

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Seda AKDOĞAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL-2016

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Seda AKDOĞAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 11.11. 2016
- SAYFA SAYISI** : 66
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : Etik, Etik liderlik, Performans, Performans Değerlendirme.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, etik liderlik davranışlarının, örgütsel performansa etkileri üzerine alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Seda AKDOĞAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Seda AKDOĞAN

Tez Danışmanı
Yrd. DoÇ. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL–2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Seda AKDOĞAN
.... /...../ 2016



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Seda AKDOĞAN'ın "Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Yrd.Doç.Dr. Erdal ŞEN
(Danışman)

Üye

Yrd.Doç.Dr. Levent POLAT

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylarım.

11 /11 / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Etik liderler kurum içinde çalışanların güvenlerini kazanmış adalet, eşitlik gibi evrensel duygulara sahip çıkan öncülerdir. Kurumların temelinde etik kuralların yer alması yönetici, işveren ve çalışanlar arasındaki gerilimi önleyebilir. Çocukluk ve gençlik yıllarında öğrencilere kazandırılan etik değerler topluma kazandırılan etik değerlerdir. Etik değerlerin bilincinde olan adaletli, farklı fikirlere saygılı, dürüst, ahlaklı bireylerin yetişmesi için okullarda da bu değerleri benimsemiş ve uygulayabilen öğretmen ve idarecilere ihtiyaç vardır. Etik değerler: özellikle kabul ettirilmesi gereken kurullar ve anlayış bütünü olduğu için bu konuda en fazla sorumluluk okul idarecilerine düşmektedir. Bu nedenle okul yöneticileriyle birebir iletişim halinde olan öğretmenlerin davranışları ve performanslarıyla etik liderlerin tutumları arasında bağlantı tezin ana hattını oluşturmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Etik, Etik Liderlik, Performans, Performans Değerlendirme.

SUMMARY

Ethical leaders have gained the trust of the employees in the institutions of justice, is the premise of the universal sense of equality. Take place on the basis of the code of ethics of corporate executives, employers and employees can help prevent tension between the students gain in childhood and teenage years, ethical values are the ethical values to society. Being aware of the ethical values of justice, respectful of different ideas, honest, decent schools for the training of individuals in adopting these values and capable teachers and administrators are required to apply. Ethical values are set up especially for that and understanding that should be imposed on the whole responsibility falls on most school administrators in this regard. Therefore, ethical leaders of the teachers' behavior and performance that is in direct contact with school administrators is the main line of the connection between attitude thesis.

Key Words: Ethic, Ethical Leadership, Performance, Performance Evaluation.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
GRAFİKLER LİSTESİ	X
EK LİSTESİ	XII
ÖNSÖZ	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
ETİK LİDERLİK, ETİK TÜRLERİ, ETİK TEORİLERİ VE ETİK LİDER DAVRANIŞLARI	2
1.1. ETİK LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	2
1.1.1. Etik Liderlik Kavramı	2
1.1.2. Etik Liderliğin Özellikleri	3
1.1.3. Etiğin Çalışanlar Açısından Önemi	3
1.1.4. Etiğin İşletme Açısından Önemi	3
1.1.5. Etiğin Toplum Açısından Önemi	4
1.2. ETİK TÜRLERİ	4
1.2.1. İletişimsel Etik	4
1.2.2. Yönetimsel Etik	4
1.2.3. Normatif Etik	5
1.2.4. Meta Etik	5
1.2.5. Betimleyici Etik	6
1.3. ETİK TEORİLERİ	6
1.3.1. Adalet Teorisi	6
1.3.2. Haklar Teorisi	7
1.3.3. Faydacılık Teorisi	7
1.3.4. Bencillik Teorisi.....	8
1.4. ETİK LİDER DAVRANIŞLARI.....	8
1.4.1. Güvenilirlik.....	8
1.4.2. Etik Standartları Disipline Etme	9
1.4.3. Çalışanların Fikirlerine Önem Verme	9
1.4.4. Adil ve Dengeli Kararlar Verme.....	9
1.4.5. Kişisel Yaşamını Etik Davranış Üzerine Kurma.....	10
1.4.6. Etik Anlamında İşlerin Nasıl Yapılacağıyla İlgili Örnek Oluşturma	10
1.4.7. Amaçları Gerçekleştirmede; Çıktılara Olduğu Kadar, Verimliliği Elde Etme Yöntemlerine Odaklanma.....	10
1.4.8. Çalışanlarla İş Etiği ve Değerlerini Paylaşma İş Etiğinin Değerleri	11
1.4.9. Çalışanların Kararlara Katılımını Sağlama	11
1.4.10. Çalışanların Memnuniyetini Esas Alma.....	12

İKİNCİ BÖLÜM	13
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	13
2.1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI	13
2.1.1. Performans Kavramı.....	13
2.1.2. Performans Yönetimi Kavramı	14
2.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları.....	14
2.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı.....	15
2.1.5. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	15
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	16
2.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı	16
2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları.....	17
2.2.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları.....	17
2.2.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Değerlendirenler Açısından Avantajları	18
2.2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Organizasyon Açısından Avantajları	19
2.2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Değerlendirenler Açısından Dezavantajları	19
2.2.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Organizasyon Açısından Dezavantajları	20
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	21
2.3.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	21
2.3.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	22
2.3.3. Performans Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	22
2.3.4. Performansı Değerlendirilecek Personelin Belirlenmesi.....	23
2.3.5. Performansı Değerlendirilecek Personelin Eğitimi	23
2.3.6. Performans Değerlendirme Hakkında Yönetici ve İş görenlere Bilgi Verilmesi	24
2.3.7. Performans Değerlendirmenin Olumsuzları İçin Önlemler Alınması ...	24
2.3.8. Performans Değerlendirmede Katılımcı Yönetim Anlayışının Uygulanması	25
2.4. KURUMSAL PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	25
2.4.1. İşletme Cirosu	25
2.4.2. Yüksek Üretkenlik.....	26
2.4.3. Kar ve Pazar Payı.....	26
2.4.4. Çalışanların Verimliliği	27
2.4.5. Yöneticilerin Etkinliği.....	28
2.4.6. Çalışanların Yeniliklere Katılımı	28
2.4.7. Yöneticilerle Çalışanların İyi İlişkiler Sürdürmesi.....	28
2.4.8. Mal ve Hizmet Talep Miktarı	29
2.4.9. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Süreklilik	29
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	30
ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ VE BİR EĞİTİM KURUMU ÖRNEĞİ	30
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	30
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	30
3.1.2. Araştırmanın Önemi	30

3.1.3. Araştırmanın Problemi	30
3.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	31
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	31
3.1.6. Araştırmanın Modeli	32
3.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	32
3.1.8. Araştırmanın Varsayımları	33
3.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	33
3.1.10. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi ve Analizi.....	33
3.1.11. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi.....	34
3.2. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ FREKANS ANALİZLERİ.....	35
3.2.1. Cinsiyet Karşılaştırması	35
3.2.2. Yaş Karşılaştırması	36
3.2.3. Eğitim Seviyesi Karşılaştırması.....	37
3.2.4. Kurumdaki Yıl Karşılaştırması.....	38
3.2.5. Görev Karşılaştırması	39
3.3. FAKTÖR ANLİZİNİ BULGULARI	40
3.3.1. Birinci Ölçek İçinKMO Bartlett Testi	40
3.3.2.Faktör Analizi Öz değerleri ve Açıklama Yüzdeleri.....	41
3.3.3.Soruların Faktörlere Dağılımları ve Faktör Yükleri	42
3.3.4. İkinci Ölçek İçinKMO Bartlett Testi.....	42
3.3.5.Faktör Analizi Öz değerleri ve Açıklama Yüzdeleri.....	43
3.3.6.Soruların Faktörlere Dağılımları ve Faktör Yükleri	44
3.3.7.Soruların Faktörlere Dağılımları	44
3.4. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ	45
3.4.1. Normallik Testi.....	45
3.4.2. Cinsiyet ile Araştırmanın Faktörleri (F1,F2) Arasındaki Farklılık Tabloları	46
3.4.2.1. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları.....	47
3.4.2.2. Cinsiyet Değişkeni ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları	47
3.4.3. Yaş değişkeni İle Araştırmanın Faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) Arasındaki Farklılık Tabloları.....	48
3.4.3.1. Yaş Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları.....	48
3.4.3.2. Yaş Faktörü ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları	49
3.4.4. Eğitim Seviyesi değişkeni İle Araştırmanın Faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) Arasındaki Farklılık Tabloları.....	50
3.4.4.1. Eğitim Seviyesi Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları.....	51
3.4.4.2. Eğitim Seviyesi Faktörü ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları.....	52
3.4.5. Kurumdaki Yıl Değişkeni İle Araştırmanın Faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) Arasındaki Farklılık Tabloları.....	52
3.4.5.1. Kurumdaki Yıl Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları.....	53

3.4.5.2. Kurumdaki Yıl Faktörü ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları.....	54
3.4.6. Görev Değişkeni İle Araştırmanın Faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) Arasındaki Farklılık Tabloları.....	54
3.4.6.1. Görev Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları.....	55
3.4.6.2. Görev Faktörü ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları ..	55
3.5. KORELASYON ANALİZİ	56
3.6. REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR	56
3.6.1. Örgütsel Performans ile Etik Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi ...	57
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	59
KAYNAKÇA	63
EKLER.....	-
EK-A Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Performansa Etkileri ve Bir Eğitim Kurumu Anketi.....	-



KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
S.	:	SAYFA
SS.	:	SAYFALAR
VB.	:	VE BENZERİ
VD.	:	VE DEVAMI



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Güvenilirlik Tablosu	34
Tablo-2 Katılımcıların Cinsiyet Verileri	35
Tablo-3 Katılımcıların Yaş Verileri.....	36
Tablo-4 KatılımcılarınEğitim Seviyesi Verileri.....	37
Tablo-5 Katılımcıların Kurumdaki Yıl Verileri.....	38
Tablo-6 Katılımcıların Görev Verileri	39
Tablo-7 KMO Bartlett Testi Tablosu.....	40
Tablo-8 Faktör Analizi Özdeğerleri ve Açıklama Yüzdeleri.....	41
Tablo-9 Döndürülmemiş Faktör Analizi ve Soruların Faktörlere Dağılımları	42
Tablo-10 KMO Bartlett Testi Tablosu.....	42
Tablo-11 Faktör Analizi Öz değerleri ve Açıklama Yüzdeleri.....	43
Tablo-12 Döndürülmemiş Faktör Analizi ve Soruların Faktörlere Dağılımları	44
Tablo-13 Soruların Faktör Analizine Göre Dağılımları.....	44
Tablo-14 Normallik Testi (Kolmogorov Smirnov Testi)	45
Tablo-15 Cinsiyet ile Örgütsel Performans, Etik Liderlik Anova Analizi	46
Tablo-16 Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu	47
Tablo-17 Cinsiyet Değişkeni ile Etik Liderlik için Anova Tablosu.....	47
Tablo-18 Yaş ile Örgütsel Performans, Etik Liderlik Anova Analizi.....	48
Tablo-19 Yaş Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu.....	48
Tablo-20 Yaş Faktörü ile Etik Liderlik için Anova Tablosu.....	49
Tablo-21 Eğitim Seviyesi ile Araştırma Örgütsel Performans, Etik Liderlik Faktörlerinin Anova Analizi	50
Tablo-22 Eğitim Seviyesi Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu	51
Tablo-23 Eğitim Seviyesi Faktörü ile Etik Liderlik için Anova Tablosu	52
Tablo-24 Kurumdaki Yıl ile Örgütsel Performans, Etik Liderlik Faktörlerinin Anova Analizi	52
Tablo-25 Kurumdaki Yıl Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu	53
Tablo-26 Kurumdaki Yıl Faktörü ile Etik Liderlik için Anova Tablosu.....	54
Tablo-27 Görev ile Araştırma Örgütsel Performans Etik Liderlik Faktörlerinin Anova Analizi	54
Tablo-28 Görev Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu	55
Tablo-29 Görev Faktörü ile Etik Liderlik için Anova Tablosu	55
Tablo-30 Korelasyon Tablosu.....	56

Tablo-31 Örgütsel Performans ile Etik Liderliğin Regresyona Karar Verme Tablosu	57
Tablo-32 Örgütsel Performans için Açıklama Yüzdesi Tablosu	58
Tablo-33 Regresyon Tablosu	58



ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Araştırma Modeli.....	32
-------------------------------	----



GRAFİKLER LİSTESİ

SAYFA

Grafik-1 Cinsiyet.....	35
Grafik-2 Yaş Grafiği	36
Grafik-3 Öğrenim Durumu Grafiği.....	37
Grafik-4 Kurumdaki Yıl Grafiği	38
Grafik-5 Görev Grafiği	39



EK LİSTESİ

EK-A Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Performansa Etkileri ve Bir Eğitim Kurumu Anketi



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince değerli katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma; deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e şükranlarımı sunuyorum.

