölçütü bakımından sıralanır. Sıralama sonunda en iyi ve en kötü performans sahibi olanlar belirlenir (Aldemir vd.,1993:224).

Sıralama yöntemi, genellikle işletme içinden seçilen değerlendiricinin güvenilirliğini destekleyen bir yöntemdir. Uygulaması kolaydır ve doğru sonuçlar verdiği görülmüştür (Smither,1994:190).

Ancak bu yöntem hale etkisi ve en son davranış etkisinde kalma gibi sebepler dolayısıyla eleştirilmektedir. Ayrıca işgörenlerin kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer iş görenlerle bütün olarak karşılaştırması bir başka sakıncalı durumu oluşturmaktadır. Söz konusu sakıncalar dolayısıyla, başarılı bir personel alt sıralara düşebilirken, başarısız bir personel üst sıralara çıkabilmektedir. Benzer şekilde orta sıralarda yer alan iş görenleri birbirinden ayırmak pek mümkün değildir (Özgen vd.,2000:229)

2.5.1.5. İkili Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntem, iş görenlerin, kendi gruplarında, birimlerinde çalışanlarla ikili olarak kıyaslanmasından oluşmaktadır. Kıyaslama belli değerlendirme kriterleri doğrultusunda, her bir kriter için ayrı ayrı yapılır. Değerleme sonucu ortaya çıkacak olan puanlar neticesinde hangi personelin daha başarılı olduğu ortaya çıkmaktadır.

İkili kıyaslama yöntemi, pek çok yöntem gibi güvenilir sonuçlar verir. Ancak yöntemin en büyük olumsuzluğu, değerlendirilecek personel sayısı fazlaştıkça iş yükü o oranda artacaktır. Bu bakımdan bu yöntemin daha çok, personel sayısı az olan işletmelerde uygulanması doğru olacaktır.

2.5.1.6. Puan Verme Yöntemi

Zorunlu dağıtım yöntemine de benzeyen puan verme yönteminde, değerleyiciye değerlendirilecek grupta yer alan personelin tümüne dağıtmak üzere belirli bir puan verilir. Bu puan genelde 100 sayısı ile sınırlıdır. Değerleyici bu puanı gruptaki personelin başarı durumuna göre dağıtır ve böylece belirli bir sıralama oluşur.

Puanlama yöntemi her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler 5 dereceye ayrılır ve bu ayırım puan aralığında başarılıdan başarısza kadar adlandırılır. Bu uygulamada puan atama 3 farklı şekilde yapılır (www.sgdb.gazi.edu.tr, 2010).

1. Minimum ağırlıklandırma: Kритere verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
2. Maksimum ağırlıklandırma: Kритere verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
3. Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpanı bulunarak işçilerin motivasyonunu artırmaya yönelik ve daha çok başarıya daha fazla puan veren bir uygulamadır.
4. Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamaların eşit aralıklarla yapılmasını esas alan bir uygulamadır.

2.5.1.7. Kontrol Listeleri Yöntemi

Kontrol listeleri yöntemi, değerleyicinin personelin performansını ve nitelikleri en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi seçmesini gerektirir. Kontrol listeleri, performansın en önemli ve gözlemlenebilir yanlarını içerir. Böyle bir aracın geliştirilebilmesi için ya da performansın bütün kritik yönlerinin tanınması gerekir.

Bunun içinde dikkatli bir iş analizinin yapılması esastır. Daha sonra bir kontrol listesi formunda değerlendirilecek nitelikler, unsurlar pozitif ya da negatif sıfatlarla veya tanımlayıcı davranışsal ifadelerle gösterilir ve değerlendirilecek kişinin bunların tümünü nasıl yaptığı araştırılır. Değerlemenin sonunda o personelin aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilir (Benligiray,1999:153).

Burada değerlendirme altındaki çalışanların nitelikleri ve davranışlarıyla ilgili olarak “evet” veya “hayır” cevaplarının alınabileceği çok sayıda tanımlayıcı ifadeler içeren bir liste hazırlanır. Ayrıca, her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilebilir. Değerleyici, genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir ve puan cetveli de insan kaynakları departmanındadır (Çiftçi,2007:182).

2.5.1.8. Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif sıralama yönteminde, iş görenler en başarılı ve en başarısız olarak değerlendirilir. Bu işlem tüm iş gören değerlendirilerek, sıralama ile gerçekleştirilir. Ancak bu yöntemde de ortada yer alan iş görenleri birbirinden ayırmak güçtür (Aldemir vd.,1993:224).

2.5.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme bölümünün başında, performans değerlemenin McGregor’un X-Y kuramlarından hareketle ortaya atıldığından bahsetmiştik.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemi bu kuramın Y ayağından hareketle ortaya çıkmıştır. Çağdaş performans değerlemesi klasik anlayışın olumsuz yönlerini düzenlemek amacıyla doğmuştur.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlemeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacı ile doğmuşlardır (Kazancı,1974:24).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde iş görenlerin tamamı, aktif yaratıcı, sorumluluk bilinci yüksek ve vizyon sahibi olarak değerlendirilmişleridir.

Değerlendirme sürecinde bireyin kişiliğinin değil, yapmış olduğu işin değerlendirilmesi çağdaş yöntemlerin temelini oluşturmaktadır. Değerlendirilecek olan

iş-insan ya da yalnızca görevin gerçekleştirilmesi sırasındaki ast-üst ilişkileridir. Ast ve üst katılımcı bir anlayışla değerlendirme sürecinde yer alır. (Kazancı,1974:24)

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Yöntemlerden önem arz eden bazıları; Alan incelemesi yöntemi, Davranış değerlendirme yöntemi, 360° değerlendirme yöntemi, Amaç-Sonuç değerlendirme yöntemidir.

2.5.2.1. Amaç-Sonuç Değerleme Yöntemi

Amaç-Sonuç değerlendirme yöntemi genel hatları ile amaçlara göre yönetim düşüncesinden hareketle oluşturulmuştur.

Genel olarak amaçlara göre yönetim, bir örgütte üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Şimşek,2002:279).

Buradan hareketle amaç-sonuç değerlendirme yöntemi amaçlara göre yönetim düşüncesinin iş gören performansını değerlendirme sürecine adaptasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu yöntem ana hatlarıyla başarıyı, önceden belirlenen amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir.

Bu yöntem sayesinde örgütteki her düzeydeki tüm personel amaçların ne olduğunu bilmekte, böylelikle her düzeydeki amaçların uyumlaştırılması sağlanmakta ve her iş gören kendisinden ne beklendiğini bildiğinden daha az nezarete ihtiyaç duyulmaktadır.

Her ne kadar son dönemlerde sık kullanılan bir yöntem olmasına karşın amaç-sonuç değerlendirme yöntemine ilişkin de pek çok eleştiri mevcuttur.

Bu eleştirilerden biri, iş görenlerin hedeflerinin birbiriyle ilişkili ve dolayısıyla birbirlerine bağımlı olması noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu durum iş görenlerin performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirmektedir (Palmer,1993:50-51).

İkinci olarak da astların ve üstlerin her değerlendirme döneminin başında amaçları ve elde edilecek sonuçları birlikte kararlaştırırken yapacakları uzun toplantıların çok fazla zaman kaybına sebep olacağı noktasında toplanmaktadır (Canman,1993:29).

2.5.2.2. 360° Değerlendirme Yöntemi

360° değerlendirme yöntemi, çok yönlü ve karma değerlemenin yapıldığı bir yöntemdir. İş görenlerin performanslarının çalışma arkadaşlarından, yöneticilerden, iş görene doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığı altında değerlendirilmesi sürecidir. (Barutçugil,2002:203)

360° değerlendirme yöntemi iş göreni pek çok farklı kaynak yardımı ile değerlendiren bir süreçtir. Alışılmış tek yönlü değerlendirme yöntemlerinin aksine bu yöntem, iş göreni etrafını çevreleyen tüm ilişkililer tarafından değerlendirir. Bu sebeple değerlendirmenin süreci ve sonucu farklı bakış açılarının ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

360 derece değerlendirme, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyen tarafların (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri vb.) değerlemelerini içeren bir süreçtir (Yüce,2003:192). Bu sürecin iki temel boyutu vardır. Birinci boyut, birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır. Her iki boyutta da 360 derece değerlendirme sürecinin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır. Bu nedenle bu süreci uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı belirlemesi/geliştirmesi, bu süreci iyi anlaması, bu doğrultuda belirli politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması gerekecektir (Uyargil,2008:254).

2.5.2.3. Davranış Temelli Değerleme Yöntemi

Davranış temelli değerlendirme yöntemi iş görenin elde ettiği sonuçtan ziyade, faaliyet esnasında gösterdiği davranışlara odaklanmaktadır.

Bu yöntem sürecinde iş uzmanları başarılı ve başarısız personel arasında ayırım yapabilmek için performans kriterleri ile ilgili olduğuna karar verinceye kadar önemli gördükleri her bir davranışı değerlendirirler. Daha sonra her bir davranışın personel tarafından yapılma sıklığına göre değerlendirme gerçekleştirilir (Benligiray,1999:146).

Davranışsal temelli değerlendirme yönteminin kullanılmasıyla hale etkisi, merkeziyetçi eğilimler ve aşırı olumluluk gibi değerlendirme hataları azaltılarak, daha geçerli ve güvenilir sonuçların elde edilebileceği umulmaktadır (Klatt vd.,1985:427).

2.5.2.4. Alan İncelemesi Yöntemi

Alan incelemesi yönteminde özellikle yönetim grubu ilk elden genel durum hakkında bilgi sahibi olarak değerlendirme sürecine dahil olmaktadırlar

Bu yöntemde değerlendirici faaliyet alanına ilişkin bilgi toplanması ve toplanan bilgilerin sonuçları üzerinde değerlendirme yapması esastır. Bu süreçte herhangi bir form veya sürece ilişkin kriter mevcut değildir. Değerleyici değerlemesini yaptığı iş görene ilişkin olarak başarı durumu, davranışlarındaki olumsuzluklar, iletişim düzeyi vs. aşlıklarda sorularla bilgi toplayarak iş göreni değerlendirmeye tabi tutar.

Genellikle bu durum, personelle değerlendirici arasında bir anlaşmazlık veya kişisel bir sorun olduğunda kullanılır (Halloran,1986:188).

Ancak bu yöntemin en büyük dezavantajı oldukça zaman almasıdır. Buna ilave olarak da iş gören hakkında birince dereceden gerçek bilgiye ulaşmanın zorluğu gösterilebilir.

Yöntem adil ve tutarlı sonuçlar vermesine karşın, oldukça yüksek maliyetli ve uygulama açısından pratik olmaması sebebiyle örgütler tarafından çok fazla tercih edilmemektedir (Özgen vd.,2000:228).

2.5.2.5. Değerleme Merkezleri Yöntemi

Değerleme merkezleri yöntemi de özellikle son yıllarda oldukça sık kullanılan yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değerleme merkezleri yöntemi, iş görenin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin diğer bir ifade ile iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Canman,1993:31)

2.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN DİĞER YÖNTEMLERLE İLİŞKİLERİ

2.6.1. Eğitim ve Performans Değerleme

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisi de işletmelerde personel eğitimidir. Eğitim makro açıdan, toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran, ülke kalkınmasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetişme olanağı veren etkili bir araçtır.

Eğitimin en açık tanımı yeteneklerin gelişmesinde katkısının olmasıdır. Eğitimi işletme açısından ele alırsak, bireylerin yada onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar verme, davranış, tutum ve alışkanlıklarında olumlu değişiklikler yaratmayı hedefleyen bilgi ve becerileri arttıran eylemler bütünüdür.

Eğitim, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini içermektedir. Temel amacı ise kişilerde davranış değişikliği yaratabilmektir. Diğer bir deyişle, bireylerin yeteneklerini şimdiki ve gelecekteki görevlere ilişkin olarak istenilen düzeye yükseltmektir. Eğitim; çalışanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları veya bilgi ve becerilerini arttırmalarını sağladığından dolayı işletme açısından önemli bir role sahiptir. Ancak eğitimi, ulaşılması gereken bir hedef olarak değil; sadece amaçların gerçekleştirilebilmesi için kullanılan araçlardan biri olarak görmek gerekir.

Eğitim veya geliştirme programları genellikle yöneticiler verimin düştüğünü fark ettiği zaman uygulamaya konur. Bu programlarda, gerçekçi amaçların ve özgül hedeflerin saptanmamış olması gibi durumlara çok rastlanır. Bazen de yöneticiler verimi neyin düşürdüğünü doğru saptayamamış olabilir. Böyle durumlarda programdan doyurucu sonuçlar alınamaz. Yönetimin amaçlarının açık seçik, beklentilerinin gerçekçi olmasından ve kullanılacak eğitim tekniğinin iyice anlaşılmasından insan kaynakları yöneticisi sorumludur.

Bir işletmedeki en değerli sermaye insan kaynakları olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu sermayeden en etkili şekilde yararlanmak gerekir. Eleman seçerken,

hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve yeteneklerinin işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe uygun eleman seçiminin tam olarak gerçekleştirilmesini sağlamak oldukça güçtür. Bu güçlük, insanları doğru tanımının, özelliklerini tespit edebilmenin zorluklarından kaynaklanmaktadır. Bu yanılı sonuç doğan eksiklikleri gidermenin de en iyi yolu şüphesiz eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse iş görenleri, bunlara uyum açısından, yenilemeye, yani eğitime zorlamaktadır. Bunun dışında; eğitim ihtiyacı gösteren kişilere, sistemli bir eğitim yoluyla gerekli bilgi ve beceriler kazandırılmadığı takdirde, bunlar muhtemelen söz konusu bilgi ve becerileri, daha çok maliyete yol açacak şekilde elde edeceklerdir. (Örneğin; yaptıkları işteki hata oranının fazla olması sonucu, maliyetlerin yükselmesi gibi). Eğitime harcanan paralar artık bir yatırım olarak kabul edilmektedir. A.Smith "Milletlerin Zenginliği" adlı yapıtında bir insanın yetişmesine harcanan masraftan, daha fazla gelir elde etmesini sağlayan eğitimin ürün verme gücüne değinmektedir. Eğitim yatırımları, diğer parasal yatırımların yapılmasında; tasarruf sağlanmasına ve üretim unsurlarının etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.