Seda AKDOĞAN



GİRİŞ

Etik kavramı ahlaki olarak bir durumun doğru veya yanlış olduğunu ortaya koyan bir disiplindir. Liderlerin geniş kitleleri etkisi altına alıp ve uzun vadede etkileyciliğini sürdürebilmesi için ahlaki açıdan topluluklara güven vermesi gerekmektedir. Liderlik ve etik kavramlarının paralel gidişatı lider ile toplumun uyumu açısından sağlıklı olabilir. Günümüzde kurumlar da insan topluluklarından oluşmakta ve onlara yol gösterip onları koordine edecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Etik liderler kurum içinde çalışanların güvenlerini kazanmış adalet, eşitlik gibi evrensel duygulara sahip çıkan öncülerdir. Kurumların temelinde etik kuralların yer alması yönetici, işveren ve çalışanlar arasındaki gerilimi önleyebilir

Okullar ele alındığında etik liderlerin öğretmenlerin güvenlerini kazanması, adalet, eşitlik kavramlarını önemseyen bir idari sistem izlemesi öğretmen performansını “ne ölçüde ve nasıl etkiler?” ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okullardaki en önemli kaynaklardan biri insandır. İnsanlar sosyal ve duyguları olan varlıklardır. O halde insan ilişkileri özellikle yönetici-çalışan iletişimi çalışma performansını ve verimliliği etkileyebilir. Çalışmam özel eğitim kurumlarında etik liderlerin davranışlarının öncelikle öğretmen, dolaylı olarak öğrenci, veli ve kurumda bulunan diğer personellerin davranış, tutum; kendi bünyesindeki elamanlar açısından ise performanslarını etkileyip etkilemediğinin tespit etmeye yöneliktir.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Birinci bölümde, etik liderlik ile ilgili temel kavramlar, etik türleri, etik teorileri, etik lider davranışları vb., konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, performans ve performans yönetimi kavramları, performans değerlendirme sistemi, kurumsal performansı belirleyen faktörler vb., konularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, “Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma” başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların faydasına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK, ETİK TÜRLERİ, ETİK TEORİLERİ VE ETİK LİDER DAVRANIŞLARI

1.1. ETİK LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Etik liderlik ile ilgili temel kavramlar; etik liderlik kavramı, etik liderliğin özellikleri, etiğin çalışanlar açısından önemi, etiğin işletme açısından önemi ve etiğin toplum açısından başlıkları altında incelenecektir.

1.1.1. Etik Liderlik Kavramı

Etik kavramı ahlaki olarak bir durumun doğru veya yanlış olduğunu ortaya koyan bir disiplindir. Liderlerin geniş kitleleri etkisi altına alıp ve uzun vadede etkileyiciliğini sürdürebilmesi için ahlaki açıdan topluluklara güven vermesi gerekmektedir. Liderlik ve etik kavramlarının paralel gidişatı lider ile toplumun uyumu açısından sağlıklı olabilir. Etik liderlik içerisinde: etik liderlik kavramı, etik liderliğin özellikleri, etiğin çalışanlar açısından önemi, etiğin işletme açısından önemi, etiğin toplum açısından önemi başlıkları yer alabilir. Kurumlar açısından etik liderlik kavramı ele alındığında yöneticilerin etik kurullarla kurumun menfaati arasında kaldıkları durumlar söz konusu olabilir. Kurumların temelinde etik kurulların yer alması yönetici, işveren ve çalışanlar arasındaki gerilimi önleyebilir¹.

Etik değerlerin liderlik becerisi ile harmanlanmasına ve ortaya çıkan sürece etik liderlik denilebilir. Bireylerin inanç, kişisel farklılıklarını kabul eden etik liderlik önyargısız bir tutum ortaya koymalıdır. Ahlaki ilkelere bağlı olarak karar verme, ahlaki değerleri sisteme işleme ve modeli oluşturma etik liderlerin yetenekleriyle ilgilidir. Kurumun enerjisini yükselten, büyümesini sağlayan, açık sözlülükle tavrını ortaya koyan kişi etik liderdir. Etik liderin ekibini oluştururken hem etik değerlere önem veren hem de kurumun amaçlarını gerçekleştirebilecek yeteneğe sahip kişilere fırsat vermeleri son derece önemlidir².

¹ Melisa Erdilek Karabay, *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 85.

² Michael C. Pickett, "Understanding Ethical Leadership", *ASBBS E-Journal*, 2005, Vol: 1, No: 1, 260-274, pp. 271-272.

1.1.2. Etik Liderliğin Özellikleri

Liderlik hususiyetlerinden etik özelliklerin yoğun olarak hissedildiği etik liderlik bir takım etik değer ve ilkeleri bünyesinde bulundurma mecburiyeti taşır. Etik liderlik davranışlarının ortaya çıkması uygun bir örgüt ortamının varlığına bağlıdır. Etik değerlerin çalışanlar tarafından benimsendiği kurumlarda kuvvetli bir örgüt kültürünün bulunduğu gözlemlenebilir. Etik liderin ne kadar etkili olduğu örgüt kültürünün güçlü olmasına bağlıdır³.

1.1.3. Etiğin Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanların fikirlerine önem verilmesi, çalışanlara danışmanlık yapılarak etik durumlara farkındalık oluşturulması, etikle ilgili inceleme yapılması etik liderliğin çalışanlar açısından önemini ortaya koyan nedenlerdendir. Çalışanların etik davranışlara uyup uymaması kişisel ve durumsal nedenlere bağlı olabilir. Çalışanların etik gel-gitler yaşamasına neden olan bazı hususlar: arka plan, kişilik, kararların tarihi, yönetsel felsefe olabilir⁴.

1.1.4. Etiğin İşletme Açısından Önemi

Kurumların yer aldıkları çevrenin ve toplumun değer yargılarını benimsemeleri, etik liderlerin kurum dışının güvenini kazanmasıyla pekiştirilip kurumların kendi varlıklarını sürdürmeleri açısından önemlidir. Etik liderlerin çalışanlara etik değerlerin benimsetmesi öncelikli politikası olmalıdır⁵.

Liderlik kuramları, liderlik özelliklerine, stillerine; durumsal faktörlere, liderlik özelliklerine odaklanmıştır denilebilir. Son yirmi yılda çok uluslu kurumların ve girişimlerin artışı etik liderliğin önemini ortaya koydu. Etik liderlerin giderek daha fazla rol ve sorumluluk yüklenmesi gerekti. Etik dışı davranışlarda bulunan bir liderin çalışanlara zarar verici, kurumun örgütsel sürekliliğini yitirmesine neden olan, kurumun uzun vadeli etkisini kaybettirecek, kurumun ruhsuzlaşmasına neden olan davranışları olabilir⁶.

³ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 43.

⁴ Karabay, a.g.e., s. 106.

⁵ Rana Atabay ve N. Öykü İyigün, *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 25.

⁶ Karabay, a.g.e., ss. 86-87.

1.1.5. Etiğin Toplum Açısından Önemi

Toplumun içinde bulunduğu ve kabul ettiği değer yargılarına toplumsal etik denilebilir. İnsan içgüdülerinin yanı sıra toplumsal değer yargılarına da bağlı olarak hayatını devam ettirmiştir. Tarih öncesi çağlardan günümüze sosyal bir varlık olan insanın yaşayabilmesi ve toplumun diğer bireyleriyle sağlıklı iletişim kurabilmesi için toplumun ahlak ve etik kurallarına uyması gerekmiştir. Bu kuralları örf, adet, gelenek, kültür, dini inanışlara bağlı değer yargıları oluşturmaktadır. Günümüzde bu kurallar hukuki yasalarla da kuvvetlendirilmiştir. Böylece her birey yasalardan eşit olarak yararlanabilecek ayrıca toplum yasalarının koruması altına girerken kendi seçtiği bir otoriteyi de kabullenmiş olur⁷.

1.2. ETİK TÜRLERİ

Etiğin türleri; iletişimsel etik, yönetsel etik, normatif etik, meta etik ve betimleyici etik başlıkları altında incelenecektir.

1.2.1. İletişimsel Etik

Alıcıdan gönderiye giden mesajın doğru ve yanlış anlaşılmalardan uzak bir şekilde ulaşabilmesi için iletişim serüveninin doğru başlangıçlar üzerine kurulması gerekmektedir. İletişim ve etik kavramalarının birbirini destekleyen ve tamamlayan iki kavram olduğu görülebilir⁸.

Etik kurallar kültürden kültüre farklılık gösteren etik kurallar ve evrensel etik kurallar olarak iki kolda değerlendirilebilir. Dürüstlük, adalet evrensel etik kurallara örnekken büyüklere gösterilen hürmetin kültürden kültüre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle etik kurallar genel ve göreceli olarak değerlendirilebilir⁹.

1.2.2. Yönetsel Etik

Yönetsel etik yazılı kurallara başvurmadan örgütteki kişilerin ahlaki kararlar almalarına yardımcı olabilir. Yönetsel etiğin temelinde etik kurallar yer almaktadır. Yöneticilerin yanlış ile doğruyu tespit etmelerine yarayan yönetsel etik karar sürecini azamiye indirir ve sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlar. Yönetsel etik; etik kuralları açığa çıkarırken etik kuralları gerçekleştirmeyi hedefler. Adalet, eşitlik,

⁷ Hayri Ülgen ve S. Kadir Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, **Beta Basım Yayım**, İstanbul, 2014, s. 488.

⁸ Metin Işık, **İletişim ve Etik**, Eğitim Yayınevi, İstanbul, 2013, s. 123.

⁹ Hasan Tutar ve M. Kemal Yılmaz, **Genel İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 124.

liyakat gibi ilkelerin gerçekleşmesini sağlayan etik liderlik kişiye doğru kararlar vermek için yol gösterir. Ayrıca işletmenin; çalışanlara, başka kurumlara ve içinde bulunduğu çevreye güvenilir bir imaj çizmesine yardımcı olur¹⁰.

Yönetmel etik özellikle kamu kuruluşlarında yönetmel yozlaşmanın önüne geçilmesinde yardımcı olur. Etik ve adaletli bir yönetmel yapıya her kurum kadar kamu kuruluşlarının da ihtiyacı vardır. Özellikle kamu kuruluşlarında yolsuzlukların önüne geçilme amaçlanırken yargısal denetimin uzun ve pahalı bir süreç olarak işlemleri süreci yavaşlatırken; etik liderlik kamu gücünün keyfi kurallarını engellemede ve etkili çözümlerin bulunmasında yönetmelcilere yardımcı olur¹¹.

1.2.3. Normatif Etik

Ahlaki karar ve hareketlerimizin içeriğini oluşturan yapıya normatif etik denilebilir. "Ne yapmalıyım?" sorusunun cevabını oluşturan sürecin işleyişini belirlerken işleyişe geçecek eylemler için yol göstermeyi hedefler¹².

Normatif etiğin ölçütlerini: "Nasıl biri olmalı, hayatımı nasıl idame ettirmeli, nasıl eylemleri gerçekleştirmeli?" gibi soruların yanıtları oluşturabilir. Ahlaki ilkelerin gerçekleştirilmesi normatif etik için bu ilkelerin belirlenmesinden daha önemlidir. İnsanların ahlaki eylemlerini belirleyen doğru ve yanlışın tespit edilmesine yardım eden hayatta hangi amaçların peşinden gidileceğini, kişilerin hayatlarını nasıl sürdüreceklarını ortaya koyan bir etik türüdür. Toplumun adil bir yapı kazanması için hangi özellikleri taşıması gerektiğini sorgular¹³.

1.2.4. Meta Etik

İnsanın kendi menfaatleri doğrultusunda davranıp davranmadığını, etiğin kişiden kişiye değişiklik gösterip göstermediğini inceleyen etik türüne meta etik denilebilir. Meta etiğin temelinde etiğin doğası vardır. Meta etik normatif etik ve uygulamalı etik arasında bir sınıflandırmayı ortaya koyabilir¹⁴.

Normatif, etik etiğin üst düzeyine ahlaki hayatla ilgili önermeleri çıkarırken konuşulan ahlaki yargıları, ortaya atılan kavramları, bu kavramların anlamlarını,

¹⁰ Karabay, a.g.e., s. 37.

¹¹ İlhan Dağdelen, "Yönetmel Etik", *Mevzuat Dergisi*, 2005, 75-97, s. 82.

¹² İnanet Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2015, s. 17.

¹³ Ahmet Cevizci, *Etiğe Giriş*, Paradigma Yayıncılık, İstanbul, 2008, s. 27.

¹⁴ Aydın, a.g.e., s. 16.

işlevlerini, aralarındaki ilişkileri incelemeye çalışır. Meta etik ilk kez Anglo-Sakson felsefe çevrelerinde meydana çıkmıştır¹⁵.

1.2.5. Betimleyici Etik

Wilson' a göre ahlaka ilişkin güdülenmeler evrimini tamamlamış ve birbiriyle çatışan durumların kalıntıları olan etkilere dayanır ve akla dayalı bir ahlak olgusudur. Nasıl ki evrim karşılaştığı farklı sorunları çözmek için değişik yollardan geçmişse ahlak anlayışı da insanların karşılaştığı olaylara bağlı olarak farklılık gösterecek ve evrensel ahlak anlayışı geçerliliğini yitirecektir. Bu anlayışta ahlak yasalarının tek bir biçimi olması gerekmektedir¹⁶.

Analitik çözümleyici bir yapıya sahip olan betimleyici iş etiği iş hayatının ahlaki boyutunu ve problemlerini araştırır. Yaygın olan etik davranışlarının içeriğini belirlemeye çalışır¹⁷.

1.3. ETİK TEORİLERİ

Etik teorileri; adalet teorisi, haklar teorisi, genel iyi teorisi, faydacılık teorisi ve bencillik teorisi başlıkları altında incelenecektir.

1.3.1. Adalet Teorisi

Karar verme mekanizmasına sahip yöneticilerin maliyet ve yararların kişi ve gruplara dağıtılmasında adil ve ayrımsız bir anlayışa sahip olmaları gerekirken eşit davranışçı, eşit özgürlükçü, suç-ceza eşitliğini gözeten, hata- tahrip dengesine hakim eşit kavramlara da dikkat etmelidir. Eşit özgürlükçü adalet kurumlarda eşit kıdemdeki kişilere eşit davranmayı ve tüm çalışanların bireysel özgürlüklerini önemseyen bir anlayıştır. Adil kararların belli durumlara göre ve geçerli kuralların izinde eşit ve makul olması amaçlanır¹⁸.

Tüm insanların eşit şartlarda adaletli koşul ve olanaklarda yetişmesini eşit sorumlulukları yüklenmeleri, bireylerin erdemlerin toplum yapısı tarafından güvence altına alınması etik ve hukuk ilkeleri tarafından sağlanmaktadır. Adalet sözcüğü ise bir hareketi veya davranışın adalet duygusuyla örtüşmesi,

¹⁵ Özlem Doğan, *Etik Ahlak Felsefesi, Bütün Eserlerine Doğru-12*, İnkılâp Yayınları, İstanbul, 2004, s. 28.

¹⁶ Nermin Acar, *Etikin Doğal Kökenleri*, Mavi Ada Yayınları, İstanbul, 2000, s. 22.

¹⁷ Mahmut Arslan ve Ümit Berkman, *Dünya'da ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, TUSİAD Yayınları, İstanbul, 2009, s. 33.

¹⁸ Mehmet Ali Gürol, *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 94.

doğruluğunun sorgulanmasını anlatmak için kullanılabilir. Aristoteles adalet ile adaletsizlik kavramlarını beraber ele alırken daha iyi anlaşılması için yasalara uysa da onları kendi çıkarları için kullanmanın adaletsizlik olacağını belirtirken eşitliği bozmamanın ve yasalara uygun davranmanın adalet olduğunu örnek göstermiştir. İşyerlerinde ise adaleti sağlayan, sorumluluk ve imkanların eşit bir şekilde dağıtılmasını sağlayan yöneticilerdir¹⁹.

Bir şirketin tüm faaliyetlerinde pay sahiplerine ve şirketle menfaat bağı olan herkese eşit davranılmasıdır. Eğer üst yönetimin faaliyetlerinde tüm taraflara eşit davranılmadığı şüphesi uyandırır, şirkete olan güven kaybolur. Dolayısıyla, üst yönetim tüm hissedarlara eşit davranılmalı ve kimseye ayrıcalık yapmamalıdır²⁰

1.3.2. Haklar Teorisi

Asgari düzeydeki memnuniyet ve standartları kapsayan bu ilke neticeleri ele almaz. Yasal haklar ile ahlaki haklar farklı kavramlardır. Haklar kişilerin yaşama, gelişme, güvenlik, gizlilik, özgürlük gibi haklarını kapsamaktayken çalışanlar mesleki bir karar alırken toplumdaki bireylerin haklarını görmezden gelmemelidir. Kant'ın ilkesine göre bir eylemin yargılanmasında temel alınan kaidelere örnek olarak otomobil almak isteyen bir tüketicinin almak istediği aracın güvenlik kusurları hakkında bilgi edinebilmesi verilebilir²¹.

Kişilerin manevi haklarına saygı gösteren ve haklarını koruyan davranışları etik davranış olarak tanımlayan etik bilimciler de vardır. İnsanların doğası gereği onurlu olduğu ve hayatlarını kendi isteklerine göre şekillendirmesi gerektiği bu anlayışın temelidir. Kişilerin hakları bir başkasını hakkını ihlal etmemelidir. Kişinin manevi hakları: bireyin istediği gibi yaşama hakkı, kendisine zarar verilmemesi, özel yaşamına saygı duyulması olabilir²².

1.3.3. Faydacılık Teorisi

Etik davranış en genel yargıda kötüyle karşılaştırıldığında iyinin dengede tutulması olabilir. Bu nedenle bazı etik bilimciler en çok faydada bulunan veya en az zarar veren olarak tanımlamışlardır. Kurumsal kültür açısından bu anlayış

¹⁹ İnanet Aydın *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Akademi Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara, 2001, s. 48.

²⁰Sudi Apak, Hakan Bal ve Erdal Şen, Modül-IV Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finans Yönetim, Beykent Üniversitesi, *T.C. Kamu Gözetimi Muasebe ve Denetim Standartları Kurumu*, İstanbul, 2013, s. 15.

²¹ Karabay, a.g.e., s. 13.

²² Cennet Uslu, *Doğal Haklar ve Doğal Hukuk İnsan Haklarının Felsefi Temelleri*, Liberte Yayınları, Ankara, 2009, s. 27.

değerlendirildiğinde müşteri, çalışan, camia ve çevreye en az zarar verip en çok yarar sağlayan davranış olabilir. Faydacı yaklaşım sonuç odaklıdır ve yararı artırmayı zararı azaltmayı hedefler²³.

1.3.4. Bencillik Teorisi

Kendi çıkar ve menfaatlerini başkalarının haklarını gözetmeksizin ön planda tutmaya bencillik denilebilir. Her ne kadar Hobbes'in anlayışına göre insanı, kendini koruma ve sevme içgüdüğü yönlendirse de bu yaklaşımla örtüşen evrensel bir ahlak yasası mevcut değildir²⁴.

1.4. ETİK LİDER DAVRANIŞLARI

Etik lider davranışları; güvenilirlik, etik standartları disipline etme, çalışanların fikirlerine önem verme, adil ve dengeli kararlar verme, kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurma, etik anlamında işlerin nasıl yapılacağıyla ilgili örnek oluşturma, amaçları gerçekleştirmede, çıktılara olduğu kadar, verimliliği elde etme yöntemlerine odaklanma, çalışanlarla iş etiği ve değerlerini paylaşma, çalışanların kararlara katılımını sağlama ve çalışanların memnuniyetini esas alma başlıkları altında incelenecektir.

1.4.1. Güvenilirlik

Kelime anlamı olarak güvenilirlik bünyesinde tutarlı olmayı, sadakati, sözleri yerine yetirmeyi kapsamaktadır. Etik liderlik açısından bakıldığında güvenilirlik kavramı üs-as, kurum içi ve kurum dışı rakiplerle olan ilişkilerde tutarlı, güvenilir, sadık ve dürüstlüğü bir bütün olarak barındırır²⁵.

Her meslek kendi özelliklerine göre etik değer ve ilkeler taşımaktadır. Meslek sahipleri etik değer ve ilkelere uymak mecburiyetindedir. Meslek etiğine uyulmayan durumlarda meslek etiği ilkeleri devreye girmelidir: ilkesiz ve yetersiz meslek sahipleri meslekten alıkonulmak, meslek içi rekabet düzenlemek veya mesleğin ideallerini korumak olarak sıralanabilir²⁶.

²³ Şule Şahin Ceylan, "Nesiller Arası Adalete Faydacı Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 61, Sayı: 2, 749-771, s. 768.

²⁴ Duygu Anıl Keskin, *Mesleki Etik, Kavramlar, İlkeler ve Vakalar*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014, s. 28.

²⁵ Keskin, a.g.e., s. 18.

²⁶ MEGEP, "Meslek Etiği", https://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/054003/meslek-etigi%20_torun.pdf, (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

1.4.2. Etik Standartları Disipline Etme

İşlerin sorunsuz yapılabilmesi için önceden belirlenmiş standart ve kurallara uyulması gerekmektedir. Etik standartların düzenlenmesi ve iyileştirilmesi firmaya zaman, başarı, kalite kazandırabilir. Etik kurallar ürün veya hizmetin iyileştirilmesinin yanı sıra çalışanların da çalışma şartları, hayat kalitelerini artırır. Firma sahipleri hem çalışanların hayat huzurundan hem de ürün kalitesinden emin olabilirler. Etik kurallar çalışanların ve firmaların arasındaki rekabet duygusunu da düzeyli bir hale getirirken insanların işlerini yaparken huzurlu olmalarını sağlayabilir²⁷.

Kişilerin kendi etik standartlarının oluşması özgürlüklerinin ne kadar olduğuyula doğru orantılıdır. Kişinin amaçlarına ulaşması için eylemlerini hedefleri doğrultusunda şekillendirmeye ihtiyacı vardır²⁸.

1.4.3. Çalışanların Fikirlerine Önem Verme

Kurumlarda çalışanların fikirlerinin önemsenmesi iş yerinin gelişimini destekleyebilir. Çalışanların fikirleri uzun vadeli kararlar alınırken geri planda kalabilir. Karşılaştırma yapıldığında Türk yöneticiler aldıkları yönetim kararlarında tüm faaliyetleri hakim olmaya çalışırken İtalyan yöneticilerin çalışanların düşüncelerini daha çok benimsedikleri söylenebilir. Bu nedenle takım çalışmasına yönelik bir liderlik tarzını uygulamaya çalıştıkları söylenebilir²⁹.

Kuruma yeni eleman ihtiyacı olduğunda eski çalışanlar vasıtasıyla referans sistemi uygulanabilir. Bu durum çalışanların kurum geleceği için fikirlerinin alınması anlamına gelebilir. Ayrıca çalışanların kendi mesai arkadaşlarını seçme fırsatları onları yaptıkları iş için de motive edici bir unsur olabilir³⁰.