İşletmelerde yaşamı sürekli kılmak ve kâr elde etmek temel amaçlar arasındadır. Bu amaçlara ulaşmanın yolu etkin ve verimli çalışmaktan geçer. Personelin etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için temel şartlardan biri de onun niteliklerinin işin gereklerine uygun olmasıdır. Bu eşitlik personel aleyhine bozulduğu zaman personelin bilgi, yetenek ve/veya beceri düzeyinde değişiklik yapmak gerekir. Bu zorunluluk personel eğitimini gündeme getirir. İşe yeni alınmış ve çalışan personelin eğitimi işletmelerin etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılmasında yaşamsal bir rol oynar

İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme işlevinin öğeleri arasındaki ilişkilerin düzenli biçimde oluşturulması, işletmelerde eğitim yönetiminin anlamının kavranılmasına bağlı görülmektedir. Bu sorumluluk, örgütlerde insan kaynakları yöneticisi ve diğer işlevlerin yöneticilerince paylaşılarak yerine getirilir. Çalışma yaşamında izlenebildiği gibi bu işlev, kimi endüstri

işletmelerinde üst yönetime bağlı olarak "eğitim müdürlükleri" veya "şeflikleri" aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Performans ile ilişkili eğitim yaklaşımı, özellikle, eğitim ile performans gerekleri arasında ilişki kurar. Bireyler için bunun anlamı, ne bildikleri ile ne yapabilecekleri ve ne bilmeleri gerektiği ile ne yapabildikleri arasındaki boşluğun doldurulması olmaktadır. Bununla birlikte, boşlukların doldurulması üzerinde yoğunlaşma, eğitimin yanlış yapılanmaları düzeltmekten başka bir şey olmadığını savunan görüşü benimseme yanılığına düşmek anlamına gelebilir.

Performansla ilişkili eğitimin, örgütün gereksinimleri ile de ilişkisi vardır. Bu gereksinimler, örgüt gelişirken ve ilgi alanlarını genişletirken, yeni pazar ve çalışma sistemleri bulup, piyasaya yeni ürünler sunup, yeni teknolojiyi uygulamaya koyarken, personelin de yeni görevler üstlenmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarının sağlanması ile ilgili olacaktır.

Performans ile ilişkili eğitimin temelinde, esas olarak, yetenek ve yeterlilik vardır. şimdiki ve gelecekteki başarılı performans için gereken niteliklerin çözümlenmesinden başlar, yeteneklerin geliştirilmesinin gerekli olduğu alanları değerlendirir ve gereken yetenek, nitelik düzeylerinin oluşturulması için -performans yönetimi gibi- eğitim programlarını veya faaliyetlerini planlar ve yaşama geçirir.

Çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarını belirlerken bunların, örgütün temel hedeflerine ulaşmasındaki rolü üzerine odaklanır. Eğitim pek çok amaca hizmet eden bir sistemdir. Ancak bunları belirtmeden önce eğitimin ana amacı üzerinde durmak gerekir. Örgütlerin asıl amacı kâr elde etmektir. Ve örgütün kârlılığını arttırmak için en düşük maliyetlerle, en fazla üretimin sağlanması son derece gerekli ve önemli bir unsurdur. Üretimin uygun değer seviyede olması için etkili bir faktör olan eğitim ise günümüz işletmelerinde bu anlayış içinde irdelenmektedir.

- İşletmenin öngörülen hedeflerinin gerçekleştirilmesini, dolayısıyla karlılık, etkinlik ve verimliliğin arttırılmasını sağlar
- şirkette işgücü devir oranının azalmasını sağlar ve iş gücünün sürekliliğini temin eder.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını ekonomik amaçlardan kesin çizgilerle ayırmak çok zordur. Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını kabul etmek gerekir. Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin yükselmesi ve dolaylı olarak rantabilitesinin artması sonucunu doğurur.

Personel eğitimi ve geliştirilmeleri, çevresel değişmelere göre personelin uydurulmasını ve uygun elemanın işletme içinde bulundurulmasını sağlamaya yönelik çalışmalardır. Düzenlenen eğitim faaliyetleri, iş görenlerin eksikliklerinin giderilmesi amacıyla yönelik olduğu gibi, kişilerin bilgi, yetenek ve iş yapma güçlerinin artırılması amacıyla da yönelik olabilir. Hangi amaca hizmet ederse etsin yapılacak eğitim çalışmasının planlanabilmesi ve gerçekleştirilmesi üç kademeli bir süreç olarak düşünülmelidir.

Birinci aşamada eğitime alınacak kişilerin eğitim gereksinimlerinin saptanması, başka bir deyişle eğitim açığının bulunması gerekecektir.

İkinci evrede saptanan eğitim açığını giderecek özellikte bir eğitim çalışmasının planlanması ve uygulanması gerekecektir. İyi bir eğitim çalışmasının üçüncü evresinde ise eğitim programlarının etkinliğinin belirlenmesi isteneni ne ölçüde sağladığının saptanması gerekecek, ayrıca gelişen koşullar doğrultusunda eğitim çalışmasının da değiştirilmesi gerekecektir. Bu üç evreye ne ölçüde özen gösterilirse yapılan eğitim çalışması o ölçüde etkin olacaktır. Sözü edilen evrelerin içinde en önemlisi de eğitim açığının saptanması ve yapılan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesidir.

Eğitim sürecinin son aşaması değerlemedir. Bu aşama bir bakıma planlanma ve programlanma sonunda uygulanan bir eğitsel faaliyetlerin, kendisini izleyecek yeni faaliyetlerin geliştirilmesi için belirli teknikleri kullanma yoluyla eleştirilme aşamasıdır. Bu işlem kendisini izleyecek benzer faaliyetlerin daha başarılı olarak düzenlenip uygulanmasına yardımcı olması ve eğitsel faaliyetlerle bu faaliyetler sonucu gerçekleştirilecek amaçlar arasındaki uygunluk derecesinin saptanmasına yaraması nedenleriyle önemlidir.

Bütün eğitim ve geliştirme programlarının amacı, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek verimi yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme programları, bu amacı ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakarak değerlendirilir. Eğitim çabalarını değerlendirmenin başlıca hedefi, eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmekte ve sistemin kalitesini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Sistemi oluşturan bütün öğeler ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkatle incelenmelidir. Eğiticilerin ayrı ayrı değerlendirilmesi temel amaç değilse de, sürecin bir parçası olarak görüldüğünde çok önemlidir. Sürecin etkilerini bir bütün halinde görebilmek için, eğitim programının bütün öğeleri incelenmelidir. Öğelerden herhangi biri istenen standartların altındaysa, programın amacına tam olarak ulaştığı söylenemez.

2.6.2. Ücret Yönetimi ve Performans Değerleme

Performans değerlemenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfi yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulması ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesi gerekmektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, komisyon, prim vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarının bir veri olarak kullanılmasıdır.

Firmalarda maaş artışı performansa bağlı olarak yapılır. Performans değerlendirme periyodu zamana bağlı olarak ödeme artışı ile mükâfatlandırılır. Eğer bütün çalışanlar bir grup olarak aynı zamanda değerlendirilirler ise, amir ilgili maaş artışını bütün çalışanların değerlendirilmesinden hemen sonra yapmak isteyebilir. Değerlendirici amirler insan kaynakları departmanının direktifleri doğrultusunda bir maaş artışı düzenlerler.

Performans değerlendirmesinin etkinlikle uygulandığı durumlarda, ücret sistemindeki bir bozukluk, ücret yapısındaki bir hata, performans değerlemesinden beklenen yararları ulaşılmasını engellemektedir. Aynı şekilde, performans değerlendirme

sistemindeki bir aksaklık, örneğin değerlendirme yönteminin seçiminde yapılan bir hata veya değerleyiciden kaynaklanan hatalar performansa dayalı ücret sisteminin işleyişini etkilemektedir. Bu nedenle, ücret yönetimi ile performans yönetimi arasında sorunların ortaya çıkmaması için sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunması gerekir.

Performans değerlemesinin ücreti etkilemesi bazı durumlarda performans değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşmasına engel olmaktadır. Zira ücretle bağlantısı olmadığı takdirde, çalışan ile yöneticisinin yapıcı bir diyalog içine girmesi daha kolay olmaktadır. Bu şekilde eğitim ihtiyaçları, performansta zayıf kalan noktalar ve gelecek performans hedefleri ele alınabilmekte ve bir çok çalışan bu tür bir ortamda kendi gelişimlerini dikkate almaktan memnuniyet duymaktadırlar. Ancak, performans değerlemenin ücret artışlarına yansıtılması halinde, çalışanlar performanslarındaki zayıf yanları kabul etmek istememektedirler.

2.6.3. Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme İlişkisi

Organizasyon, yerleri kendilerine uygun olmayan elemanları saptamak için performans değerlendirmelerinden yararlanır. Bu elemanları daha uygun yerlere gelmesini sağlarlarsa, firma ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olacaktır. Organizasyon açısından, gelişme potansiyeline sahip elemanların ve yeterliliklerini kanıtlamış elemanların elde tutulması önemlidir. Elemanların yeteneklerinden daha fazla yararlanarak, işten ayrılmaları en aza indirip, hem bireylerin hem organizasyonun performansını yükseltmek mümkündür. Yeni eleman istihdam edip onları eğitmek, eldeki elemanların gelişimine yardımcı olmanın maliyetinden daha yüksektir.

Performans değerlendirme sistemlerinin başta gelen amaçlarından biri çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamaktır. Etkili performans değerlendirme sistemi performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarmalı, performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçebilmelidir. Geri beslemenin yararları şöyle özetlenebilir; çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder, organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. İnsan kaynaklarıyla ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.

Kariyer planlama şirketin gelecekteki hedefleriyle kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak kişinin ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket olanağı yaratmayı hedefler. Kariyer planlama alt kademedeki çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi planlarken uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadroların da mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşmesi için iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirme sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği en önemli süreçlerden biri de, kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sonuçlarından, mevcut işte gösterilen başarıdan çok yetkinliklerdeki gelişmeyle ilgili bilgilerden yararlanır. Bu yüzden firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın performans yönetimi politikası ve performans değerlendirme sistemi hakkında da bir fikir sahibi olmak durumundasınız.

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin altında yer alan bir süreçtir. Tüm insan kaynakları süreçleri birbirleri ile ilişkilidir. Doğal olarak, kariyer yönetimi de diğer insan kaynakları süreçleri ile yakından ilişki içerisinde olacaktır. İnsan kaynakları süreçlerinin etkinliği bir firmada etkin bir kariyer yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesini sağlar. Bu nedenle firmanın kariyer yönetim sisteminin tam işleyişini anlayabilmesi için, onun diğer insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilerini anlamak ve bu sistemlerin de işleyişini öğrenmek gerekecektir.

Performans değerlendirmeleri, performansa ne yönde rehberlik edilmesi gerektiğini ortaya çıkarır. Performans rehberliği daha çok bir performans sorunu ortaya çıktığında ya da bir eleman yöneticinin kendisine yol göstermesini istediği durumlarda uygun bir araçtır. Rehberlik bir geliştirme tekniği olarak, yöneticinin çalışanlara performansları hakkında geri besleme verdiği, kendilerini geliştirmeleri için nelerin

gerekli olduğunu anlamalarına ve bu gerekleri yerine getirmek için plan ve program yapmalarına yardım ettiği, bilinçli bir süreçtir. Yöneticilerle iş görenleri düzenli olarak ve yakından ilişki içine soktuğu için, rehberlik etkili bir yönetim aracıdır. Bu yakın ilişki, çalışanların gelişimleri üzerine sürekli bilgi edinilmesini sağlar. Rehberlik, yönetici-iş gören ilişkilerinin sürekli bir yönü olmalıdır. Biçimsel bir program olması gerekmez, ancak performans değerlendirmelerinin yönetim sistemine tabi olmalıdır.

2.6.4. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Diğer Alanlar

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

Personelin bir işten başka bir işe aktarılması, bir üst düzeye yükseltilmesi veya rütbe indirimi gibi kararlar performans değerlendirme bilgilerine göre alınır.

Kıdemlilik ve yetenekler terfi kararları verilirken göz önüne alınan iki önemli kriterdir. Çalışanlar her bir kıdeme ait bir taban terfi sistemi kurmayı tercih etmektedirler. Özellikle yöneticiler terfilerin düzenlenmesinde çalışanların meziyetlerinin de göz ardı edilmemesini savunmaktadırlar.

Yükselme durumunda örgütün adaylar hakkında biçimsel ve doğal bir bilgi birikimi vardır. Bundan başka örgütsel kültür ve meslektaşları ile ilişkileri gibi konularda personel hakkında tahmin yapmaya gerek yoktur. Yine de Peter ilkesini yani kişiler eninde sonunda kendi layık oldukları veya olmadıkları görev yerini bulurları doğrularcasına bir yerde çok başarılı olan bir kişi başka bir görevde başarısız olabilir

Örgütlerin uyguladıkları yükseltme yöntemleri firmadan firmaya değişmektedir. Bazı örgütlerde yükseltmeler kişinin işte gösterdiği başarıya bağlı olarak tek amir onayı ile yapılabilmekte aynı zamanda periyodik olarak yapılan bir değerlendirme sistemi de olduğundan yükseltmeye ilişkin kararlarda dayanak olarak kullanılmaktadır. Değerlendirme raporları çeşitli durumlarda ve işlerdeki performans üzerinde yöneticilerce düzenlenip personelin genel performansını sergiler Bu raporlar aynı

zamanda seçme prosedürleri gibi öznellik sorununun güçlüklerinden etkilendikler nedenle sorun gerçekte karmaşık bir sorundur. Bundan dolayı değerlendirme sistemi ne kadar insancılsa o kadar sağlıklı olacaktır.

Örgütler aslında personelin geçmiş performans kayıtlarından onların iş hayatındaki performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahiptirler. Bir mülakatın adayların davranışlarıyla mülakatta ortaya koydukları öznel izlenimler dışında elde mevcut bilgilere ekleyebileceği çok az şey vardır.

Elemanlar hangi kriterlere göre yükseltildiklerini bilmelidir. Böylelikle bu belirlenen kriterler onların motivasyonlarına da etki eder.

Resmi olarak yayınlanan terfi politikaları ve prosedürleri uygulayan işletmelerde vardır. Açık pozisyonlar ve onların gerektirdiklerini bütün elemanlara iletirler.