1.4.4. Adil ve Dengeli Kararlar Verme

Herkese karşı adil bir tutum sergilenmesi kurum içindeki tüm bireyleri dengede tutup ve kimsenin hakkının suiistimal edilmemesini sağlayabilir. Kişinin yol göstericisi içindeki adalet duygusu olduğunda yöneticiler etik liderliğe uygun

²⁷ Adem Çabuk ve Burcu İşgüden, "Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 59-86, s. 66.

²⁸ Kadir Caner Doğan ve Hakan İnankul, "Ombudsmanlık Kurumunun Örgütlerde Etik Kural ve Davranışlar Konusundaki Yeri ve Önemi", *K.T.Ü. S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, 329-344, s. 332.

²⁹ Pınar Yeşilyurt, Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2007, s. 33 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

³⁰ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 297.

adil ve dengeli kararlar alabilecektir. Etik lider adaletli bir sistem oluşturarak dengeli bir yapı kurduğunda etik rol belirleme sağlayıp gücün paylaşımı ve etik liderliğin bileşenlerini ele alacak çalışanları alınacak kararlarda söz sahibi yapacaktır³¹.

1.4.5. Kişisel Yaşamını Etik Davranış Üzerine Kurma

Martin Buber kişinin bir iç sesi yani (vicdanı) bünyesinde barındırdığını ifade eder. Bireylerin toplumdaki yerlerini ve duruşunu kişisel etik belirler. Kişisel etik kişinin ahlak anlayışının göstergesidir. Yansımaları bireyin olaylara verdiği tepkilerde ve koyduğu tavırlarda gözlemlenebilir. Kişi kendini tamamlamak için vicdanını dinlemeli yeterli olacaktır. Kişinin iç sesi karşısına çıkacak durumlarda doğru karar almasına yardımcı olacaktır³².

Gerçeğin ortaya çıkmasında zekanıyanı sıra kişinin iç sesinin yansıması olduğu, kişinin kendine dönerek doğruluğu bulması, doğru ve yanlış kararların kişiye bağlı olması, amaca ulaşmaya yönelik davranışların etik olması gerektiği, bireyin bağlı olduğu grubun yanlış kararına karşı çıkabileceği, özgürleştikçe etik şartların gelişeceği, bireyin kendi çabasıyla karakterini tamamlayabileceği, zamanla bireyin değişip gelişebileceği kişisel etiğin özellikleri olabilir³³.

1.4.6. Etik Anlamında İşlerin Nasıl Yapılacağıyla İlgili Örnek Oluşturma

İlke ve değerler yardımıyla yapılması gerekenler konusunda kişilere yardımcı olan standartlara etik denilebilir. Kişiler ulaşmak istedikleri yargılara etik değerleri benimseyen bir yol izleyerek gitmelidir. Her bireyin kendine ait özne ve içsel bir dünyası mevcuttur. Bu değerleri elde etmemizi aile, inanç sistemi, öğretmenler, toplum sağlayabilir³⁴.

1.4.7. Amaçları Gerçekleştirmede; Çıktılara Olduğu Kadar, Verimliliği Elde Etme Yöntemlerine Odaklanma

Hizmet kalitesinin tespiti hizmeti kimin verdiği, nerede olduğu, ne zaman olduğu, yapısının soyut özellikte olması sebebiyle zordur. Tüketicilerin hizmet

³¹ Ercan Yavuz, "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2010, 302-312, s. 209.

³² MEGEP, a.g.e., s. 10.

³³ İ. Kuçuradı, *Felsefi Etik ve Meslek Etikleri*, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 2009, s. 32.

³⁴ "Etik Nedir", <http://etik.meb.gov.tr/bilgi.html>, (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

kalitesi hakkında yorumda bulunabilmeleri için de aldıkları hizmetle ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Aksi halde hizmet kalitesini algılamada problem yaşayabilir³⁵.

Hizmet kalitesi müşterinin beklentilerini karşılamalıdır. Verilen hizmetle algılanan hizmet arasındaki olumlu fark yani beklentiyi karşılama veya beklentinin üstüne çıkma hizmet kalitesini ortaya koyabilir. Beklenen hizmetten alınan hizmet yüksek olduğu durumda müşterinin daha çok hizmet talebi ortaya çıkabilir³⁶.

1.4.8. Çalışanlarla İş Etiği ve Değerlerini Paylaşma İş Etiğinin Değerleri

Bireylerin kendi veya başkalarının tavır ve davranışlarını analiz etmek için kullandıkları ahlak ölçüsüne etik denilebilir. Etiğin iş hayatına uygulanmasına iş etiği denilebilir. Terim kişiden kişiye farklılık gösteren bir yapıya sahip olduğu için bir görüş birliğinin olmadığı söylenebilir. Yine aynı nedenden dolayı sınırlarını da net olarak çizilemeyebilir. İş etiği iş hayatında soyut ve öznel özelliklerinden ötürü yanlış yorumlanıp uygulanabilir³⁷.

En basit şekilde iş etiği neyin doğru neyin yanlış olduğunu kurum içinde bilip buna göre hareket etmektir denilebilir. Belli bir uygulamanın etik açıdan kabul edilip edilemediğini tespit etmeye çalışır. Bir durum veya davranışın etikliği müşteri, yatırımcı, çalışanlar, hukuk sistemi ve topluma göre değerlendirilebilir. Özellikle toplumun görüşü bir davranışın etik olarak kabul görüp görmemesinde etkili olabilir³⁸.

1.4.9. Çalışanların Kararlara Katılımını Sağlama

Kurum içinde çalışanların alınan kararlarda söz sahibi olması ve bunu hissetmesi çalışanın motivasyon, örgüte bağlılık, takım anlayışı, iş birliğini sağlama, koordinasyon, öz verili bir çalışma sistemi benimseme gibi konularda işyerine kazanç sağlar. Çalışanların kararlara katılım sağlamanın seviyesi ise teşvik edici unsurlar, alınan kararlara etki, karara katılanların elde ettiği kazançlara bağlı olarak değişiklik gösterebilir³⁹.

³⁵ Cenk Murat Koçoğlu ve Ramazan Aksoy, "Hizmet Kalitesinin Servperf Yöntemi İle Ölçülmesi: Otobüs İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, 1-20, s. 13.

³⁶ Mehmet Akif Öncü, vd., "Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", <http://journal.mufad.org/attachments/article/160/18.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.2016).

³⁷ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 487.

³⁸ Karabay, a.g.e., s. 18.

³⁹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 1, 29-56, s. 29.

Çalışanların verilen kararlarda söz sahibi olması kurum için motivasyon, iş tatmini, kararların kalitesi, örgüte bağlılık, takım anlayışı, çalışan devir hızı, işe geç kalmama, değişime adapte olma, örgütsel hedeflere daha çabuk ulaşma, denetim ve gözetimi kolaylaştırma gibi avantajlar sağlayabilir. Günümüz kurumlarının genel olarak çok yönlü ve karmaşık yapıları vardır liderlerin alınacak kararlara çalışanlara da söz hakkı vermesi sağlıklı ve doğru kararların alınmasında liderlere yol göstererek kurumun menfaatine olacaktır. Kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin alınması çalışanları cesaretlendireceği gibi çalışanların kurumun yönetim sitilini benimsemelerini sağlayabilir⁴⁰.

1.4.10. Çalışanların Memnuniyetini Esas Alma

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları iş yerlerine daha çok değer vermelerini, işlerini severek yapmalarını sağlayabilir. Çalışan memnuniyeti direk olmasa da kurumun hedeflerine daha çabuk ulaşmasına yardımcı olabilir. Çalışanların memnuniyeti kurum için başarının anahtarı olabilir. Kurumlar çalışanlardan oluştuğu için işyerlerinin kaderi işini seven çalışanların elindedir denilebilir. Çalışanların işyerlerini sahiplenmesinde yöneticilerin etik kurallara uymaları önemli rol oynamaktadır⁴¹.

Örgütlerin başarısını ortaya koyan unsurlardan biri de örgüt çalışanlarının memnuniyeti olabilir. İşyerinde çalışan memnuniyeti, örgüt başarısını artırdığını artırabilmektedir. Ayrıca çalışan memnuniyetinin yüksek olması, işletmelerin kar marjlarını artırabilmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışan bir kurum ilk olarak mutlu çalışanlara sahip olmalıdır. Çalışanlarına değer veren kurumların başarı seviyeleri de yükselecektir⁴².

⁴⁰ Mehmet İnce vd., "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/741/693*, (Erişim Tarihi: 23.07.2016).

⁴¹ Selen Doğan ve Abdullah Karataş, "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Sayı: 37, 1-40, s. 24.

⁴² Doğan ve Karataş, a.g.e., s. 23.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER

2.1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Performans ve performans yönetimi kavramları; performans kavramı, performans yönetimi kavramı, performans yönetiminin amaçları, performans değerlendirme kavramı ve performans değerlendirmenin önemi başlıkları altında incelenecektir.

2.1.1. Performans Kavramı

Performans nicel ve nitel kavramlar olarak karşımıza çıkarken bir amaç ve plana göre sonuca yönelik hareket etmelidir. Performansı üretimde verimlilik ve tutumluluk pozitif etkilerken hizmette etkinlik bağdaştırıcısı olabilir. Yani performans kişinin, grubun veya kurumun yaptığı işle önceden belirlenen amacın uyuşup uyuşmadığını nicel veya nitel olarak ortaya konulması olabilir. Bir işte gösterilen başarı seviyesidir de denilebilir. Bir kurumun gelecekle ilgili beklentilerini ve hedeflerini gerçekleştirmesi kurum içindeki çalışanların motivasyonlarını ne kadar artırdığıyla da ilgilidir. Elde edilen sonuçlar önceden belirlenen standartlarla örtüşmeli genel başarının tespitinde performansla ilgili süreç ve teknikler takip edilmelidir⁴³.

Kuruluş yönetiminde kullanılan performans kavramı önceden belirlenen standartlara bağlı olarak kurumdaki bireylerin başarısını ölçmek işle ilgili hareketleri gözlemlemek ölçme ve değerlendirme yapmak için kullanılabilir. Kurum gerekli kriterlerin tespiti için performans bilgisinden yararlanabilir. Performans bilgisi hedefe ulaşıp ulaşılmadığı, ne kadar yol alındığı, gidilen yolun doğru olup olmadığı, kaynakların doğru kullanılıp kullanılmadığı hakkında bilgi sağlayabilir. Sonuçlara bakıldığında ise öncelikle amacın ne ölçüde gerçekleştiği, elde edilen ürününün kalitesini ve hizmetten yararlananların memnuniyet derecesini ortaya koyan da yine performans kavramıdır⁴⁴.

⁴³ Derya Kubalı, "Performans Denetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, 1999, Cilt: 32, Sayı: 1, 1-29, ss. 4-5.

⁴⁴ Özcan Akın, *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, s. 5.

2.1.2. Performans Yönetimi Kavramı

Kurum içindeki kişi ve grupların kendi kapasitelerini fark edebilmesi, belirlenen amaçlara ulaşılmasının değerlendirilmesi veya geri bildirim, ödüllendirme aşamalarını sistematik olarak ortaya koyan kavram karşımıza performans yönetimi adıyla çıkabilir. Performans yönetiminin asıl amacı olan kurumun bulunduğu durumu ortaya koyup çalışanlardan ne beklendiğini tespit etmesi ve amaca gitmek için nasıl bir yolun takip edileceğini sağlarken ihtiyaçların belirlenip üs-alt ilişkilerini sağlıklı hale getirmeye çalışmaktır. Kurum çalışanlarının objektif ve kendilerini geliştirmeye yatkın hale getirmesi, çalışanların hedefleriyle kurum hedeflerini örtüşürmesi yönetici açısından önemli özelliklerindedir⁴⁵.

Kurum içindeki kişi ve grupların daha verimli hale gelmesini amaçlarken kurumun da daha verimli olmasını sağlayan performans yönetimi yeterlilik, bilgi, birikim, yetenek, yapılan çalışmaların geliştirilmesini inceler. Bulunulan şartlara belirlenen hedeflere, planları göz önüne alarak performansı sürekli olarak gözlemler. Yöneticiler ile takım üyelerini standart bir etkileşimin parçaları olarak değerlendirirken üs-alt ilişkisini önemsemeyip tüm kurum üyelerini takım arkadaşı olarak kabul eder. Kişilerin performansının yanı sıra takımların performansını da değerlendirir. Senede bir kez yapılan değerlendirmeler yetersiz olduğu için eksiklerin tamamlanmasını hedefleyerek uygulanır gerçek potansiyelin tespiti hedeflenir⁴⁶.

2.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Kurum içindeki kişi ve takımların kendi yetenekleri ve getirilerini iyileştirmeye çalışıp sorumlulukları sürekli hale getirmeye çalışarak bir kültür oluşturma isteği performans yönetiminin genel amacı olabilir⁴⁷.

Performans yönetimi amaçlarının oluşturmaya çalıştığı kültür içinde kalite verim ve sağlıklı insan ilişkileri barındırır. Çalışanların başarı ve değerlerini belirlemek, eksik yönlerini ortaya koyup tamamlanması için yol göstermek, bireylere çalışma ortamı ve işler hakkında fikirlerini ifade edecekleri özgür bir ortam

⁴⁵ Mehmet Aktif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1, 155-169, s. 155.

⁴⁶ Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015, 32-39, s. 33.

⁴⁷ Helvacı, a.g.e., s. 7.

sağlamak, idarecilerin tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak performans yönetiminin amaçları olabilir.

2.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı

Bireyin belirlenen noktadaki performans seviyesini ölçmeye çalışan analiz çalışanların başarılı veya başarısızlığı hakkında yargıya varma için belirlenen şartların temin edilip edilmediğinin belirlenmesine performans değerlendirme denilebilir⁴⁸.

Performans değerlendirme kişinin belirlenen noktadan itibaren iş yapma hızı, yaptığı işin kalitesi, istenilen şartlara uygun olup olmadığını belirlemektedir. Performans değerlendirmeye bir süreç olarak bakılması gerekmektedir. Süreç içinde yapılan işin kalitesini kişinin veya durumun performansını göstermektedir⁴⁹.

Çalışanların belirlenen yerden performans seviyesini ölçmeye çalışan analiz verilerinin başarılı mı yoksa başarısız mı olduklarının belirlenmeye çalışıldığı gereken şartların uygulandığı zaman dilimine performans değerlendirme denilebilir⁵⁰.

2.1.5. Performans Değerlendirmenin Önemi

Bir teşebbüsün değerlendirme ile kuvvetli tarafların belirlenerek, vurgulanması eksikliklerin ortaya konulup en aza indirilmesi veya bitirmesine denilebilir. Kurumların geliştirilmesinde değerlendirme son derece önemlidir. Değerlendirme giderilmesi gereken eksikliklerin tespit edilmesinde mühim olan karşımıza çıkmaktadır⁵¹.

Bir işin veya kurumdaki departmanların güçlü veya zayıf taraflarını, eksik ya da tam olduğu değerlendirme yöntemiyle ortaya konulabilir. Kurumların eksiklerini

⁴⁸ Samet Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s. 18.

⁴⁹ Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, 2009, 3-29, s. 25.

⁵⁰ Şule Akalın ve Nizamettin Koç, "Satış Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt:4, Sayı:2, 227-241, s. 235.

⁵¹ Ergezer, a.g.e, s. 120.

belirleyip neleri düzenleyip yollarına devam edeceklerinin tespiti ve işin daha kaliteli olarak yapılmasını sağlamaktadır⁵².

Gelişmelerin değerlendirme ile kuvvetli tarafların belirgin olarak vurgulanması, kusurların ortaya konulup asgariye indirilmesi ya da düzeltilmesine denilebilir. Kurumların eksiklerini belirlemede kullandıkları bu metot kalitesini de yükseltebilir⁵³.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirmenin görevleri oldukça fazla sayılabilir. Personelin iş performansı hususunda iş görme yeteneklerine göre malumat vermektedir. İş görme konusundaki bilgiler yöneticilere stratejik planlama, ücret-maaş artışı, eğitim, geliştirme ve yetiştirme, kariyer planlaması, eleman seçme ve yerleştirme terfi işten çıkarma gibi konularda yardımcı olabilir. Çalışanların performans değerlendirmesi özellikle idarecilere iş dağıtımında ve hangi çalışanın hangi konuda performansının yüksek olduğunun anlaşılmasında yardımcı olabilir. Çalışanların yüksek performans gösterdikleri alanlarda olmaları kurumun menfaatine olabilir. Kurum daha çok kara geçebilir. Çalışanların ücret-maaş artışı, stratejik planlar, işten çıkarma gibi konulardaki geleceklerini de performans değerlendirme etkileyebilir. Çalışanların iş yapma yeteneklerine göre bilgi veren performans değerlendirme sistemi yöneticilere stratejik planlama, ücret maaş artışı, eğitim, geliştirme, yetiştirme kariyer planlaması, eleman seçme ve yerleştirme, terfi ve işten çıkarma gibi idari hususlarda yardımcı olabilir⁵⁴.

2.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı

Haberleşme ve iletişimini desteğiyle personelin iş görme hızını artırmak performans değerlendirmenin amaçlarından olabilir. Çalışanların başarılı ve başarısız oldukları alanları belirleyebilir. Kişilerin herhangi bir iş alanındaki performansı hakkında kesin bilgi almaya yarayabilir. Performans değerlendirme nesnel ve doğrudan yapılan işleri kapsamaktadır. Kurum düzeyinin mühim performans unsurlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans

⁵² Ali Özgan, "İş Analizi Verimlilik Etkililik", 1-26, s. 19 https://www.academia.edu/attachments/32681229/download_file?st=MTQ3MTk1OTIxNywyMTluMjUyLjE0MC4xMzAsNDYzNzM3NzE%3D&s=swp-toolbar (Erişim Tarihi: 09.05.2016).

⁵³ Kemal Kayıkçı, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik", 1999, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/925-20120221155058-kayikci.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.2016).

⁵⁴ <http://www.blogcu.com/etiket/insan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6netimi>, (Erişim Tarihi: 20.06.2016).

değerlendirme haberleşme ve iletişim aracılığıyla personeli en yüksek iş yapma seviyesine getirmektedir. Kişilerin hangi alanlarda iyi hangi alanlarda kötü olduklarını tespit etmek insan faktörü açısından eksik veya yanlışları düzeltmektedir. Performans değerlendirme yapılırken kişisel duygu ve düşünceler bir kenara bırakılmalı nesnel ve doğrudan yapılan işle ilgili performans öğelerinin vaziyeti dikkate alınmaktadır. Çalışanların herhangi bir iş alanındaki performansı hakkında kesin bilgiye varılmasını sağlayabilir. Nesnel ve doğrudan işle ilgili değerlendirme yapılması gerekmektedir. Amacı haberleşme ve iletişimin yardımıyla personelin iş görme hızını yükseltmek olarak değerlendirilebilir⁵⁵.

2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları

Performans değerlendirme sisteminin aşamalarını şöyle sıralayabiliriz⁵⁶;

1. Performans değerlendirmesi ve performansın düzenlenmesi,
2. Hedef koyulması,
3. Belirlenen şartların aktarılması,
4. Faydalı bir iletişim sürecine sahip olması,
5. Çalışanların güçlü ve güçsüz yönlerini belirleme,
6. Durumu amacı sonucu konuşarak dönüt alma, olarak sıralanabilir.

Performans değerlendirmesi yapılırken güvenilir bir sıralama takip etmek yardımcı olabilir. Çalışanlarla görüşülmesi hedef konulması, kriterlerin kavratılması, çalışanların daha yakından tanınmasıyla güçlü ve güçsüz yönlerin tespit edilmesi kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olmak için amaçların ortaya konulduğu geri bildirim verilmesi başlıca değerlendirme sisteminin aşamalarının uygulamaya geçirilmiş hali olabilir⁵⁷.

2.2.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

1. Ortak zamanlı pek çok hedefi olan performans değerlendirme sisteminin oldukça fazla kullanım alanı bulunmaktadır. Buna göre⁵⁸;
2. Bireylerinin birbirlerini değerlendirmesi,
3. Bireylerin şahsi değerlendirmesi
4. Koruyucu değerlendirme,
5. Belgeye dayalı değerlendirme.

⁵⁵Abraham Zaleznik, *Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı mıdır? Liderlik*, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999, s.65.

⁵⁶ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s. 26.

⁵⁷ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2010, 47-63, s. 52.

⁵⁸ <http://okul.selyam.net/docs/index-66096.html>, (Erişim Tarihi: 10.06.2016).

Performans değerlendirmenin kullanım alanları; kişilerin kendi eksik ve yanlış noktalarını tespit ederek kendilerini düzeltmeye veya eksiklerini asgariye indirmeye, kişilerin kendilerini benzer işler yapan çalışanlara karşılaştırmaları ya da yöneticinin bir tercih yaparken bu karşılaştırmadan yararlanmasına, yöneticinin kurumu veya personeli koruma amaçlı yapısı değerlendirme yapmasına, kişilerin performansını istatistik verilerce belgelere dayandırılmasına yardımcı olmaktadır⁵⁹.

2.2.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Değerlendirenler Açısından Avantajları

Çalışanların belirlenen zaman diliminde geleceğe yönelik performansını, gelişme olasılığını, iş muvaffakiyet vaziyetini ortaya koyan çalışmaları kurumlarda başarı değerlendirme başlığında ele alınabilir. Performans değerlendirme sistemi personelin çalışma performansının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarken kişinin geleceğe yönelik gelişmeye ne kadar açık olduğunun belirlenmesine de yardımcı olabilir. Yöneticilerin alışanlar hakkında çeşitli kararlar alırken değerlendirme sonuçlarını kullanmaları daha sağlıklı kararlar almalarında onlara yardımcı olabilir. Belirli bir zaman diliminde personelin iş performansı ileriye yönelik kendini geliştirebileceği kurumlarda başarı değerlendirme sistemine yardımcı olabilir.⁶⁰.

Performansa bağlı sistem çalışanlar performansını artırabilir. Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirebilir. Çalışanlar güçlü yanlarını öne çıkarabilir, çalışanları işe hazırlayabilir, çalışanların sorumluluklarına göre işlerin belirlenmesi sağlanabilir. Performans değerlendirme sisteminin değerlendirenler açısından avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar ast-üst ilişkilerine ve iletişimini kuvvetlendirirken, kişinin performansını görmesi başarıya yönelik şartlanmasını, iş tatminine ulaşmasını kendine iş konusunda daha fazla güven duymasını, üstlerin kendilerini nelere göre değerlendiklerinin kavranmasını saęlayabilir⁶¹.

⁵⁹ İsmail Bakan ve Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlendirme alışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan alışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt:8, 103-127, s. 110.

⁶⁰<http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-27-1997-2.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.06.2016).

⁶¹Berberoęlu, a.g.e., s. 59.

2.2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Organizasyon Açısından Avantajları

Organizasyon açısından avantajları sıralanırsa⁶²;

1. Organizasyon faydaları ve elde edilecek avantajlar artar.
2. Çalışanların kurum içindeki performans ve katkısı belirlenir.
3. Ortaya koyulan çalışmaların öneminin gösterir.
4. Üreticiler ürünün kalitesi ve verilen hizmet iyileştirir.
5. Eğitim kurumunun ihtiyaçlarının tahsilat edilmesi sağlanır.
6. İnsan kaynaklarının yaptığı çalışmaların amaca uygunluğu artar.
7. Eğitim kurumunun performansı belirlenir.