Bu net etkili hareketler iki olanak sağlar;

- 1- Açık pozisyonlar kalifiye elemanlar için avantaj sağlar.
- 2- Terfi, elemanların gözünde performans ile daha yakın bir hale gelir.

Günümüzde yöneticilerin elemanlarını gösterdikleri yüksek performanslar için yükseltilmeye önem vermeye başladıkları görülmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli alanlardan biri de sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Bu kararlarda sürekli düşük performans gösteren kişilerle çalışılmaması önemli bir etkidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına bakılmasının bazı sakıncaları olabilir.

Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılının ödüllendirilmesi kadar başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanısına performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.

Performans değerlendirme bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yoldur. Bu değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen çalışanlar,

eğitim ve geliştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmeye çalışılır. Ancak tüm çabalara rağmen başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek doğru olacaktır. Bu sistemin en hassas ve kritik amacıdır bu nedenle dikkatli kullanılması, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Uygulamada ise performansın tek bir dnemsal değerlendirilmesi sonucunda iş görenleri işten ayırma kararının verilmesine rastlamak mümkün değildir.

Performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerleme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerleme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir.

Asıl amaç personelin gelişimini; verimli, mutlu ve huzurlu bir Şekilde çalışmasını sağlamak olmakla birlikte, kendisinden beklenen görevi yerine getirmeyen veya istenen düzeyde performans gösteremeyen personeli işten çıkarmak gerekebilir. İş kanununun haklı nedenle fesih hükümleri dışında, personelin iş akdini sona erdiren sebeplerin ve prosedürünün belirlenmesi gerekir.

Personelin iş akdinin gerek ihbarlı, gerekse ihbarsız feshi hallerinde iş kanunu ve diğer yasal mevzuat hükümlerine uyulması konusu büyük önem taşımaktadır. Özellikle ihtilaf halinde mahkemece sadece iş akdinin sona ermesi değil, iş akdinin yürürlükte olduğu süre içindeki tüm personel mevzuatı uygulamalarının göz önünde tutulduğu unutulmamalıdır.

2.7. PERFORMANS DEğerLEME SONUÇLARININ DEğerLENDİRİLMESİ

Performans değerleme sürecinin en son aşaması sonuçların değerlendirilmesi ve çalışanlara geribildirim sağlanmasıdır. Bu, değerlendirmede esas alınan sürecin genel bir değerlendirilmesinin yapıldığu aşamadır. Değerleme sonuçları kariyer gelişimi, ücret politikaları, eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkartılması, stratejik planlama gibi alanlarda kullanılırken, örgütün ve personelin kişisel gelişimine de yardımcı olmaktadır. Değerleme

sonuçlarının geribildirimini, personele farklı şekillerde aktarılabilir. Bunlardan bir tanesi de değerlendirme görüşmesiyle çalışanlara aktarılmasıdır.

Değerleme Görüşmesi; çalışanlara, geçmiş performansları ve gelecek iş potansiyelleri ile ilgili geribildirim verildiği toplantıya denir. Bu geribildirim, çalışmada kişisel gelişimin oluşması için önemlidir (Werther ve Davis, 1993:364). Her performans değerlendirme sisteminin, değerlendirme görüşmesi içermesi o sistemin etkinliğini artırmaktadır. Değerleme görüşmesi personel içinde önemlidir. Personel, performans düzeyini ve iş ile ilgili ihtiyaçlarını bu görüşme sayesinde öğrenir. Bu görüşmenin neticesinde personelin işletmeye olan bağlılığında ve çalışma düzeyinde artış gözlenmektedir. Bu sebeple görüşmenin olumlu geçmesi hedef seçilmelidir.

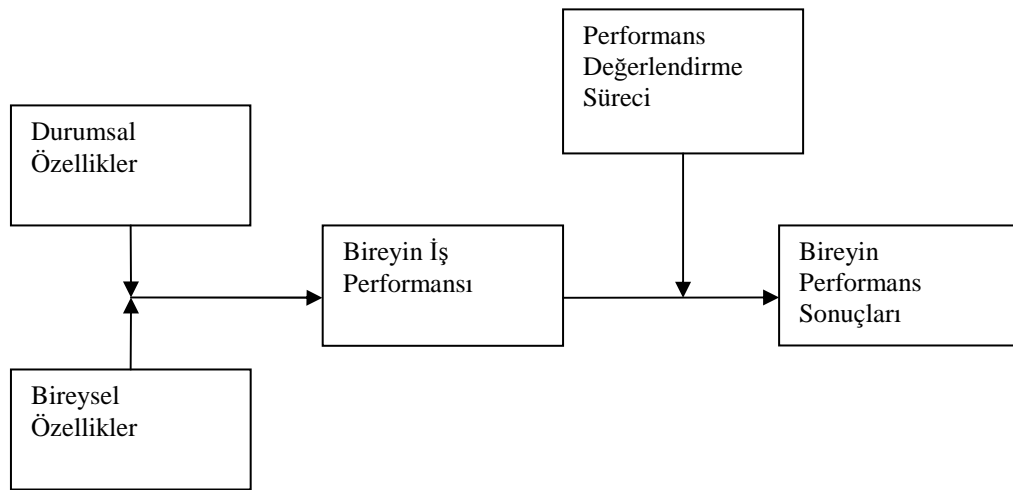
Değerleme görüşmesinin olumlu bir havada geçebilmesi yöneticilerin şu konulara dikkat etmesiyle gerçekleşir: (Byars ve Rue, 1997:299);

- Yöneticinin, çalışanın iş tanımlarını bilmesi,
- Değerleme görüşmesinin, çalışanın kişiliğine değil performansına yönelik olması,
- Yöneticinin, çalışana karşı yapıcı ve pozitif olması,
- Yöneticinin, çalışanın görüşünü dinlemesi,
- Yöneticinin, dürüst ve açık olmalı,
- Yöneticinin, geribildirimini "performansı nasıl geliştiririz"e yönlendirmesi

2.8. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞABİLİNECEK OLUMSUZ DURUMLAR

Performans değerlendirme süreci, sonuç olarak yönetim kararlarını doğrudan etkileyen bir süreçtir. Bu sebeple değerlemenin en az hata ile yapılabilmesi gerekmektedir. Ancak değerlendirme sürecinin ana unsurlarından biri olan “insan” faktörü değerlemenin her zaman güvenilir sonuçlar vermesine engel olabilir. Buna ek olarak kullanılan yöntem de alınan sonuca doğrudan etki edecek başka bir faktördür. Performans değerlendirme sürecinin sonuçlarının sağlıklı ve güvenilir olarak elde edilebilmesi için, değerleyicinin bu tip aksaklıkları da göz önünde bulundurması, olabilecek hataların farkında olması gerekmektedir.

Şekil 2.2 Performans Değerleme Sonuçlarındaki Farklılıkların Nedenleri



Kaynak : Frank ve Farr,1983:8

Personelin gerçek performansı ile değerlendirme sonucunda ortaya çıkan performans arasındaki farklılıklar değerlendirme yapılan hatalar olarak ele alınmaktadır. Söz konusu hatalar sistemden kaynaklanabileceği gibi değerlendiren kişiden de kaynaklanabilir.

Sık karşılaşılan performans değerlendirme hatalarını maddeler halinde açıklayacak olursak başlıca şu hatalar karşımıza çıkacaktır;

2.8.1. Değerleme Standartları Sorunu

Bu tip sorun, farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından ve değerlendiricinin tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte bağlamasından kaynaklanmaktadır.

Bir personelin değerlendirilmesinde “iyi-yeterli-tatmin edici-mükemmel” gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilir (Dil,2005).

2.8.2. Hale Etkisi

Bu sorun değerleyicinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanır. Bu, değerlendirilen kişinin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda karar vermektir (Dil,2005).

Sekreter seçiminde sadece güzel ya da şık giyinmenin dikkate alınması hale etkisinin en güzel örneklerinden biridir.

2.8.3. Olumluluk ve Olumsuzluk

Olumluluk; yöneticilerin iş görenle çatışmadan kaçınabilmek için onları olması gerekenden yüksek puanla değerlendirmesidir.

Olumsuzluk; deneyimsiz, kendine saygısı az olan kişilerin, değerlendirmelerinde hoşgörüden uzak kalarak düşük puanla değerlendirme yapmalarını ifade eder. Bu durum aşırı otorite ve baskı kurma isteğinden de kaynaklanabilir.

2.8.4. Ortalama Eğilim

Değerleyicinin karşılaşabileceği tepkiler veya yaşadığı güven sorunu sebebiyle iş görenlere ne çok yüksek ne de çok düşük puanlar vermesinden, yani ortalama puanlar vermesinden kaynaklanır.

Bu sorun da genel hatları ile olumluluk ve olumsuzluk sorunu ile çakışır. Gerek aşırı olumluluk gerekse ortalama eğilim sorunları kesinlikle yönetsel kararların verilmesini güçleştirir (Aldemir,1996:229).

2.8.5. En Son Davranışın Etkisi

Uzun aralıklarla yapılan performans değerlemelerinde en çok karşılaşılan hata türüdür. Çünkü değerleyici, iş görenin uzun zaman dilimi içerisindeki davranışlarını tam olarak hatırlayamayacağından, değerlemeye yakın olan zaman dilimindeki son davranışların etkisinde kalarak değerlendirme yapar.

Bu tip hataları önlemenin bir yolu olarak değerleyicilere dönem boyunca iş görenin performansına notlar tutması önerilmektedir (Kaynak,1998:225).

2.8.6. Kişisel Tercih ve Önyargılar

Bazı değerleyiciler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar en tipik örneklerdendir (Kaynak,1998:226).

Değerlemede yapılan hataların etkilerini ortadan kaldırmak veya azaltmak için genellikle iki çözüm yolu önerilmektedir (Ataay,1990:245).

- Değerleme sisteminin, değerleyicilerin söz konusu eğilimlerini azaltacak biçimde düzenlenmesi gerekir. Sistem içinde nesnel nitelikteki ölçütler seçilmelidir. Tanımlar açık olmalı, karışık ve yanlış anlamalara neden olacak ifadelerden kaçınılmalıdır. Değerleyicilere gereken her türlü bilgi düzenli biçimde verilmeli, değerlendirme süreci ve zamanı iyi bir değerlendirme yapmayı gerçekleştirecek biçimde saptanmalıdır.
- Değerleme sistemi teknik yönden eksiksiz olsa bile, değerleyicilerden doğan değerlendirme hatalarının önüne geçilemeyebilir. Bu hataların etkilerini azaltmak için değerleyicilere, değerlemenin amacı değerlendirme sürecinin işleyişi, gözetimin önemi ve hatalardan kaçınma yolları gibi konuları kapsayan bir eğitim programı verilmelidir.

2.9. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

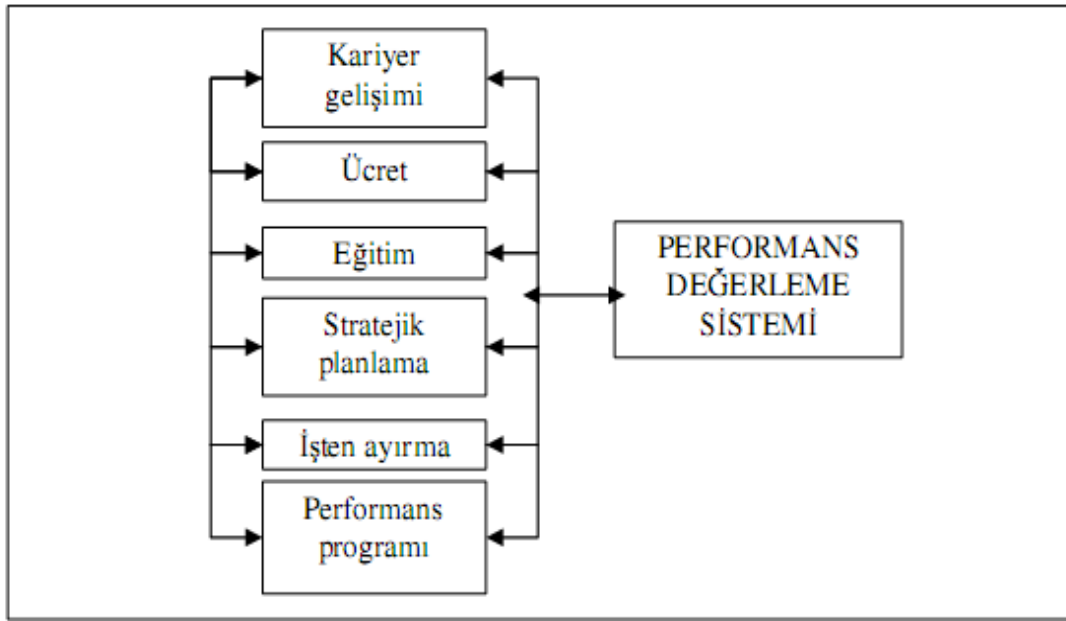
İşletmelerin performans değerlendirme kriterleri farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıkların neticesinde performans değerlendirme yöntemleri de değişiklikler gösterebilmektedir. İşletmelerin seçecekleri performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin kesin bir kabul olmamaklar beraber alışılmış davranışların varlığından söz edilebilmektedir. Özellikle amaçlar söz konusu olduğunda, hangi performans değerlendirme yönteminin hangi amacı daha iyi karşıladığı konusunda yapılan bir araştırmada genel olarak şu sonuçlar verilmektedir; personelin gelişimi amaçlandığında en uygun yöntemler metin ve kritik olaylar, yönetsel amaçlar güdüldüğünde ise en uygun yöntemlerin sıralama ve adam adama sıralama yöntemleri olduğu açıklanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK LİDERLİĞİN PERFORMANS DEĞERLEMeye ETKİLERİ

3.1. STRATEJİK LİDERLİK İLE PERFORMANS DEĞERLEME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgüt çevresini temel alarak, örgüt yönetiminin çevreye bakışını ele alan stratejik yönetim kavramı, 1980 yılında yönetim literatürüne girmiştir.

Şekil 3.1 Performans Değerlemenin Etkileşimi



Kaynak : Halloran , 1986

Yukarıdaki verilen şekilde performans değerlendirme sistemi ile ilişkili olan alt maddeler belirtilmiştir.