Performans değerlendirmenin organizasyon açısından da pek çok avantajı bulunmaktadır. Çalışanların kurum için ne kadar yararlı olduklarını ve katkılarını ortaya koyabilir. Üstler tarafından astların yaptıkları işlerin önemsendiği gösterilebilir. Üretim veya hizmet kalitesinin artması sağlanabilir. Eğitime yönelik yapılacak desteğin ekonomik boyutu tespit edilebilir. İnsan kaynakları için güvenli ve ihtiyaç duyulan kişilere ulaşılabilir. Kurumun genel başarısı öğrenilebilir. Performans değerlendirmenin organizasyon açısından avantajları; çalışanların kurum için yararlarını, katkıların; üstlerin astların yaptıkları çalışmaları önemsemelerini, üretim ve hizmet kaynaklarına güvenli ve gerekli bilgi sağlanmasının, kurumun genel başarısının tespit edilmesini ortaya koymada etkili olduğu söylenebilir⁶³.

2.2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Değerlendirenler Açısından Dezavantajları

Performans ölçümüyle ilgili sualler, insan faktörünü insan faktörüne tatbik ettiği bir düzen olduğu için asla tam manada cevap bulamayabilir. Astlar gerekli bilgi ve eğitime sahip olduktan sonra üstlerin performanslarını değerlendirebilecekleri düşüncesi üstler tarafından sıcak bakılmayacak bir durum olabilir. Performans değerlendirme sistemi insan faktörünün içinde olduğu kişisel duyguların karıştırılmaması uygun olsa da insanların etkilenme paylarının olabileceği bir durum olabilir. Kişiler değerlendirme yaparken gereken eğitim ve bilgiye sahip olsalar da ast-üst ilişkileri ön yargı ve kişisel düşünceler her zaman sonucun objektifliğini etkileyebilecek nedenlerden sayılabilir. Performans

⁶²Timur, a.g.e., s. 16.

⁶³<http://www.kamudanhaber.com/sendika/turkegitim-sen/ogretmene-performans-degerlendirme-sistemi-h27342.html>, (Erişim Tarihi: 11.05.2016).

ölçümlerin objektifliği insanın insana uyguladığı bir değerlendirme olması sebebiyle tam manada güvenilir olmayabilir. Çalışanlar değerlendirme yapacak birikime sahip olsa bile idareciler değerlendirmekten pek hoşlanmayabilir⁶⁴.

Performans ölçümünün değerlendirmeler açısından bazı dezavantajları bulunmaktadır⁶⁵;

1. Çalışanlara değerlendirmeler açıkladığından olumsuz dönüt alınabilir,
2. Performans yükselmeye çalışırken düşürülebilir,
3. İdari personel arasındaki iletişim bozulabilir.
4. Kimi öğretmenler negatif tepki verebilir.
5. Değerlendirme bazı yöneticileri rahatsız edebilir.
6. Öğretmen özgüveni kırılabilir.
7. Olumsuz geri bildirim yanlış anlaşılabilir öğretmenler arası iletişimi bozabilir.

Performans değerlendirmenin avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. İlk olarak olumsuz değerlendirmeler kurum içinde huzursuzluğa neden olacağından yönetici ve öğretmenlerin çalışma enerjilerinin düşürülebilir. Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimi olumsuz etkilemenin yanı sıra öğretmenler arasından da huzursuzluğa neden olabilir. Olumsuz değerlendirme yapılan öğretmen kendine olan güvenin düşmesine ya da performansının azalmasına neden olabileceği içi yöneticilerin değerlendirmelerini öğretmenlere nasıl yöneticilerin değerlendirmelerini öğretmenlere nasıl bildireceği son derece önemli bir husus olduğu bilinmektedir⁶⁶.

2.2.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Organizasyon Açısından Dezavantajları

Organizasyon açısından dezavantajlarına değinirsek; performans değerlendirme organizasyon açısından dezavantajları olan bir konu olabilmektedir. Dezavantajlara değinirsek çalışan performansı ile ücret ilişkilerinin örtüşmesinden oldukça sık rastlanmaktadır. Çalışanların performanslarının işlendiği belgelerin yanlış düzenlenmesi sık görülen bir hata olabilir⁶⁷.

⁶⁴ Aydın, a.g.e., s. 10.

⁶⁵ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 05.06.2016).

⁶⁶ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, 1-25, s. 22.

⁶⁷ Kader Açıkgöz, *Eğitim Yönetimi*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994, s. 78.

Performans değerlendirme organizasyon dezavantajlara neden olabilir⁶⁸.

1. Çalışanların kurum performansına, yaptıkları katkılar hakkındaki belgeler yanlış düzenlenmiş olabilir.
2. Çalışanların performans seviyesi ile ücret ödenmesi arasındaki ilişki zedelenmiş olabilir.
3. Çalışan sorunları zaman kaybına neden olup çok pahalı olan davalara yol açabilir.
4. İnsan kaynaklarının uygulamaları zarar görebilir.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Zaman dilimini kötü etkileyebilecek nedenlerle savaşılmaması bir kurumun başarı değerlendirme sürecinin önemini ve etkililiğini ortaya koymaktadır. Başarı değerlendirme sürecini iş niteliği, kişisel farklılıklar ve sendikalar, değerlendirilecek konuların önemi, ne zaman ve hangi aralıklarla değerlendirme yapabilecek, değerlendirmeyi kimin yapacağı gibi hususlar etkileyebilir. Başarı değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için belli bir zaman dilimindeki örgüt başarısı etkileyecek sorun ve sıkıntıların azaltılmaya çalışılması gerekmektedir. Başarı değerlendirme sürecinin ortaya koyduğu farklılıkların olmasının nedeni çeşitlilik göstermektedir. Örneğin değerlendirmeyi kimin yaptığı veya değerlendirme yapılan kişinin kişisel özellikleri yapılacak işin özelliklerinin hepsi birer etken olabilir. Zaman dilimini kötü etkileyecek nedenlerle savaşılmaması bir kurumdaki başarı değerlendirme sürecinin önem ve etkililiğini etkilememektedir. Başarı değerlendirme sürecinin ortaya koyduğu sonuçlar: işin niteliğine, değerlendirmenin kim tarafından ve ne sıklıkta yapıldığına, hangi konuların değerlendirileceğine göre değişiklikler gösterebilmektedir⁶⁹.

2.3.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Personelden ne beklendiği ve personelin neye göre değerlendirileceği değerlendirme kriterleri tarafından belirlenmektedir. Değerlendirme kriterleri performans değerlendirme sisteminden önce belirlenebilir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmeyi, stratejik ihtiyaçlarını gidermeyi değerlendirme kriterleri sağlamaya çalışmaktadır. Bir şirket için performans değerlendirme sistemi özellikle personel başarısı için son derece önem teşkil etmektedir. Performans değerlendirme sisteminin etkinliğini belirleyen değerlendirme kriterleri olabilir.

⁶⁸ Atabek, a.g.e., s. 14.

⁶⁹ http://abmyod.aydin.edu.tr/bilimsel_dergi/bilimseldergi31_32.pdf, (Erişim Tarihi: 29.06.2016).

Çalışanlar değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmazsa da yöneticilerin kendilerinden neyi ve nasıl istediklerini kavramayabilir. Değerlendirme Kriterleri belirlenirken mutlaka kurum amaçlarıyla ve stratejik ihtiyaçlarla örtüşmesi sağlanabilir. Personel değerlendirme ölçütleri, personelden ne istediğinin değerlendirilmesi kriterleri sayesinde ortaya konulabilir. Performans değerlendirme sisteminin içeriğini değerlendirmeden önce belirlenmektedir. Değerlendirme kriterleriyle kurumun amaçları ve stratejik ihtiyaçların örtüşmesi sağlanmaktadır⁷⁰.

2.3.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Personel ve yöneticilere olan performans standartları iki gruba göre farklılık bilgi içermektedir⁷¹;

1. Çalışanların yapmak zorunda olduğu işleri görev tanımlarını “ne yapılması gerekiyor?” sorusu cevaplanmaktadır.
2. Performans standartların ortaya koyan “nasıl yapılması gerekiyor?” sorusu yanıtlanmak istenmektedir.

Performans standartları kişilerin neler yapacaklarını sorumluluk ve görevlerinin neler olduğunu ortaya koyan yanlış anlaşılımları asgari seviyeye indirilme yöneticilere yardımcı olabilir. Yapılacak iş veya hizmetin niteliklerinin ne olduğunu açıklayarak kaliteyi artırabilir⁷².

Yönetici ve çalışanlara göre iki çeşit performans standartları bilgi taşımaktadır⁷³.

1. “Ne yapılması gerekiyor” personelin sorumluluk ve görevlerini belirleyebilir.
2. “Nasıl yapılması gerekiyor” yapılacak iş veya hizmet niteliklerini belirleyebilir.

2.3.3. Performans Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Belirli zamanlarda genellikle yılda bir başlanan ve tamamlanan faaliyetler uygun performans değerlendirmeler olamamaktadır. Her gün çalışanların takibi ve yapılan işlerle ilgili veriler belirlenen zamanlarda kontrol edilip idarecilere değerlendirilebilir. Performans değerlendirmede sürekliliğe önem verilmektedir.

⁷⁰ Bilal Ergin, *Eğitimde İletişim*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 76.

⁷¹ Balay, a.g.e, s. 34.

⁷² Jale Sağlar ve Koray Turan, “İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 18, Sayı: 1, 343–358, s. 354.

⁷³ Bakan ve Kelleroğlu, a.g.e., s. 113.

Yalnız belirli konularda yapılan performans değerlendirmeleri pek güvenilir olamayabilir. Performans değerlendirmeye uzun süreli ve sürekli bir çalışma olarak bakılması gerekmektedir. Çalışanlar iş takibi her gün yapılır belirli zamanlarda yöneticilerce kontrol edilmesi gerekmektedir. Belirli zamanlarda yılda bir kez yapılan takibin geçerliliği sorgulanabilir⁷⁴.

2.3.4. Performansı Değerlendirilecek Personelin Belirlenmesi

Yalnız çalışanların önceki performanslarının değerlendirilmesiyle performans değerlendirme eksik kalabilir performans değerlendirme çalışanların ileride başarı çizgilerini belirlenmesini de kapsamaktadır. Performans değerlendirme çalışanların geçmiş çalışmalarına bakılıp bu çalışmaların değerlendirmesini, kişilerin eksik veya hatalarını görüp düzeltmesini amaçlamaktadır. Performans değerlendirme geçmişi olduğu kadar geleceği de kapsamaktadır. Kişilerin işle ilgili eksiklerini tamamlayıp hatalarını asgariye indirecek gelecekte kurumun menfaatine katkıda bulunmalarını sağlayabilir. Ayrıca çalışanların her geçen gün kendilerini geliştirip daha iyi olmalarına yardımcı olabilir. Performans değerlendirme hem geçmişe hem de geleceğe yönelik yapılan bir çalışma olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların önceki performanslarını ölçüp değerlendiren gelecek dönem başarıları standartlarının da tespit edilmesini sağlamaya çalışabilir⁷⁵.

2.3.5. Performansı Değerlendirilecek Personelin Eğitimi

Önem verilecek departman değerlendirmeyi yapacak personeldir. Değerlendirilecek personel eğitilirken haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilebilir. Performans değerlendirme sonucu insanın insana uyguladığı bir sistemin olması ne insan çoğu zaman duygularından arınmadan yargıya varması nedeniyle kesin ve herkese göre aynı olmayabilir. Performans değerlendirilecek personelin eğitimine çok önem verilip ve bu departmandaki kişilerin duygularına kapsamayacak objektif kalabilecek soğukkanlılığa sahip olabilecek özellikte olmasına dikkat edilmektedir. Performans değerlendirilecek personelin eğitilmesine ve yetiştirilmesi göz ardı edilmemeli öncelikle önemsenmelidir, değerlendirilecek personel eğitilirken⁷⁶;

1. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler dereceler tanımlanabilir,

⁷⁴ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 19.06.2016).

⁷⁵ Bektaş, a.g.e., s. 41.

⁷⁶ Ramazan Ceylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996, s. 56.

2. Kullanılan kavramlar açıklanabilir,
3. Değerlendirme formlarının doldurulması öğretilebilir,
4. Yararlı öğütler verilebilir,
5. Eğitici toplantılar düzenlenebilir,
6. Objektif davranmaları, peşin yargılara ve duygusal haksız değerlemelere gitmemeleri önerilebilir.

2.3.6. Performans Değerlendirme Hakkında Yönetici ve İş görenlere Bilgi Verilmesi

Alt ve orta seviyedeki idareciler ile üst seviyede idarecileri arasında olumlu ilişkinin sağlanması performans değerlendirmede başarılı olmayı sağlayabilir. Bilgi alışverişinin yapılabilmesi ve başarılı olunabilmesi için toplantılar düzenleyip, amaçlar belirlenebilir. Performans değerlendirilmesinin zorunluluğu inancı aşılabilir. Kurumda yapılan işler, gereken ustalıklar, çalışanların değerlendirirken kullanılacak değerlendirme yöntemleri toplantıda anlatılmaya çalışabilir. Yöneticilerin alt, orta ve üst olmak kaydıyla kendi aralarında bir bilgi paylaşma yapıları genellikle bulunmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmesi yöneticilerin kendi aralarında düzenledikleri toplantılarda paylaşabilir. Alt, orta ve üst yöneticiler arasındaki zorunlu bilgi transferi performans değerlendirmede başarı getirebilir. Bilgi transferi amacıyla düzenlenen toplantılarda istenilen hedeflerin belirlenmesi değerlendirmeye ihtiyaç duyulma fikri benimsetilmeye çalışabilir. Kurumun işleri ve bilgi donanım ve yetenekler değerlendirme yöntemleri toplantıda açıklanmaya çalışılmaktadır⁷⁷.

2.3.7. Performans Değerlendirmenin Olumsuzları İçin Önlemler Alınması

İnsan unsurunun içinde olduğu diğer çalışma alanlarından eğitim dalı daha yoğun ve önemli olduğu söylenebilir. Hizmet öncesi eğitimlerin ihtiyaçlara göre düzenlenmesi Türk eğitim sistemlerinde hizmet içi eğitim çalışmalarının verimliliğini zedeleyebilir. Hizmet öncesi eğitimlerin gereksinimleri eğitim çalışanlarına göre düzenlenmesi bu çalışmaların daha yararlı olmasını sağlayabilir. Eğitim sektörünün temelinde insan unsuru bulunmaktadır. Farklı çalışma alanlarında da insan unsuru yer alsa da eğitim dalının insan faktörünü temel aldığı kadar değildir. Genellikle Türk eğitim sisteminde okul öncesi hizmet eğitimleri ile özellikle öğretmenlerin eğitim ihtiyaçları birbirini karşılamamaktadır. Hizmet önce

⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 143.

eğitimlerde içeriğin zayıf olması veya etkinliğin azlığı temel sorunlardan sayılabilir⁷⁸.

2.3.8. Performans Değerlendirmede Katılımcı Yönetim Anlayışının Uygulanması

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının tatbik edilmesi idarecilerin şahsi gelişimlerine, okul çalışanlarıyla sağlıklı diyalog kurulabilmesine çalışanların hedeflerine yönlendirilecek liderlik özelliklerini barındırması ile uygulamaların geliştirilmesi hayata geçebilir. Okullarda yönetici, öğretmen ve diğer personel arasındaki diyalogun sağlam bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin de öğretmenlerinde kendilerini geliştirmeleri, gelişime açık olmaları ideal bir tutum insan kaynakları yönetimi yaklaşımında uygulamaların geliştirilmesi bakımından önemi bilinmektedir. Eğitim kurumlarında uygulamaların geliştirilmesi insan kaynakları yönetimi yaklaşımın tatbik edilmesine idarecilerin gelişime açık olmalarına, kurum çalışanlarıyla patetik bir diyalog kurulmasına ve onları hedef etrafında birleştirerek liderlik hususiyetlerini kazanmalarına yardımcı olabilir⁷⁹.

2.4. KURUMSAL PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Kurumsal performansı belirleyen faktörler; işletme cirosu, yüksek üretkenlik, kar ve pazar payı, çalışanların verimliliği, yöneticilerin etkinliği, çalışanların yeniliklere katılımı, yöneticilerle çalışanların iyi ilişkiler sürdürmesi, mal ve hizmet talep miktarı ve ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik başlıkları altında incelenecektir.

2.4.1. İşletme Cirosu

Kurumdaki çalışan sayısı yıllık ciro miktarı nicel verilere göre değerlendirildiğinde işletmenin küçük ya da büyük olduğu tespit edilebilir. ABD' de ise nicel ölçütler değerlendirildiğinde mikro, küçük ve orta boy işletme olarak ayrılabilir. Dahası işletmeler sınıflandırılırken de nicel ölçütlerin eşit değerleri ve alt faaliyetlerine göre farklı belirlenmiştir. AB'de ise sektör ayrımı yoktur nicel ölçütlerin eşit değerleri tüm sektörler için aynıdır⁸⁰.

⁷⁸ Tezcan, a.g.e., s. 25.

⁷⁹ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 20.06.2016).

⁸⁰ Burak Kaplan, Küçük İşletmelerin Finansmana Erişimi ve Teminat Sicil Sistemleri, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015, s. 120 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Cirosu 2 milyon \$ ile 50 milyon \$ arasında olan işletmeler için %13-14 seviyesine düşmektedir. Buna göre ciro yükseldikçe finansman erişiminde değerlendirme oranı düşecektir⁸¹.

2.4.2. Yüksek Üretkenlik

Türkiye’ de teknolojiyi, teknolojiyi kullanan eğitilmiş iş gücünü üretim gücü yüksek ve yüksek ücretli sektörleri; kamu sektörlerinin kalkınma seviyelerini göz ardı etmeden desteklenmesi gerekmektedir. Düşük ücretli iş gücü sağlamak kısa vadede kuruma fazla gelir kazandırır da uzun vadede ülke kalkınması için sorun teşkil edecektir. Kamunun bu şartlardaki görevi dengeleyicidir. Bizzat ekonomik faaliyetler içinde yer aldığı anda ülke alt yapısına ve kurumsal yapısına uyum sağlayan özellikli iş gücü bulunmayan hammadde imkanları fazla olan ileri teknoloji bünyesinde bulunduran sektörleri hedef almalıdır⁸².

İşçilerin çalışmaması sebebiyle modüler üretim sistemi hat üzerinde bütün makinalarda yüksek üretim seviyesine çıkamamaktadır. İyi dengelenmiş dar boğaz istasyonunun bulunmadığı geleneksel bir üretim hattı modüler üretim sistemine göre daha yüksek üretim miktarına sahip olabilir. Geleneksel üretim sisteminde çalışana düşen üretim miktarı da modüler sistemle karşılaştırıldığında eşit veya fazla olabilir⁸³.

işlemler ise bir faaliyet kapsamında yer alan detay(alt) çalışmaları ifade etmektedir. Bu anlamda, işlemler bir faaliyetin içinde yer almaktave faaliyet kavramı daha geniş anlamda kullanılmaktadır. Örneğin; makinelerin üretimiçin hazırlanması bir faaliyet türü; bu faaliyet kapsamında, makinelerin ön temizliğini yapması, kalıpların yerleştirilmesi, makinelerin elektronik programlanması gibi çalışmalar ise, bu faaliyet ile ilgili işlemlerdir.⁸⁴

2.4.3. Kar ve Pazar Payı

⁸¹ T. Müftüoğlu, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2013, s. 71.

⁸² Uğur Bülent Kaytancı, Ücret Teorileri ve Türkiye İmalat Sanayisinde Ücretlerin Durumu Üzerine Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Adana, 2008, s. 124 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁸³ Canan Sarıçam, Konfeksiyonda Modüler Üretim Sisteminin Kurulması ve Analizi Üzerine Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 16 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁴ Levent Polat, Zaman Sürücülü Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bir Sanayi İşletmesi Uygulaması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008, s.19 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

Özel sektöre mensup işletmelerin ilk amacı kar elde etmektir. Kamu işletmelerinin de kar önde gelen amaçlarından olsa da yer yer sosyal kararlılık ve topluma hizmet etme işlevleri kar elde etmenin önüne geçebilmektedir. Özel sektördeki bir işletme de topluma hizmet ve sosyal kararlılık amaçlarına hizmet edebilir ancak bunun gerçekleşmesi için ilk amacı olan karın elde edilmesi gerekir. Çünkü bir işletme kar elde edemiyor hatta zarar ediyorsa başta kendisi dahil hiç kimseye yararı dokunamaz. Dolayısıyla kar elde edemeyen işletmeler kapanıp gitmeye yakın olacaktır⁸⁵.

Pazar payı özellikle mamul, mal ve hizmet satışına önem veren işletmeler için daha stratejik olabilir, bu işletmeler hizmet mal veya mamulün yoğun olarak talep gördüğü kuruluş yerlerini daha çok önemsemekte ve genellikle kuruluşlarını bu bölgelerde gerçekleştirmektedir. Üretim faaliyetlerinin hammadde merkezlerine yakın olduğu işletmeler ise bir dağıtım kanalı bularak pazara olan uzaklık dezavantajını ortadan kaldırmayı hedefler. Dağıtım kanalının iyi olmaması işletme için ek maliyet demektir. İşletmenin ne kadar büyük olduğu da Pazar payını etkileyen unsurlardandır. Orta veya küçük işletmeler bir bölge veya yörenin ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflerken büyük işletmelerin hedefi ülke veya ülke dışındaki pazarlara yönelik olabilir⁸⁶.

2.4.4. Çalışanların Verimliliği

İşletmelerin en önemli hammaddesi ve üretim faktörü insandır. Kurumların amaçları sıralanırsa benzer işletmelerden daha kaliteli hizmet veya ürün ortaya koyma, teknolojik açıdan rakiplerini arkada bırakmak, satış miktarını yükseltmek, kurum içinde israfın önlenmesi, çalışanların motivasyonlarını yükseltmek, kurumun imajını iyileştirmek olarak sayılabilir. Kurumların hedeflerine ulaşması çalışanlarına yani iş gücünün verimli kılınmasına bağlıdır. Çünkü kurumların üretkenlikleri etki alanları çalışanlarının motivasyonu ve verimliliklerine bağlıdır⁸⁷.

Kurumda çalışanlara ve onların yönetme yeteneklerine önem verilmesi işletme için en az teknoloji, patent ve strateji kadar önemlidir. Bir kurum için ileri teknolojiye önem verilmesi kurumun geleceği açısından son derece mühimdir. İleri

⁸⁵ Ertürk, a.g.e., s. 33.

⁸⁶ Erol Eren, *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 136.

⁸⁷ Sedat Yumuşak, "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 3, 241-251, s. 241.

teknoloji ekipmanları karışık olabilir, bu ürünlerin etkili kullanılması yetişmiş, uzman çalışanların önemini doğurur. Kurumların iyi eğitilmiş çalışanlara ve iş gücüne önem vermesi performanslarını yükseltebilir. Kurum kültürü oluşturulurken temel çalışanların sadakat, özveri ve zekalarından alındığında başarı da örgütü takip edecektir. Değişim küreselleşen ve rekabet ortamının yoğun olduğu iş dünyası için kaçınılmazdır. Teknoloji, yaratıcılık, hizmet ve mal kalitesi değişimi olumlu yönde gerçekleştirilebilir⁸⁸.

2.4.5. Yöneticilerin Etkinliği

Kurum çalışanlarını belirli bir amaca yönelik hedeflenmeleri yöneticilerin temel hedeflerindedir. Yöneticilerin kendilerinin farkında olması çalışanlarını ve kurumun ortamını bilmesi onlara avantaj sağlayacaktır. İnsanın kendini bilmesi başkalarını da tanımasını sağlayacaktır. Dolayısıyla yöneticiler de önce kendilerini tanıyıp daha sonra da başkalarının davranışları hakkında daha kolay bilgi sahibi olabilirler⁸⁹.