Bu tabloda da görülmektedir ki performans değerlendirme sistemi stratejik planlama ile ve dolayısıyla stratejik liderlikle paralellik barındırmaktadır. Bunun yanında tabloyu tersten okuyacak olursak stratejik liderliğin neticesi gerçekleştirilen stratejik planlama performans değerlemeyi etkilemektedir.

Stratejik Yönetim, örgütün bir bütün olarak toplam stratejisinin, onun hâlihazır ve gelecekteki çevresel isteklerine göre geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmıştır. Dinçer'e göre stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer,1998). Eren ise stratejik yönetimi, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını,

planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak tanımlamaktadır (Eren,1998).

Stratejik yönetim üç aşamadan oluşmaktadır;

1) Planlama: Planlama aşamasında; stratejistler işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerinin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir.

2) Politika Oluşturma ve Uygun Yapı Araştırma Çabaları: Burada planlanan strateji orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilir ve bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulmasına çalışılır. En uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

3) Karşılaştırma ve Kontrol: Seçilen stratejinin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapı ile işletmenin amaçları arasındaki uygunluk kontrol edilmektedir.

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a. İşletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar.

b. Strateji, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin imkanı verir.

c. İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir: Strateji, işletmeye "ne tür bir işletme olduğu" ve "ne durumda bulunduğu" hakkında bilgi sağlar.

d. Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar: Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar.

e. Strateji ve politikalar, faaliyetler ve plânlar için bir çerçeve oluşturur.

f. Strateji, yönetimin kalitesini artırır. Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar.

Genel anlamda stratejik yönetimde, daha özel anlamda stratejilerin uygulanması ve kontrolünde motivasyon ve ödüllendirme sistemleri önemli bir yer tutar. Çünkü motivasyon ve ödüllendirme sistemi, çalışanların davranışlarını şekillendirir. Etkili bir uygulamayla bunlar, kişi ile stratejik amaçlar arasında bütünleşmeyi sağlayacaktır. Bu açıdan, plânlanan stratejilerin, gözle görülür gerçekler haline dönüşebilmesi için sadece yapı: politika ve süreçlerin düzenlenmesi yetmez, aynı zamanda bu çabalar, iyi bir motivasyon ve ödüllendirme sistemiyle pekiştirilmelidir.

İşletmede çalışan herkesin, yapılacak çalışmaların sonuçlarının kontrol edileceğini bilmesi sonuçları büyük oranda etkileyecektir. Özellikle başarının ödüllendirileceği düşüncesi, değerlendirmeyi yapmak için harekete geçirmede önemli bir motivasyon aracıdır. Bu açıdan ödüllendirme sistemi, yöneticilerin motivasyonunun ikinci yarısı olarak görülmelidir. Eğer amaçlar objektif ve yeterli bir ödüllendirme sistemi ile desteklenirse, hem çalışanlar amaçlar doğrultusunda daha etkili hale getirilebilir hem de sonuçların değerlendirilmesinde istekli kılınabilir.

Ancak burada üzerinde durulması gereken bir nokta vardır: Stratejik yönetim uygulamaları uzun dönemli çabaları kapsar. Hâlbuki ödüllendirme sistemi, başarıların kısa dönemde (en çok bir yıl) değerlendirilmesini gerekli kılar. Bu çelişki işletmenin tepe yöneticilerin açısından önemli bir risk olabilir. Çünkü ödüllendirme sistemine esas olacak başarıların tespitinde kısa dönemli işletme sonuçlarının tek kriter olarak alınması, gelecek için bir tehlike doğurabilir. Mesela yeni yatırımlar yapmayan bir firmada kârlılık yüksek görülebilir ve enflasyonist bir ortamda, bu reel bir kâr olmadığı halde hedefler gerçekleşmiş gibi algılanır.

Stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçları şu şekilde açıklayabiliriz:

- Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendisini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur. Bu, ilk göze batan hususu teşkil

eder.

- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerin ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek, o işi kâfi derecede denemeden veya ele almadan bırakırlarken, gözü pek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.

- Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler, ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.

Devresel değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, ya da en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.

- Sonuncu ve özellikle önemli olan bir konu da işletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Bugün çok sayıda firma iş performansını artırmak için kendi ödüllendirme sistemini kurmakta ve organizasyon yapılarının yeni öğeleri, merkezi olmayan ödeme kararlarına dayanmaktadır. İşverenler üzerinde önemli bir baskı ortak pazarlığın değişmesi ve yönetim stillerinin genellikle daha fazla sorumluluğa ve daha az karıştılgaya yönelmesi nedeniyle artmaktadır.

Bazı işletmeler biçimsel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Bu sistemlerde üst yönetim tarafından kabul edilen hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amaçlanır. Bir işletmenin stratejik planı pazara yeni ürünler sunmak ise bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyete katılması gerekmektedir. Stratejik planla genel amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara

dağıtılır ve birimler de elemanları arasında görev dağılımı yaparak bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüştürülerek genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans yönetim sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

3.2. STRATEJİK LİDERLİK İLE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KARŞILAŞTIRILMASI

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemi her kuruma göre özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem bile farklı eklemelerle uygulanabilmektedir. Çünkü örgütlerin yapıları birbirinden farklıdır. Örgütün gerçekleştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları ifadeler vb. kurumun stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.

Stratejik olarak, performans değerlendirmesinin İnsan Kaynakları sisteminden daha önemli olduğunu düşünmek zordur. Firmalar genel olarak aşağıdaki faaliyetleri izlemeye çalışırlar.

- Firmanın hedeflerine uygun çalışma sistemi düzenlemek.
- Elemanları yeteneklerine göre sınıflandırmak ve hangi konularda daha etkin olabileceklerine karar vermek.
- Elemanları performans ve verimlilik için eğitmek, motive etmek ve ödüllendirmek.

Firmanın izlenilen bu prosedür sayesinde hedeflerini organize etmiş olur. Bu içerikle, sadece bireysel geri beslemenin sağladığı mekanizma değil ayrıca örgütsel değerlendirmenin nasıl oluşturulacağı belirlenir. Performans bilgileri olmaksızın, firma yöneticileri sadece elemanların hedefler doğrultusunda çalışıp çalışmadıklarını kontrol edebilirler.

Performans tahmini firma stratejilerinde önemli rol oynar. Kişiler ödüllendirilecek davranışlara daha fazla özen gösterir, buna bağlı olarak da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Eğer ödüllendirme sistemi hizmete bağlı ise çalışanlar davranışlarının kendilerine ödül kazandıracak seviyede olmasına gayret gösterirler. Ödüllendirme sistemi mali odaklı ise, çalışanlar fiyat dengelerini kontrol altında tutmaya gayret ederler. Üretim odaklı ise, üretimin artması için gayret sarf edeceklerdir. Genellikle kalite ve işbirliği düşüklüğüne sebep olabileceği için üretim odaklı ödüllendirmeler tercih edilmez. Performans; çok önemli bir firma mekanizmasıdır ve strateji davranışlarını doğrudan etkiler.

Performans yönetimi; firma amaçlarına uygun olan iş davranışlarını düzenler. Geleneksel olarak, performans ölçümleri ve performans ölçüm metotları farklıdır. Performansın nasıl ve kim tarafından ölçüleceği de önemlidir.

Performans yönetimi firmaların karakteristik özelliklerine ve ilkelerine bağlı olarak değişiklikler gösterir. Performans değerlemenin birçok aşaması vardır:

a. Performansın Tanımlanması: Firma stratejik amaçlarına uygun performansın dikkatlice tanımlanması. Her bir eleman için hedeflerin belirlenmesi ve bunun için gerekli kritik noktaların açıklanması.

b. Performansın Ölçülmesi: Performans ölçümleri için çeşitli yöntemlerden yararlanır. Burada önemli olan performans ölçümlerinin sık ve doğru bilgiler ile yapılması gerektiğidir. Performans ölçümleri sırasında karşılaşılan herhangi bir yanlışlık veya eksiklik hemen düzeltilmelidir.

c. Geri besleme: Performansın gelişimi için, elemanların kendi performansları ile ilgili bilgilere (geri beslemeye) ihtiyaçları vardır. Geri beslemeler elemanlara davranışlarını nasıl düzenlemeleri gerektiği konusunda karar vermelerini sağlar.

Bireysel hedeflerin belirlenerek planlanması işletmelerin stratejik planlama faaliyetleriyle yakından alakalıdır. Hedefler stratejik planlama faaliyetleri ile belirlendikten sonra örgütün birimlerine dağıtılır (Uyargil 1994: 4).

- Adamalarınızı Tanıyın Ve Gözetin;
 - Grup üyelerini çok görün onların sizi görmesine izin verin
 - Adamlarınızın üretkenliklerini etkileyen kişisel yaşam koşulları ile ilgilenin
 - İyi çalışma koşulları sağlayın ve sağlıklarını koruyun
 - Adamlarınızın güvenlikleri ile ilgili programları destekleyin
 - Disiplinde adil, hızlı ve tarafsız olun
 - Dertlerini paylaşın
- Adamlarınızı her zaman yapılan/yapılacak olan işlerden haberdar edin
 - Bir işin neden yapılması gerektiğini ve amacını açıklayın
 - Astlarınızı gelecekte planladığınız işlerden haberdar edin.
 - Bir adamınızın işinin ve kendisinden beklenenin ne olduğunu bildiğinden emin olun.
- Etkili ve zamanında karar verin
 - Karar vermeden önce adamlarınızın önerilerini göz önünde bulundurun.
 - Astlarınızın durum tahmininde bulunmaları için cesaretlendirin
- Elemanlarınızın sorumluluk duygularını geliştirin
 - Emir-Komuta zincirini atlamayın
 - Adamlarınızın kişisel başarılarını tanımakta acele edin.
- Her zaman örnek olun.
- Her adamınızın kendisini önemsemesine ve kendine önem verildiğini hissetmesine yardımcı olun.

3.3. STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN PERFORMANS DEĞERLEME İLE ETKİLEŞİMİ

Günümüz örgüt yapıları artık rekabete karşı koyabilen ve hatta bu rekabeti sürdürülebilir rekabet ortamına taşıyabilen, çevresi ile etkileşim halinde, kendini yenileyebilen, yenilikçi bir yapıya bürünmüştür. Bu yenilikçi yapının sağlanabilmesine olanak sağlayan en önemli unsurların başında da stratejik lider gelmektedir. Stratejik lider geleceğe yönelik alacağı kararları örgüte uygulayan konumundadır. Stratejik liderin aldığı veya almış olacağı kararların uygulama sonuçlarını görmesinde en büyük argümanı şüphe yok ki performans değerlemedir. Çünkü performans değerlendirme önceden alınmış kararların personel üzerindeki etkilerini ve iş üzerinde oluşturduğu değişimi ölçmeye imkân sağlar. Bu anlamda stratejik liderin örgütü üzerindeki değişimleri kontrol etmesi ve bilmesi ne kadar zaruri ise performans değerlendirme kavramına da önem göstermesi ve gerekli şartlarını yerine getirmesi o kadar zaruridir.

3.3.1. Bireylerle Etkileşim ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim

Başka bir bakış açısı ile yaklaşacak olursak günümüz örgütlerinde artık bireyler de alınan kararlara katılma, söz sahibi olma ve hatta uygulayıcı, sorumluluk alan kişi konumunda olma ihtiyacı taşımaktadır. Çünkü örgüt bireyleri sorunun değil çözümün parçası olmak istemektedirler. Bir işletmede bunu sağlayabilecek en önemli unsur örgütteki stratejik liderdir. Stratejik lider örgütündeki değişime uyum sağlayan, iş akışını kolaylaştıran ve hızlandıran, örgütün ihtiyaç ve amaçlarına uygun hareket eden iş görenlerin farkına varmalıdır. Bu farkındalıklar neticesinde gerekli personel değişimlerini ve düzenlemelerini yapmalıdır. Özellikle kalabalık örgütlerde stratejik liderin tüm personelinin bireysel özelliklerini, özelliklerindeki değişimleri tek tek bilmesi neredeyse imkânsızdır. İşte burada stratejik liderin en büyük yardımcısı performans değerlemedir. Performans değerlendirme örgüt üyelerinin görev ve sorumluluk almalarında da en büyük dayanak noktasıdır.

3.3.2. Vizyon Belirleme ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim

Bu iki kavramı ayrı ayrı düşündüğümüzde; stratejik liderlik geleceği planlama, değişime uyum sağlama olarak düşünülürse bu planlamanın ve uyumun mutlaka bir

destek noktasının bir argümanının olması gerekir. Aksi takdirde o günkü duruma, gelişen şartlara göre yapılacak olan bir planlama, eğer başarısızlıkla sonuçlanırsa bu hem örgüt bireyleri açısından hem de zaman, iş gücü, ekonomik kayıp açısından büyük sıkıntılar verebilir, bunun yanında telafisi mümkün olmayan sonuçlarda doğurabilir. Gelgelelim tak başına performans değerlendirme kavramı da bir anlam taşımayacaktır. Çünkü performans değerlendirme kavramı bir iş gören üzerinde yaşanan değişimin ölçülmesi olduğuna göre bu değişimin bir alanda kullanılmaması veya bir alana kaynaklık etmemesi de performans değerlendirme kavramını içi boş bir hal almasına neden olur. Kullanılmadığı bir noktaya kaynak teşkil etmediği bilindiği halde yapılan bir ölçmenin amaca hizmet etmeyeceği açıktır. Hatta bir zaman sonra insanlarda psikolojik bezginlik yaratarak iş görenlerin ölçmeye karşı direnç göstermesine veya ölçmenin hatalı sonuçlar vermesine çalışmasına bile yol açabilir. Bu sebeple performans değerlendirme de mutlak suretle bir alana kaynaklık edecek şekilde kullanılmalıdır.

3.3.3. Güçlü İletişim ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim

Stratejik lider, gücünü kurallardan değil, örgütündeki personelden alır. Bunun en önemli kuralı da iş görenlerinden saygı görmesidir. Bu sebeple stratejik lider itaat değil saygı kazanmaya çalışır. Neoklasik yönetim anlayışında insan ilişkileri yaklaşımı göz önünde bulundurularak düşünülürse, insanlar birbirlerinden etkilenirler ve her zaman rasyonel davranmazlar. Bir örgütün iş görenlerinin lideri konumunda olan kişiye saygı göstermesi o iş görenin işlerini yaparken daha özverili ve bilinçli çalışmasına sebep olur. Çünkü eğer lideri ile arasında geçen bir sorun varsa iş gören bu sorunu işine yansıtır ve bilinçaltında işlerin istenen seviyede gitmemesi için istek taşır, insan bulunduğu duruma göre hareket eden bir varlıktır. McGregor'a göre de insanlar saygınlık için sorumluluk alır. Saygının olduğu, sorunların çözüldüğü bir örgütte iş gören ile lider arasında karşılıklı saygı ve sevgi bağlarının olması iş görenin bu bağları kuvvetlendirmesine aracılık edeceğini düşünmesine, görev ve sorumluluk düzeyinin artacağına inanır ve görevini daha sağlıklı şekilde yürütür. Bu bağlamda stratejik liderlik performans değerlemeye etki eder.

Örgüt bireyleri kendisine değer verildiğini, sıradan biri olmadığını görmek veya hissetmek ister. Bu iş görenin performansının değişimine oldukça etkilidir. Bir stratejik liderin en önemli özelliklerinden biri de personelinin değerini artırmaktır. Bir stratejik

lider örgüt bünyesindeki tüm iş görenleri birer kaynak olarak gören, onlara değer yükleyemeye çalışan, değerlerini artıran olarak hareket etmelidir. Bir stratejik lider örgütündeki tüm bireylere değer verir, onları dinler, sorunlarına çözüm arar. Bu yaklaşım iş görenin duygusal motivasyonuna olumlu etki eder. Stratejik liderler sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesini sağlamalıdır. Çünkü yönetim anlayışı içinde, iş görenler değişimin planlanmasına katıldıklarını hissettikleri ve değer gördükleri oranda, gelişime katkı sağlarlar. Performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasında bir araçtır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenebilirse, onlardaki gizli potansiyel keşfedilebilir. Bu durum ise çalışanların bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır (www.kalder.org.tr). Bunun tersi durumlarda iş gören kenarda, göz ardı edilmiş, değersiz olduğunu düşündüğü anda gerek kendisi gerekse örgüt için en önemli tehdit olarak karşımıza çıkacaktır. Örgütün tüm bireylerinin aktif seviyede olmaları gerekmektedir. Stratejik lider bu seviyeyi artırmaya çaba göstererek performans değerlemeye katkı sağlar.

Yukarıda geçen konuların sürdürülebilmesinde stratejik liderin en önemli davranış biçimi işleri ilişkiler yoluyla çözmesidir. Çünkü stratejik lider örgüt üyelerine uzak olamaz. Bu iletişim zayıflığı, personelle olan sevgi saygı bağlarını, değer gösterme seviyesini hep olumsuz etkiler. Yani stratejik lider özellikleri arasında gösterilebilen iyi ilişkiler ve iletişim yönünü yukarıda belirttiğimiz kavramların yerine getirilmesinde kullanmalıdır.

Örgütlerde sağlıklı iletişimin yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanacaktır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Lider tarafından personel ilişkilerini geliştirmek, takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek gibi temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirim alınması performansı olumlu yönde etkileyen bir davranış olur.

3.3.4. Motivasyon Sağlama ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim

Liderlik yalnızca bir insan ilişkileri oyunu değildir. Performansı hiç hesaba katmadan insanların kendilerini iyi hissetmeleri için pek çok şey yapabilirsiniz. Moraller yüksek ama performans düşük olabilir. Stratejik liderin iyi iletişim içinde

olmaması örgüt üyeleri arasında kopukluğa ve düşük motivasyona neden olacağından ne beklenen saygı ne de iş görenin beklediği değer sağlanamayacaktır. Bu da az önce vurguladığımız düzeyde performans değerlemeyi etkileyecektir.

Performans değerlemede başarı sağlanabilmesinin en önemli adımı iş görenlerin rahat ve motivasyon bakımından güçlü olarak hareket etmeleri ve kararlar almalarıdır. Çünkü insanlar stres altında karar alacakları zaman hem risk almaktan kaçınır hem de olabilecek en optimum kararı almaya çalışır. Ancak stratejik liderin yönetimindeki bir örgütün optimum kararlar alması veya faaliyetler düzenlemesi amacına aykırıdır. Çünkü stratejik lider daima gelişimi hedefleyen ve bu yönde kararlar alandır. Bu ikilemin yaşanmaması için stratejik lider iş görenlerinin yaratıcılığına serbestlik tanır. Onların alacağı sıra dışı fikirleri, kararları kabul eder ve destek gösterir. Bunu yapmasındaki amaç sıra dışı olmak değil bilakis sıra dışı bir noktaya ulaşmaktır. Hedefler açıkça ortaya konduktan sonra hizmete öncelik veren liderler günlük eğitim aşamasına geçerler; üstün performans gösterme potansiyeli olan kişilere önce ne yapacaklarını söyleyerek, sonra ne yapacaklarını göstererek, daha sonra denemelerine izin vererek, sonra gösterdikleri performans gözlemleyerek ve en sonra da gösterdikleri ilerlemeyi överek ya da yeniden yönlendirerek performanslarını geliştirmeleri ve kazanmaları için yardımcı olurlar.

Performans değerlendirme hedefinde değişimi ölçmeyi, değişimde artışı amaçlayan bir anlayışın faaliyetlerinde rutin işleri takip etmesi amaç-faaliyet aykırılığına neden olacaktır. Ancak yaratıcılığın desteklenmesi durumunda performansta değişimlere sebep olunabilir. Çok basit bir örnekle Fatih Sultan Mehmet gemileri karadan yürütün demeseydi belki bugün İstanbul'un kaderi çok farklı olabilirdi. Bu asit örnek göstermektedir ki stratejik liderin yaratıcılığa verdiği önem örgütün içinde bulunduğu durumu bir anda değiştirebilmekte, çok farklı yerlere getirebilmektedir. Dolayısıyla stratejik liderlik ile performans değerlendirme paralel yön göstermektedir.

Performans değerlendirme işletmenin elinde bulunan imkânları ne derece verimli değerlendirmiştir bunu da irdeler. Bir işletmenin girdileri çok farklı fonksiyonlardan oluşmaktadır. İşletme içindeki en önemli girdi insan ögesidir. İnsan ögesi, diğer

öğelerden farklı olarak hem kinetik hem değiştirilebilir bir yapı ihtiva eder. Bu değişimin neticesinde iş görenlerin veriminin artması ve azalması mümkündür. Hiçbir örgütte değişim kendiliğinden meydana gelmez. Mutlak suretle bu değişimi harekete geçirecek bir kuvvet bulunmak zorundadır. Bu kimi örgütlerde ücret artışı, kimi örgütlerde ödül, kimi örgütlerde dikey yükselme imkânı vs. şekilde karşımıza çıkmaktadır. Hangi yöntemle olursa olsun asıl olan bu dinamiği harekete geçirmektir.

İnsan bulunduğu ortamın çalışma düzeyine uyum sağlayarak çalışma ihtiyacı taşır. Verimin az olduğu bir örgüte yeni katılan her iş gören zamanla mevcut düzene uyum sağlama eğilimine girer. Bu da her geçen gün örgütteki beklenen amacı gerçekleştirme düzeyine ulaşılmasını engeller. Bu sebeple iyi bir stratejik lider performans değerlendirme başarısı için mutlak suretle iş görenlerini harekete geçirmek zorundadır. Onları içinde buldukları durağan yapıdan kinetik yapıya çevirmek zorundadır. Bu sayede örgüt içinde bir hareketlenme ve performans artışı yakalanabilecektir. Kaldı ki hiçbir birey sürekli olarak işten ve sorumluluktan kaçmak istemez. Bu durum geçici olarak gerçekleşir. Her birey aslında bir noktada görev alma duygusu ile donatılmıştır. Önemli olan bu duygunun performansa çevrilmesidir. Bunu da yapacak olan stratejik liderdir.

3.3.5. Planlama-Örgütlenme ile Performans Değerleme Arasındaki Etkileşim

İyi bir örgüt yapısı daima takım ruhundan geçmektedir. Bunun için bireyler verilen işleri bireysel yetenekler doğrultusunda bölüşmeli, sorumluluk tek bir kişiye değil herkesi eşit olarak bölüştürülmeye çalışılmalıdır. Bu sayede bireyler hem yeteneklerine göre daha verimli çalışacaklar hem de görev tamamlandığında başarılı olduğu takdirde başarıdan başarısız olduğu takdirde de başarısızlıktan pay alacaklarını bileceklerdir. Bu yaklaşımla hareket eden bireylerin üzerlerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirme ihtiyacı duyacakları açıktır. Bireylerin bu olumlu düşüncelerle çalışma alanlarında gösterdikleri performansın gelişime açık olacağı öngörülmektedir. Kaldı ki iyi bir başarı yakalayan, sektöründe sıçrama kaydeden tüm işletmeler bu takım ruhunun en üst seviyelerde yaşandığı işletmeler olmuştur.

O halde bu takım ruhunun oluşturulması en temel işlemdir ki bir stratejik lider bu amaca da hizmet etmek zorundadır. Çünkü liderin yapacağı planlama, yöneltme ve ekip oluşturma işlemleri performansı, az önce saydığımız sebepler neticesinde

etkileyecektir. Buna ilave olarak lidere duyulan iyi düşünceler ve bağlılık takım ruhunu daha da güçlendirecektir. Tüm bireyler kendilerine verilen sorumluluğu yerine getirmek isteyecek ve üzerlerine düşen tüm görevleri en iyi şekilde yapmaya çalışacaklardır.

Tüm bu bilgiler ışığında stratejik liderlik ile performans değerlendirme arasında doğru orantılı bir etkileşim olduğu söylenebilir. Çünkü stratejik liderliğin tüm dinamikleri doğrudan performans değerlemenin birer girdisine dönüşmektedir. Bunun yanı sıra stratejik liderlik kendisine envanter olarak performans değerlendirme sonuçlarını kullanmaktadır.

Bu iki kavramın tek yönlü koşullu önerme olmadığı da göze çarpmaktadır. Şöyle ki stratejik liderin faaliyetlerinin sonucu mutlak suretle performans değerlemenin sonuçlarını etkilemektedir. Bu etki pozitif yönlü de olabilir negatif yönlü de olabilir ancak etkilediği kesindir. Gelgelelim performans değerlendirme sonuçları yeni başlanacak faaliyet veya operasyonlar için de stratejik lidere yol gösteren bir ışık hüviyetindedir. Yani performans değerlendirme sonuçları liderin bakış açısına ve faaliyet alanına etki eden dinamiktir. İşte bu bağlamda düşünüldüğünde stratejik liderlik ile performans değerlendirme arasında çift yönlü ilişki vardır. Birbirinden ayrılmaları veya bağımsız olarak değerlendirilmeye çalışması istenen başarıyı elde etmede olumsuz sonuçlar doğurabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK LİDERLİĞİN PERFORMANS DEĞERLEMeye ETKİLERİ
ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMAYA AİT EVREN VE ÖRNEKLEM

Stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada araştırma evrenini, Kütahya merkez ilçede bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görevli toplam 704 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmalarda incelenen konularda ana kitlenin tümünü incelemek çok zaman alıcı ve maliyeti çok yüksek olduğu için ana kitleyi temsil etme yeteneği olan bir örnek kitlenin belirlenmesi tercih edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada hipotezlerin ölçülebilir hale getirilmesini sağlamak amacıyla anket formu düzenlenmiştir. Araştırmada hazır bir anket kullanılmamış, daha önce yapılan çalışmalar incelenerek, araştırma konusu ve koşulları göz önüne alınarak aralarından en uygun maddeleri seçme veya yeni maddeler üretme yoluyla önermeler hazırlanmıştır. Anket önermelerinin tamamı 5’li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanmıştır.

Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda kurum liderlerinin stratejik liderlik düzeylerini ölçmek için hazırlanan 1.ankette yer alan 19 tane önerme daha önceden geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış bir çalışmadan alınmıştır (Altunkurt, 2007). İş görenlerin algıladıkları performans değerlendirme sisteminin geçerliliğini ve güvenilirliğini ölçmek için hazırlanan 2.ankette 9 tane önerme daha önceden geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış bir çalışmadan alınmıştır (Büyükfırat, 2009).

Araştırmada çalışanların demografik özelliklerini ölçen 3 soru, çalışanların algıladığı stratejik liderlik düzeylerini ölçen 19 önerme ve çalışanların algıladığı performans değerlemelerini ölçen 9 önermeden oluşan anket kullanılmıştır. Stratejik liderlik ölçeği ve Performans değerlendirme ölçeğini oluşturan alt boyutlar Tablo 1 ve 2’de görülmektedir.

Tablo 4.1. Stratejik Liderlik Ölçeğini Oluşturan Alt Boyutlar ve Güvenirlikleri

Alt Boyutlar	Güvenirlik katsayıları
Güçlü iletişim	0,947
Eşitlik	0,871
Pozitif düşünme	0,790

Tablo 4.2. Performans Değerleme Ölçeğini Oluşturan Alt Boyutlar ve Güvenirlikleri

Alt Boyutlar	Güvenirlik katsayıları
Objektif olma	0,849
Tam değerlendirme	0,674

4.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, analizler için çeşitli istatistiksel analiz programlarından faydalanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon analizleri yapılmıştır.

Bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır.

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunu

sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir.

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerine etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada etkiyi anlamak için ana hipotez kurulmuştur;

Ana Hipotez; “Stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.”

Stratejik Liderlik alt boyutları;

- Güçlü İletişim: Kurum lideri ile personel arasında olumlu ve başarılı ilişkiler kurulması, liderin personeli yakından tanıması, gelişimlerine ilgi göstermesi ve desteklemesi gerekmektedir.
- Eşitlik: Liderin personeline karşı eşit ve önyargısız davranması, hiçbir şekilde ayırım gözetmeden yaklaşması esastır.
- Pozitif Düşünme: Personelin fikirlerine ve farklı düşüncelerine karşı açık olmak, düşüncelere ve haklara değer verip saygı göstermek, bilgi alış-verişi sağlama, farklı düşünce ve fikirleri değerlendirmek gerekmektedir.

Performans Değerleme alt boyutları;

- Objektif Olma: Değerlendirmenin güvenilir olma özelliği taşıması gerekmektedir. Çünkü değerlendirme çıktılarının sağlıklı olabilmesi ancak

değerlemenin güvenilirliği ile alakalıdır. Değerleme tarafsız, adil ve önyargıdan soyutlandırılmış olarak gerçekleştirilebilmelidir.

- Tam Değerleme: Değerleme sürecinin geçerli olması esastır. Yani performansın ölçülmüş olmasının yanında bireydeki değişiklik miktarının da bilinmesi gerekmektedir. Hedef belirlenmesi de tam değerlendirme yapılabilmesi için gerekli bir dayanaktır. Performans değerlemede sağlıklı sonuçların meydana çıkması için personelin tüm faaliyetleri düşünülerek, değerlendirilen dönemseller performansa göre değil faaliyetler bütününe göre yapılabilmesi gerekmektedir.

Boyutları oluşturan sorular ise;

Güçlü iletişim ; 1-3-8-10-12-17-18-19 numaralı sorular,

Eşitlik ; 9-11-13-15-16 numaralı sorular,

Pozitif Düşünce ; 2-4-5-6-7-14 numaralı sorular,

Objektif Olma; 1-3-5 numaralı sorular,

Tam Değerleme ; 2-4-6-7-8-9 numaralı sorular,

şeklinde tanımlanan alt boyutlar ışığında yardımcı hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın ana hipotezini desteklemek üzere gerek literatür ve gerekse uygulama aşamalarında stratejik liderliğin ve performans değerlemenin alt boyutlarından yola çıkarak yardımcı hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Yeni veya sıra dışı fikirlere açık olma ve bilgi alış-verişi sağlama ile objektif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Yeni veya sıra dışı fikirlere açık olma ve bilgi alış-verişi sağlama ile tam performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Personele eşit ve adil olma ile objektif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Personele eşit ve adil olma ile tam performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Personel ile güçlü iletişim kurma ile objektif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_6 : Personel ile güçlü iletişim kurma ile tam performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

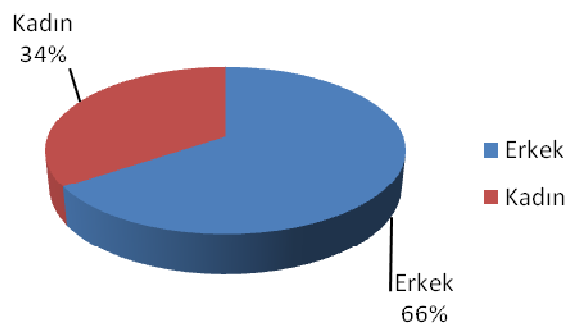
4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	40	65,6
Kadın	21	34,4
Toplam	61	100,0

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.3.'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 40'ı (% 65,6) erkek, 21'i (% 34,4) kadındır.

Şekil 4.1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

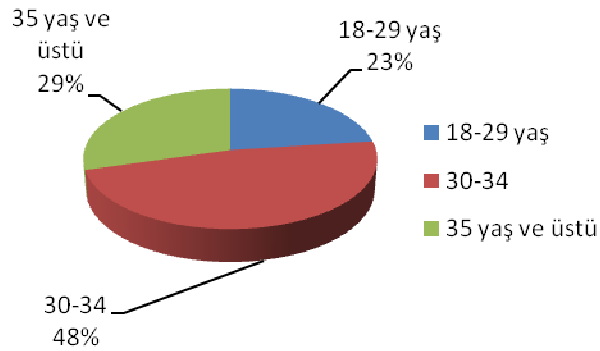


Tablo 4.4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
18-29 yaş	14	23,0
30-34	29	47,5
35 yaş ve üstü	18	29,5
Toplam	61	100,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 4.4. 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 14'ü (% 23,0) 18-29 yaş, 29'u (% 47,5) 30-34, 18'i (% 29,5) 35 ve üstü yaş aralığındadır.

Şekil 4.2. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

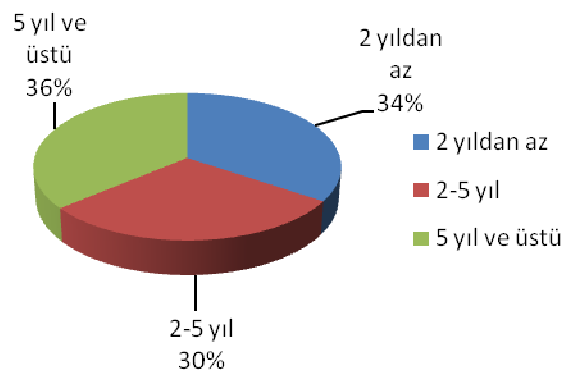


Tablo 4.5. Örneklem Grubunun Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
2 yıldan az	21	34,4
2-5 yıl	18	29,5
5 yıl ve üstü	22	36,1
Toplam	61	100,0

Örneklem grubunun kurumda çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.5.'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların 21'inin (% 34,4) 2 yıldan az, 18'inin (% 29,5) 2-5 yıl, 22'sinin (% 36,1) 5 yıl ve üstü çalışma süresi bulunmaktadır.

Şekil 4.3. Örneklem Grubunun Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı



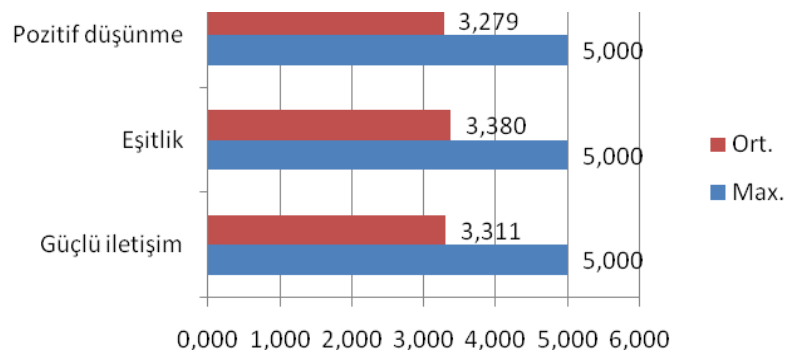
4.5.2 Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Ve Performans Değerleme Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları

Tablo 4.6. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Güçlü iletişim	61	1,273	5,000	3,311	0,972
Eşitlik	61	1,200	5,000	3,380	0,924
Pozitif düşünme	61	1,000	5,000	3,279	1,074

Tablo 4.6 'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, eşitlik düzeyi puanlarının ortalamasının en yüksek, pozitif düşünme düzeyi puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Şekil 4.4. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

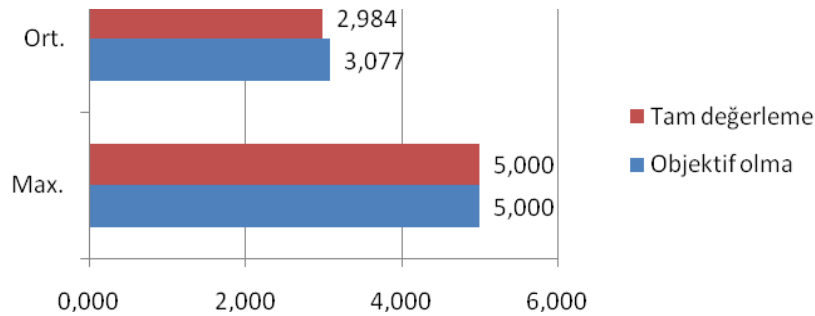


Tablo 4.7. Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Objektif olma	61	1,000	5,000	3,077	0,845
Tam değerlendirme	61	1,000	5,000	2,984	0,901

Tablo 4.7 'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, objektif olma düzeyi puanlarının ortalamasının en yüksek, tam değerlendirme düzeyi puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Şekil 4.5. Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Ortalamaları



4.5.3. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Tablo 4.8 Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Güçlü iletişim	Erkek	40	3,239	1,011	-0,806	0,424
	Kadın	21	3,450	0,899		
Eşitlik	Erkek	40	3,400	0,869	0,228	0,821
	Kadın	21	3,343	1,041		
Pozitif düşünme	Erkek	40	3,292	1,052	0,129	0,898
	Kadın	21	3,254	1,140		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden güçlü iletişim düzeyi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,806$; $p=0,424>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden eşitlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,228$; $p=0,821>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden pozitif düşünme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,129$; $p=0,898>0,05$).

Tablo 4.9. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güçlü iletişim	18-29 yaş	14	2,987	0,888	1,654	0,200
	30-34	29	3,285	1,046		
	35 yaş ve üstü	18	3,606	0,865		
Eşitlik	18-29 yaş	14	3,114	0,862	0,842	0,436
	30-34	29	3,414	1,007		
	35 yaş ve üstü	18	3,533	0,829		
Pozitif düşünme	18-29 yaş	14	3,119	1,099	0,204	0,816
	30-34	29	3,310	1,023		
	35 yaş ve üstü	18	3,352	1,180		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden güçlü iletişim düzeyi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,654$; $p=0,200>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden eşitlik düzeyi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,842$; $p=0,436>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden pozitif düşünme düzeyi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,204$; $p=0,816>0,05$).

Tablo 4.10. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güçlü iletişim	2 yıldan az	21	3,277	0,912	0,024	0,976
	2-5 yıl	18	3,313	0,863		
	5 yıl ve üstü	22	3,343	1,140		
Eşitlik	2 yıldan az	21	3,267	0,928	0,958	0,390
	2-5 yıl	18	3,633	0,724		
	5 yıl ve üstü	22	3,282	1,056		
Pozitif düşünme	2 yıldan az	21	3,460	1,046	0,577	0,565
	2-5 yıl	18	3,278	1,080		
	5 yıl ve üstü	22	3,106	1,115		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden güçlü iletişim puanları düzeyi ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,024$; $p=0,976>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden eşitlik puanları düzeyi ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,958$; $p=0,390>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinden pozitif düşünme düzeyi puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,577$; $p=0,565>0,05$).

4.5.4. Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Tablo 4.11. Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Objektif olma	Erkek	40	3,025	0,805	-0,654	0,516
	Kadın	21	3,175	0,930		
Tam değerlendirme	Erkek	40	2,767	0,874	-2,730	0,008
	Kadın	21	3,397	0,821		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinden objektif olma düzeyi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,654$; $p=0,516>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinden tam değerlendirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,73$; $p=0,008<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, kadın çalışanların performans değerlendirme düzeylerinden tam değerlendirme düzeyi puanları, erkek çalışanların performans değerlendirme düzeylerinden tam değerlendirme düzeyi puanlarından yüksektir.

Tablo 4.12. Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Objektif olma	18-29 yaş	14	2,786	0,747	1,113	0,335
	30-34	29	3,138	0,923		
	35 yaş ve üstü	18	3,204	0,775		
Tam değerlendirme	18-29 yaş	14	3,048	1,020	0,136	0,873
	30-34	29	2,920	0,848		
	35 yaş ve üstü	18	3,037	0,935		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinden objektif olma düzeyi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,113$; $p=0,335 > 0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinden tam değerlendirme düzeyi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,136$; $p=0,873 > 0,05$).

Tablo 4.13. Örneklem Grubunun Performans Değerleme Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Objektif olma	2 yıldan az	21	2,992	0,698	0,534	0,589
	2-5 yıl	18	3,250	0,821		
	5 yıl ve üstü	22	3,015	0,997		
Tam değerlendirme	2 yıldan az	21	2,873	0,785	0,358	0,701
	2-5 yıl	18	2,963	1,047		
	5 yıl ve üstü	22	3,106	0,905		

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinden objektif olma düzeyi puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,534$; $p=0,589 > 0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinden tam değerlendirme düzeyi puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,358$; $p=0,701 > 0,05$).

4.5.5. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik ve Performans Değerleme Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.14. Örneklem Grubunun Stratejik Liderlik ve Performans Değerleme Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Eşitlik	Güçlü iletişim	61	0,683	0,000
Pozitif düşünme	Güçlü iletişim	61	0,652	0,000
Objektif olma	Güçlü iletişim	61	0,686	0,000
Tam değerlendirme	Güçlü iletişim	61	0,248	0,054
Pozitif düşünme	Eşitlik	61	0,585	0,000
Objektif olma	Eşitlik	61	0,628	0,000
Tam değerlendirme	Eşitlik	61	0,340	0,007
Objektif olma	Pozitif düşünme	61	0,539	0,000
Tam değerlendirme	Pozitif düşünme	61	0,229	0,076
Tam değerlendirme	Objektif olma	61	0,355	0,005

Tablo 4.14. 'den anlaşılacağı üzere, eşitlik alt boyutu ile güçlü iletişim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %68,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,683$; $p=0,000<0,05$). Buna göre eşitlik alt boyutu puanı arttıkça güçlü iletişim alt boyutu puanı da artmaktadır.

Pozitif düşünme alt boyutu ile güçlü iletişim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %65,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,652$; $p=0,000<0,05$). Buna göre pozitif düşünme alt boyutu puanı arttıkça güçlü iletişim alt boyutu puanı da artmaktadır.

H_1 : Yeni veya sıra dışı fikirlere açık olma ve bilgi alış-verişi sağlama ile objektif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Objektif olma alt boyutu ile pozitif düşünme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,539$; $p=0,000<0,05$). H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre objektif olma alt boyutu puanı arttıkça pozitif düşünme alt boyutu puanı da artmaktadır.

H₂ : Yeni veya sıra dışı fikirlere açık olma ve bilgi alış-verişi sağlama ile tam performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tam değerlendirme alt boyutu ile pozitif düşünme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=0,229$; $p=0,076>0,05$). H₂ Hipotezi red edilir

H₃ : Personele eşit ve adil olma ile objektif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Objektif olma alt boyutu ile eşitlik alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %62,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,628$; $p=0,000<0,05$). H₃ Hipotezi kabul edilir. Buna göre objektif olma alt boyutu puanı arttıkça eşitlik alt boyutu puanı da artmaktadır.

H₄ : Personele eşit ve adil olma ile tam performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tam değerlendirme alt boyutu ile eşitlik alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %34,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,340$; $p=0,007<0,05$). H₄ Hipotezi kabul edilir. Buna göre tam değerlendirme alt boyutu puanı arttıkça eşitlik alt boyutu puanı da artmaktadır.

H₅ : Personel ile güçlü iletişim kurma ile objektif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Objektif olma alt boyutu ile güçlü iletişim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %68,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,686$; $p=0,000<0,05$). H₅ Hipotezi kabul edilir. Buna göre objektif olma alt boyutu puanı arttıkça güçlü iletişim alt boyutu puanı da artmaktadır.

H₆: Personel ile güçlü iletişim kurma ile tam performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tam değerlendirme alt boyutu ile güçlü iletişim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=0,248$; $p=0,054>0,05$). H₆ Hipotezi red edilir.

Pozitif düşünme alt boyutu ile eşitlik alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,585$; $p=0,000<0,05$). Buna göre pozitif düşünme alt boyutu puanı arttıkça eşitlik alt boyutu puanı da artmaktadır.

Tam değerlendirme alt boyutu ile objektif olma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %35,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,355$; $p=0,005<0,05$). Buna göre tam değerlendirme alt boyutu puanı arttıkça objektif olma alt boyutu puanı da artmaktadır.

4.5.6. Performans Değerleme Düzeylerinin Stratejik Liderlik Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.15. Performans Değerleme Düzeylerinden Objektif Olma Düzeyinin Stratejik Liderlik Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R²
Objektif Olma	Sabit	0,724	2,317	0,024	20,872	0,000	0,498
	Güçlü iletişim	0,381	3,168	0,002			
	Eşitlik	0,251	2,125	0,038			
	Pozitif düşünme	0,073	0,743	0,460			

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinden objektif olma düzeyinin, stratejik liderlik düzeylerinden güçlü iletişim,

eşitlik ve pozitif düşünme boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=20,872$; $p=0,000<0,05$).

Güçlü iletişim düzeyi 1 birim arttığında objektif olma düzeyi 0,381 birim artmaktadır. ($\beta=0,381$; $t=3,168$; $p=0,002<0,05$). Eşitlik düzeyi 1 birim arttığında objektif olma düzeyi 0,251 birim artmaktadır. ($\beta=0,251$; $t=2,125$; $p=0,038<0,05$).

Pozitif düşünme düzeyi objektif olma düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,743$; $p=0,460>0,05$).

Objektif olma düzeyini etkileyen faktörler içerisinde güçlü iletişim, eşitlik düzeyleri objektif olma düzeyini 0,498 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,498$).

$$\text{Objektif olma} = 0,313 + (0,381 * \text{Güçlü iletişim}) + (0,251 * \text{Eşitlik})$$

Tablo 4.16. Performans Değerleme Düzeylerinden Tam Değerleme Düzeyinin Stratejik Liderlik Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Tam değerlendirme	Sabit	1,819	4,009	0,000	2,516	0,067	0,070
	Güçlü iletişim	0,010	0,056	0,956			
	Eşitlik	0,301	1,753	0,085			
	Pozitif düşünme	0,035	0,243	0,809			

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları performans değerlendirme düzeylerinden tam değerlendirme düzeyinin, stratejik liderlik düzeylerinden güçlü iletişim, eşitlik ve pozitif düşünme boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. ($F=2,516$; $p=0,067>0,05$).

Güçlü iletişim düzeyi tam değerlendirme düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,056$; $p=0,956>0,05$). Eşitlik düzeyi tam değerlendirme düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,753$; $p=0,085>0,05$). Pozitif düşünme düzeyi tam değerlendirme düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,243$; $p=0,809>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern yönetim anlayışı içinde kendi yerini hızla oluşturan stratejik liderlik artık eski alışkanlıkların, eski anlayışların yavaş yavaş değişmesine sebep olmuştur. Örgütler statik yapılarından sıyrılıp dinamik yapılar olma yönünde adımlar atmaya başlamışlardır. Bunun en önemli uygulayıcıları da örgütün liderleridir. Stratejik vizyonda faaliyet gösteren bir örgütün, liderinin klasik anlayışta olması örgütü olumsuz etkileyecektir. Ya da stratejik düşünce yapısı içinde çalışan bir liderin de klasik performans değerlendirme unsurları benimsemesi ve uygulaması örgütü aynı derecede olumsuz etkileyecektir.

Stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerine etkilerini incelediğim bu çalışmada ulaşılan istatistikî sonuçlar göstermiştir ki stratejik liderlik performans değerlemeyi pozitif yönlü etkilemektedir. Yapılan analizlerin alt hipotezlerle ilişkisinden bahsedilecek olursa;

Performans değerlemeyi gerçekleştiren liderin, personeline ait fikirlere ve yeni hatta sıra dışı düşüncelere önem göstermesi, performans değerlendirme sonuçları üzerinde %53 oranında olumlu etki yapmaktadır. Çünkü açıktır ki personel fikirlerinin değer gördüğünü ve dinlenildiği hissettiği zaman ya da sıra dışı bir düşüncenin lider tarafından karşılık bulduğunu görmesi personel ile lider arasında olumlu bir ilişki doğuracaktır. Bu olumlu yapının iş performansına katkısının olacağı açıktır. Bu etkinin oransal büyüklüğü, lider-personel yaş aralığına, düşünce yapılarının paralelliğine ve kültürel zenginliklerine bağlı olarak da olumlu yönde artış sağlayacaktır.

Liderin personeline tutum ve davranışlarında adil ve önyargısız davranması, personel arasında ayırım yapmadan önderlik etmesinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde olumlu yönde %62 etki sağlamaktadır. Örgüt üyeleri birey bazında farklı olmayı beklerler, bu doğal bir beklentidir. Kendilerinin ayrıcalıklı olmasını bekleyen bireyler, başkalarının ayrıcalıklı davranmasını kabullenemezler. Adil ve ayrıcalıksız yaklaşımın, performans değerlemeye olumlu etkisi beklenen sonuç olarak tanımlanabilir. Eğer lider bu dengeyi sağlıklı kurarsa performans değerlendirme düzeyini de artıracaktır.

Liderin personeline olan tarafsızlığı ve adil muamelesi ile tam performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan analizde bu ilişkinin oranı % 34 olarak ölçülmüştür. Ancak dikkat çeken husus bu karşılaştırmada oranın düşük çıkmasıdır. O halde buradan şu sonuca varılabilir; personele eşit muamele edilmesi ile performans değerlendirme sürecinin uzun bir süreç olması arasında güçlü bir bağ bulunmamaktadır.

Liderin geliştirdiği güçlü ilişkiler, performans değerlemenin objektif olması ile doğrusallık göstermektedir. Analizde bu oran %68 ölçülmüştür. Yani liderin güçlü iletişim kurması, personeli ile ilgilenmesi ve desteklemesi, performans değerlendirme düzeyinin sağlıklı sonuçlar verdiğinin bir göstergesidir. Bu da faaliyetlerin sonucunda yapılan ölçmenin veya hedeflenen noktaya olan sapmanın derecesinin ölçülmesi için lidere yön verecek önemli bir argüman olacaktır. Performans değerlemenin objektif olması, örgüt üyelerinin kişisel çekişmelerinin ve olumsuz rekabetin ortadan kalkmasına doğrudan destek vereceği için örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir destekleyici unsur olacaktır.

Alt hipotezler göstermiştir ki stratejik liderlik alt boyutları ile performans değerlendirme alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. İlişki halinde olan bu boyutlardan birinin derecesinde meydana gelen artış diğer boyutun da derecesine olumlu yansımaktadır.

Bir performans değerlemenin özelliklerinden en önemlisi değerlemenin güvenilir olmasıdır. Yani objektiflik ilkelerine –adil,önyargısız-tarafsız vs.- bağlı kalınması esastır. Bu temel ilkenin aşılması değerlemenin sonuçlarının çok farklı neticelenmesine yol açacağı için sağlıklı feedback alınmasına neden olacaktır. Bu da doğrudan strateji kaymasına neden olabilir.

Yapılan analizler neticesinde performans değerlendirme düzeylerinin stratejik liderlik ölçeği boyutlarından etkilenme durumu incelendiğinde, performans değerlendirme alt boyutunun, stratejik liderliğin alt boyutları olan güçlü iletişim, pozitif düşünme ve eşitlik boyutları ile doğrudan etkilendiği anlaşılmaktadır. Bu etkileşime ilişkin, güçlü iletişim düzeyinin objektif olma boyutuna etkisinin, eşitlik düzeyinin objektif olma boyutuna etkisinden daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu farkın, örgüt içinde gelişen iyi ilişkilerin ve güçlü iletişimin, değerleyici tarafından olumlu kullanılmasından,

değerleyicinin örgütün tüm üyeleri üzerinde bir bütün olarak olumlu düşünce taşımasından, olduğu söylenebilir.

Diğer yandan performans değerlendirme düzeylerinden tam değerlendirme düzeyinin, stratejik liderlik düzeylerinden güçlü iletişim, eşitlik ve pozitif düşünme boyutlarından etkilenme durumu incelendiğinde, tam değerlendirme düzeyinin bu üç alt boyuttan da etkilenmediği görülmektedir. Yani hedeflerin belirli olması ve değerlemenin tüm dönemi kapsayacak şekilde homojen yapıda tasarlanması, uygulanması stratejik liderlikten etkilenmemektedir.

Sonuç olarak tüm bu analiz ve yorumlara ilişkin olarak kısaca, stratejik liderin özellikleri arasında gösterilen güçlü iletişim kurması, örgüt üyelerine eşit-adil davranması, onların gelişimlerini desteklemesi, yeni fikirlere açık olması, görüş alış-verişinde bulunması, üyelerin haklarına ve duygularına saygı gösterme özellikleri performans değerlemenin güvenilir olmasını, doğru ve tutarlı sonuçlar vermesini sağlamaktadır. Bu sayede liderin istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrolünü sağlaması için başka bir araca gerek duymaması gerektiği anlaşılmaktadır. Çünkü performans değerlemenin güvenilir olması, stratejilerin doğru kurulmasına olanak sağlayacaktır. O halde bu anlamda, stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerine pozitif etkisi vardır.

Diğer yandan, stratejik liderliğin, tam değerlemeye yani hedeflerin belirli olması, bütün dönemi kapsayan bir süreç olması üzerine etkisi olduğu söylenemez. Bir liderin yukarıda sayılan özellikleri taşıyor olması, liderin sağlıklı bir değerlendirme yaptığı anlamına gelmemektedir. Bu sonuca ilişkin alınacak en önemli karar, stratejik liderin en bireysel yeteneklerine ek olarak, hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Çünkü araştırmada görülmüştür ki stratejik liderlik özelliği taşıyan liderlerin hedef belirleme eksiklikleri neticesinde sonuç istenilen gibi olmamıştır.

EKLER

EK 1**STRATEJİK LİDERLİĞİN PERFORMANS DEĞERLEME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
HAKKINDA ANKET FORMU**

Bu anket formu ile yöneticilerin stratejik liderlik düzeylerinin, performans değerlendirme üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bu konuda sağlıklı bilgilere ulaşp, doğru önerilerin belirlenebilmesi için eksik doldurulmuş anketler değerlendirme dışı tutulacaktır. Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

Kişisel bilgiler bölümünde, size uygun olan alanı işaretleyiniz. İkinci bölümde ise; 5'li ölçekten kendinize en uygun olan kutunun içine (x) işareti koyunuz. Cevaplarda kendinizin veya okulunuzun ismini belirtmenize gerek yoktur.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

ADNAN KAYNAK
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyet : Erkek Kadın
Yaş : 18-29 30-34 35+
Bulduğunuz kurumda çalışma süreniz :
2 yıldan az 2-5 yıl 5+

BÖLÜM 1:

Uygulama amacı: Kurum yöneticisi/Lideri strejik lider midir?

		1	2	3	4	5
1	Yöneticimiz kurum çalışanları ile iyi ilişkiler içindedir					
2	Yöneticimiz kurumumuza bir vizyon yaratabilmiştir.					
3	Yöneticimiz kuralların uygulanmasında inisiyatifli davranır.					
4	Yöneticimiz bir görev duygusu bilinci yaratabilmektedir					
5	Kurumun geleceğine ilişkin kararlarda bizim de görüşlerimizi alır.					
6	Kurumun geleceğine ilişkin kararları bizimle paylaşır.					
7	Kurumun geliştirilmesine ilişkin etkili stratejiler oluşturur.					
8	Personelin kişisel gelişimlerine destek olur.					
9	Yöneticimiz haklarım ve etik kurallara saygı göstermektedir.					
10	Kurumdaki personelin yetenekleri konusunda bilgi sahibidir.					
11	Kurum içi ortak işlerde planlama ve yönetme konusunda başarılıdır.					
12	Personeli gayretlendirme,harekete geçirme konusunda etkilidir.					
13	Personel arasında ayırım yapmaz.					
14	Yaratıcı düşünceleri destekler.					
15	Kurallarda objektiftir ve gerektiğinde inisiyatif alabilir.					
16	İş yükünü adil dağıtır.					
17	Kaynak yaratıcıdır ve kaynakları etkili kullanır					
18	Kendini geliştirir ve vizyon sahibidir.					
19	Kurum lideri personelin moral ve motivasyonunu güçlendirmeye gayret eder.					

(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılıyorum (3)Bir fikrim yok (4)Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum

BÖLÜM 2:

Uygulama amacı: Kurumunuzdaki performans değerlemeden memnun musunuz?

		1	2	3	4	5
1	Kurum lideri tarafından uygulanan performans değerlendirme sistemi adil ve güvenilirdir.					
2	Çalışanlar, uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterince bilgi sahibidir.					
3	Kurumumuzda, çalışanların performansı objektif kriterlere göre değerlendirilir.					
4	Performans değerlendirme sonuçları çalışanların motivasyonunu ve verimliliklerini etkiler.					
5	Yöneticimiz performans değerlendirmelerinde ikili ilişkiler, dil, din, siyasi görüş, sendika, cinsiyet vs. etkisinde kalmaktadır.					
6	Performans değerlendirmesi yapan amir ya da kişiler konu hakkında yeterli bilgiye sahiptir.					
7	Çalışanlar performanslarının yükselmesi konusunda amirlerinden yeterli destek ve teşvik görmektedir.					
8	Performansım değerlendirilirken tüm yıl içinde yaptığımdan ziyade son dönemlerdeki faaliyetlerime dikkat edilmektedir.					
9	Kurumumda performans etkileyici moral-motivasyon değişkenlerine önem verilmediğini düşünüyorum.					

(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılıyorum (3) Bir fikrim yok (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç, (2000), **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- AKGEMCİ, Tahir, (2008), **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ALBAYRAK, İ.Hakkı, (1982), **Beşeri Kaynaklar Muhasebesi ve Kıdem Tazminatı Maliyeti**, Eko-Bil yay. No:3 İstanbul.
- ALDEMİR, M.Ceyhan, (1996), **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- ALDEMİR, M.Ceyhan, ALPAY Ataol ve SOLAKOĞLU Budak, (1993), **Personel Yönetimi**, Barış Yayın, İzmir.
- ALPUGAN, Oktay, (1998), **Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara.
- ALTINKURT, Yahya, (2007), **Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- ATAAY, İsmail Durak, (1990), **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, Küre Matbaası, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BASS, Bernard M., (1990), **From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision**, Organizational Dynamics, Winter.
- BATLAŞ Yönetim, Eğitim ve Danışma Merkezi, **Liderlik Kaynak Dergisi**, Stratejik Liderlik, sayı:1, Yıl: 2004
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- BENLİGİRAY, Serap, (1999), **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınlan: No. 1174, İİBF Yayınlan: No. 164, Eskişehir.
- BENNIS, Waren, (2006), **Why Lead? Reflect on Experience, Leadership Excellence**, Vol.23, No.10.
- BENTON, Douglas ve HALLORAN, Jack, (1991), **Applied Human Relations An Organizational Approach**, Prentice Hall, Inc., Fourth Edition, USA, 1991.
- BESLER, Senem, (2004), **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta yayınları.
- BOWMAN, Cliff ve ASCH, David, (1992), **Strategic Management**, McMillan Edu. Ltd., Newyork.
- BUMİN, Birol, (2003), **İşletmecilikte Çağdaş Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BÜYÜKFIRAT, Beyza, (2009), **Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- BYARS, Lloyd L. ve RUE, Leslie W., (1997), **Human Resource Management**, Irwin Chicago.
- CAN, Halil, (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, Doğan, (1993), **Personel Değerlendirmede Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara.
- CASCIO, Wayne F., (1992), **Managing Human Resources Productivity**, Quality of JWork Life, Third Edition, McGraw-Hill, Inc., U.S.A.

- CHILD, John, (1972), **Organizational Structure,Environment and Performance,The Role of Strategic Choice**,sociology 6
- CONLOW, Rick, (1999), **Yönetimde Mükemmellik**, çev. C. İKİZLER, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- CUMMINGS, Stephen, (1993) , **The First Strategists Long Range Planning**, vol.26,No.3
- ÇİFTÇİ, Birgül, (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**,1.basım, Ekin Kitabevi, Bursa.
- DAVIES, Brent, (2004), **Strategic Leadership**, Scholl Leadership and Management, Vol 24,No:1
- DEMİR, Yeter, (2006), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi**, Güven Sigorta T.A.Ş için Karşılaştırmalı Bir Model, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DESS Gregory G., LUMPKIN G.T., EISNER Alan B., (2008), **Strategic Management**, 4th. Ed. Boston, Mass. : McGraw-Hill/Irwin.
- DİL, Meltem, (2005), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, DPU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- DİNÇER, Ömer, (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- DRUCKER, Peter, (2007), **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**.
- EFİL, İsmail, (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**,Alfa yayınları.
- EKER, Ayşegül, (1993), **Meslekten Yılgınlığın Psiko-Sosyal Temellerinin Ergonomik Açıdan Değerlendirilmesi**, 4.Ekonomi Kongresi.

- ERDOĞAN, İlhan., (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no: 248, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan, (1997), **İşletmelerde Davranış**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları,2.Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol, (1998), **Stratejik Yönetim**, Anadolu Ün. Yayınları.
- EREŞ, Figen, (2004), **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi** Sayı:15, Ankara.
- ERGUN, Turgay ve POLATOĞLU, Aykut, (1992), **Kamu yönetimine Giriş**, TODEİ Enstitüsü, Olgaç Matbaası, Ankara.
- ERTÜRK, Mümin, (1998), **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, Beta, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami, (2000), **İnsan Kaynakları**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GARİH, Üzeyir, (2000), **İş Hayatından Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler**, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- GEYLAN, Ramazan, (1992), **Personel Yönetimi**, Adım Yayıncılık, Eskişehir.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. ve DONNELLY, James H., (1988), **Organizations Behaviour Structure Processes**, Illinois: BPI-IRWIN.
- GÖK, Sibel, (2006), **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- GÖRMÜŞ, Alpaslan Şahin, (2001) **Standart Dergisi**, Sayı: 474, Ankara.
- GÜÇLÜ, Nezahat, (2003), Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 23, Sayı 2, Ankara.
- GÜMÜŞ, Mustafa, (1995), **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul.

GÜMÜŞELİ, Ali İlker, (2001), Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Sayı:28, **Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları**, Eğitim Yönetimi, İstanbul.

HALLORAN, Jack, (1986), **Personnel and Human Resource Management**.

HELVACI, M.Akif, (2002), **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35, Ankara.

HITT, Michael A., HOSKISSON, Robert E. ve IRELAND, Duane, (2007), **Management of Strategy International Student Edition**, China, Thomson South-Western.

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp>

<http://www.egitirim.com.tr/docs/neden-performans-degerlendirme.pdf>

<http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>

<http://www.pdrceyiz.biz/performans-degerlendirme-tanimi-amaclari-yararlari-3569.html>

<http://www.sgdb.gazi.edu.tr/perfo.deg3.pdf>

HUFF, Anne Sigismund, (1990), **Mapping Strategic**, Thought John Wiley Ltd., Wiltshre England.

IŞIK, Halil ve AYPAY Ahmet, (2004), **Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme**, Gazi Üniversitesi Eğitim Fak. Dergisi. Cilt.24 Sayı:3, Ankara.

KAPLAN, S. Robert ve NORTON, David P., (1996), **“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”** Harvard Business Review.

- KAYNAK, Tuğray, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- KLATT, Lawrence A., MURDICK, Robert G., SCHUSTER, Fred E., (1985), **Human Resource Management**.
- KOÇEL, Tamer, (1999), **İşletme Yöneticiliği**, 7.b., Beta Yayınları, İstanbul.
- LAÇİN, Nihan, (2006), **İlköğretim Öğretmenlerinin Kariyer Basamaklarında Yükselme Sisteminde Performans Değerleme Sürecine İlişkin Görüşleri: Kütahya İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- FAHEY, Liam ve RANDALL, Robert M., (1994), **The Portable MBA in Strategy**, J. Wiley Inc, Newyork.
- LANDY, Frank J. ve FARR, James L., (1983), **The Measurement of Work Performance**, London: Academic Pres
- LEAVY, Brian, (2005), **A Leader's Guide To Creating An Innovation Culture**, Strategy Leadership.
- MINTZBERG, Henry, (1973), **A New Look At The Chief Executive's Job**, Organizational Dynamics.
- MITCHELL, Terence R., LARSON James R., (1987), **People in Organizations. An Introduction Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill. U.S.A.
- NAHAVANDI, Afsaneh, (2000), **The Art and Science of Lidership**, New Jersey:Prentice Hall Inc.
- NOE, Raymond A., (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çeviri: Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.
- NOE, Raymond A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B. and WRIGHT, Patrick M., (2000), **Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage**, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Inc., U.S.A.

OBERG, Winston, (1972), **Make Performance Appraisal Relevant**, Harvard Business Review, January-February 1972.

ÖZALP, İnan, (2000),**İşletme Yönetimi**,1.Basım, Birlik Ofset,Eskişehir.

ÖZDEMİR, Müjgan Sağır, (2002), **Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerlendirme Sistemi Tasarımı**, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Sayı:13

ÖZEL, Mustafa, (1998), **Liderlik Sanatı**, İz yayınları, İstanbul.

ÖZGEN, Hüseyin., ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.

PALMER, Margeret ve WINTERS, Kenneth, (1993), **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayınları, İstanbul

PYLE, William, (1970), **Human Resource Accounting,Financial Analysis Journal**,no:26.

SCHULTZ, Duane ve SCHULTZ, Sdney Ellen, (1998), **Psychology&Work Today-An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc. Simon&Schuster/A Viacom Company, USA.

SMITHER, Robert D., (1994), **The Psychoiogy of Work, Second Edition**, Harpers Collins College Publishers, USA.

SPECTOR, Paul E., (1996), **Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley&Sons, Inc., USA.

STREUFERT, Siegfried M., DRIVER, Michael J., SCHRODER, Harold, (1967), **Human Information processing: Individuals and Groups Functioning in Complex Social Situations**, New York: Holt, Rinehart ve Winston.

SÜNGÜ, Ahmet, (2004), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve**

Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.

SÜTÇÜ, Orçun, (2008), **Stratejik Liderlik**, Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

ŞİŞMAN, Mehmet, (2004), **Öğretim Liderliği**, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.

TAHİROĞLU, Figen, (2002), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları: 136, Yönetim Dizisi: 35, İstanbul.

TAHİROĞLU, Figen, (2002), **İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

TURNA, Alper, (2007), **Stratejik Liderlik: Üç Farklı Kurumda Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

TUTUM, Cahit, (1992), **Personel Yönetimi**, TODAİE yayımları, No:245, DİE Matbaası, Ankara.

TÜRKEL, Asuman Uluçınar, (1999), Türkmen Kitapevi, İstanbul.

UYARGİL, Cavide, (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul.

UYARGİL, Cavide, (2008), **Performans Değerlendirme**, (Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dündar, Lale Tüzüner), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Kadri, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.

ÜLKER, Melis, (2009), **Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

WERNER, Isabel, (1993), **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları, İstanbul.

WERTHER, William B. ve DAVIS, Keith, (1993), **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, New York.

WHEELEN, Thomas L. ve HUNGER, David J., (1995), **Strategic Management and Business Policy**, 5th edition. Addison Wesley, Reading, MA.

YÜKSEL, Öznur, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.

ZACCARO, Stephen, (2001), **The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders**, Jossey-Bass, Incorporated Publishers. NJ.

DİZİN

- A**
- Alan incelemesi, 51, 53
 Alternatif sıralama, 50
 Amaç, 3, 4, 6, 7, 22, 24, 29, 32, 51, 52, 58, 63, 76, 82, 87
 Amaç-Sonuç değerlendirme, 51
 Analiz, 11, 15, 23, 32, 45, 74, 86, 106
- B**
- Bilgi, 16, 27
 Bilgi toplumu, 31
 Bireysel değer ölçümü, 69
- Ç**
- Çağdaş işletmecilik, 56
 Çağdaş performans değerlendirme, 51
- D**
- Davranış temelli değerlendirme, 53
 Davranışsal Karmaşa, 26, 27
 Değerleme, 3, 4, v, 37, 45, 46, 48, 50, 51, 53, 54, 58, 59, 61, 64, 65, 66, 67, 86, 88, 93, 94, 97, 98, 99, 101, 102, 107, 108, 110, 111
 Denetim, 5
 Disiplin, 9, 25
 Diyalog, 33, 59
- E**
- Eğitim, 31, 32, 33, 34, 54, 55, 56, 58, 107, 109, 110
 Ekip, 8, 24, 84
 Eşitlik, 55, 93, 94, 95, 96, 99, 100, 101, 102, 105, 106
- F**
- Faktör, 57
 Firma, 77
 Fiyat, 77
- G**
- Geçerlilik, 43
 Grafik, 46
 Güvenirlilik, 42, 43
- H**
- Hale Etkisi, 66
 Hedef, 30, 88
 Hijyen, 70
- İ**
- İletişim, 7, 23, 88
 İnisiyatif, 7, 20
 İnsan kaynakları, 36, 40, 44, 54, 61
 İş gücü, 80
 İş performansı, 39, 52
 İşgücü, 3, 57
 İşletme, v, 25, 30, 68, 82, 108, 109, 110, 111
- K**
- Kâr, 55, 57, 74
 Kariyer, 59, 60, 61, 107, 110
 Kariyer planlama, 60
 Kavramsal Karmaşa, 26
 Kıyaslama, 48
 Klasik performans değerlendirme, 46
 Klasik Teori, 69
 klasik yönetim, 10
 Klasik yönetim, 11
 Komuta, 40
 Kontrol, 19, 49, 73
 Kontrol listeleri, 49
 Kritik olay, 46, 47
 Kriz, 24, 25
 Kurgu, 29
- L**
- Lider, 7, 8, 9, 10, 14, 19, 22, 81
 Liderlik, v, 7, 8, 12, 14, 15, 18, 21, 23, 25, 26, 29, 81, 86, 87, 93, 94, 95, 96, 99, 101, 102, 107, 109, 110, 111
- M**
- Modern yönetim, 18, 104
 Motivasyon, 23, 36, 69, 74, 82
 Müdahale, 24
- N**
- Neoklasik yönetim, 80

O

Objektif, 20, 86, 88, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 102
 Olumluluk, 66
 Olumsuzluk, 66
 Organizasyon, 26, 59, 60, 108
 Ortalama Eğilim, 67
 Otorite, 3, 9, 66

Ö

Ödül, 58, 69, 77, 83
 Ödül Sistemi, 40
 Ödüllendirme, 42, 74, 75, 77
 Örgüt, v, 3, 11, 18, 19, 22, 24, 30, 31, 32, 36, 38, 41, 48, 56, 69, 72, 73, 79, 80, 81, 82, 83, 104, 105, 106
 Örgütlenme, 4

P

Pazarlama, 23, 75
 Performans, 3, 4, v, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 50, 54, 56, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 76, 77, 79, 81, 82, 86, 88, 93, 94, 97, 98, 99, 101, 102, 105, 107, 108, 109, 110, 111
 Performans değerlendirme, 36, 37, 38, 44, 45, 59, 60, 61, 63, 81
 Planlama, 4, 33, 73
 Politika, 6, 15, 38, 73, 74
 Psikoloji, 28, 68, 80
 Puanlama yöntemi, 49

R

Risk, 8, 32, 74, 82

S

Sermaye, 3, 16, 55
 Sıralama, 48, 50
 Sorumluluk, 8, 9, 20
 Sorun Çözme, 9
 Strateji, 5, 6, 73, 74
 Stratejik liderlik, 12, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 29, 86
 Stratejik planlama, 31, 33, 76
 Sürdürülebilir rekabet, 18, 79
 SWOT, 33

T

Toplam Kalite Yönetimi, 10

Ü

Ücret, 36, 39, 58, 59, 64, 83

V

Verimlilik, 33, 38, 76
 Vizyon, 9, 18

Y

Yaratıcı Düşünme, 9
 Yönelme, 4
 Yönetici, 5, 8, 9, 10, 12, 20, 24, 27, 29, 42, 43, 47, 61, 75
 Yönetim, 3, 4, 10, 20, 21, 37, 70, 72, 107, 108, 109, 111