2.4.6. Çalışanların Yeniliklere Katılımı

Bir işletme yenilikleri ne kadar desteklerse çalışanlar da yeniliklere adam atarken o kadar cesur davranır. İşletmenin yeniliklere karşı cesur tutumu bireylerin de bu konuda risk almasını teşvik eder. İşletmelerin yenilikçi tutumları neticesinde çalışanlar ellerindeki kaynaklarla yetinmeyip yeni kaynaklara yönelirken farklı fikirlere saygılı bir ortam da oluşabilir⁹⁰.

2.4.7. Yöneticilerle Çalışanların İyi İlişkiler Sürdürmesi

Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iyi ilişkiler güven ve uzun beraberlikleri uzun beraberlik ve güven ise kurum yüksek performansı getirir. Kısa dönemli yönetici iş gren ilişkileri aralarındaki iletişimin kaliteli olmamasından dolayı düşük performansa neden olabilir. Uzun vadeli ilişkilerde Çalışanlar idareciler tarafından genellikle yüksek puanla değerlendirilebilir⁹¹.

⁸⁸ Serpil Özdamar, "İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır", *İşveren Dergisi*, 1998, Sayı: 8, 241-251, s. 242.

⁸⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s. 39.

⁹⁰ Ercan Turgut ve Memduh Beğenirbaş, "Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *KHO Bilim Dergisi*, 2013, Cilt: 23, Sayı: 2, 101-124, s. 118.

⁹¹ T. Neville Dvarte, "Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal", *Academy of Management Journal*, 1994, 171-185, p. 177.

İdareci ile çalışanların aralarındaki iletişimin kaliteli olması yönetici açısından koordinasyon ve kontrol etme gibi yönetsel fonksiyonların sağlıklı olmasını sağlar. Çoğu zaman yöneticilerin omuzlarındaki sorumluluklar, yükledikleri işlerin ciddiyeti idareci ile çalışan arasına mesafe koyabilir. Dış kaynakların baskıları, operasyonel süreçler bu iletişim bozukluğunu daha da zedeleyebilir⁹².

2.4.8. Mal ve Hizmet Talep Miktarı

Bir işletme geleceği düşünerek mal ve hizmete olan talebi önceden tahmin etmelidir. Talep tahminleri: hammadde, yedek parça, yarı mamul, makine, insan gücü ve yatırım ihtiyaçlarının saptanması olarak düşünülebilir. Kurum içindeki çalışmalar da talep miktarına bağlı olarak düzenlenmelidir⁹³.

2.4.9. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Süreklilik

Kalite maliyeti: ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik oluşturabilecek hataların için devam eden faaliyetlerin üretimde veya müşteriye ulaştıktan sonra görülen hatalarının sonucundaki maliyete denilebilir. İşletmenin kaliteyi belirli bir çizgide tutabilmesi için göze aldığı maliyet olarak da değerlendirilebilir. 26 BS 6143 (1990) standardında ve Amerikan Kalite Kontrol Derneğine (ASQC,1971) göre kalitesiz üretimde meydana gelen maliyetler de kalite maliyeti içinde yer alabilir⁹⁴.

Hizmet: birey veya teknolojik materyalleri kişi veya araç çabasıyla üretilen fiziksel varlık taşımayan alıcıya fayda sağlayacak ürünlere denilebilir. İnsanların ihtiyaçlarına göre hizmet sektörü ve hizmet yelpazesi gelişmiştir. Hizmet neticesinde ortaya çıkan ürün ve mallar da hizmet tanımına dahil olabilir. Hizmet sektörü ne kadar gelişmiş ve çeşitliyse o toplumun gelişmişlik seviyesi de o kadar fazladır. Gelişmiş ülkelerdeki hizmete bağlı gelişmişlik seviyesi %80'lere çıkabilir⁹⁵.

⁹² Yönetici Çalışan İlişkisi Nasıl Olmalı, " <http://www.kariyer.net/ik-blog/yonetici-calisan-iliskisi-nasil-olmalı/>, (Erişim Tarihi: 17.05.2016).

⁹³ Mehmet Karahan, İstatistiksel Tahmin Yöntemleri: Yapay Sınır Ağları Metodu ile Ürün Talep Tahmini Uygulaması, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s. 2 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

⁹⁴ S. Yükçü, *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999, s. 90.

⁹⁵ Özlem İpekgil ve Doğan Özkan Tütüncü, *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir, 2003, s. 201.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ VE BİR EĞİTİM KURUMU ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada etik liderliğin içeriğinde yer alan; adalet, eşitlik, hak, bireysel özgürlük, vicdan, iş ahlakı vb. faktörlerin, örgütsel performans üzerindeki etkilerinin neler olduğu ve ilgili çevrelere (işletmeler, araştırmacılar, tüketiciler vs.) bilimsel önerilerin sunulması amaçlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Özel eğitim kurumlarında etik liderliğin alt başlıklarının çalışanlar tarafından ne kadar algılandığının tespit edilmesi ve çalışanların yaptığı işi ne kadar etkilediğinin belirlenmesidir.

3.1.3. Araştırmanın Problemi

1. Etik liderlik davranışlarının örgütsel performans üzerine etkisi var mıdır?
2. Kurumumuz, örgütsel performansı, cironun etkilediğini kabul eder mi?
3. Kurumumuz, örgütsel performansı, kar ve pazar payının etkilediğini kabul eder mi?
4. Kurumumuz, örgütsel performansı, çalışanların başarılarının etkilediğini kabul eder mi?
5. Kurumumuz, örgütsel performansı, çalışanların yeniliklerinin etkilediğini kabul eder mi?
6. Kurumumuz, örgütsel performansı, yöneticilerle çalışanların ile iyi ilişkiler sürdürmesini etkilediğini kabul eder mi?
7. Kurumumuz, örgütsel performansı, okuldaki öğrenci sayısının etkilediğini kabul eder mi?
8. Kurumumuz, örgütsel performansı, öğretmenlerin başarısının etkilediğini kabul eder mi?
9. Kurumumuz, örgütsel performansı, öğrenci başarısının etkilediğini kabul eder mi?
10. Yöneticimiz kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar mı?

3.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

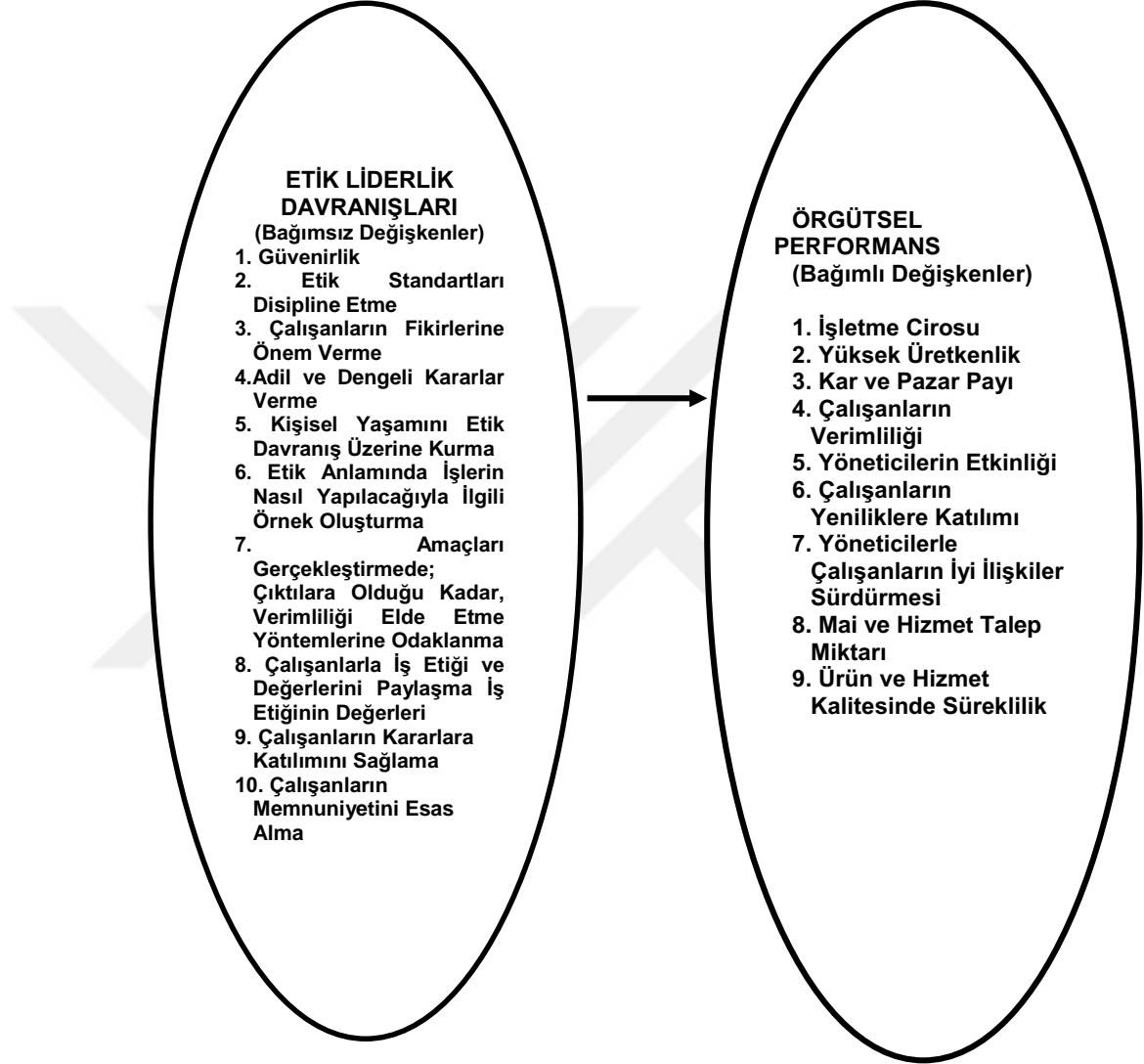
Özel bir eğitim kurumunun, İstanbul'daki Acıbadem1, Acıbadem2, Ataşehir1, Ataşehir2, Ataşehir3, Bostancı, Çamlıca, Çekmeköy, Kadıköy, Kartal, Kurtköy, Sancaktepe, Tuzla, Yakacık, Avcılar, Bahçelievler, Bahçeşehir1, Bahçeşehir2, Başakşehir, Batışehir, Beykent, Beyoğlu, Cevizlibağ, Florya, Güneşli, Hadımköy, Halkalı1, Halkalı2, Sarıyer, Şişli, Topkapı olmak üzere 31 şubede görev yapan toplam 400 öğretmen ve yönetici ve okul görevlisi ile anket yapılarak veriler elde edilmiştir. Geçersiz olan anketler değerlendirmeden çıkarıldığında 174 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Birden çok kampüste anket sorularını uygulanmasıyı yöneticilerin değil farklı yöneticilerin değerlendirilmesi sonucu yöneticilerin farklı etik özellikleri ortaya koymuştur. Araştırma, İstanbul'da özel bir eğitim kurumuna bağlı olarak çalışan, 31 şube (Acıbadem1, Acıbadem2, Ataşehir1, Ataşehir2, Ataşehir3, Bostancı, Çamlıca, Çekmeköy, Kadıköy, Kartal, Kurtköy, Sancaktepe, Tuzla, Yakacık, Avcılar, Bahçelievler, Bahçeşehir1, Bahçeşehir2, Başakşehir, Batışehir, Beykent, Beyoğlu, Cevizlibağ, Florya, Güneşli, Hadımköy, Halkalı1, Halkalı2, Sarıyer, Şişli, Topkapı) ile sınırlıdır.

3.1.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, “Etik Liderlik Davranışları” ve “Örgütsel Performans” ile ilgili ölçeklerden elde edilen verilerden faydalanılarak, ileri sürülen hipotezlerin istatistiksel analizleri yapılacaktır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda şekilde ifade edilmiştir.



Şekil-1Araştırma Modeli

3.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler 3 bölüm olarak uygulanmıştır. Birinci bölümde demografik değişkenlerden hizmet süresi, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve görev türü ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, etik liderlik davranışları ölçeği için Brown (2005) ve örgütsel performans ölçeği için Ya-Fen ve Lee (2009) çalışmasından faydalanılmıştır ve hazırlanan sorular; “ (1) Tamamen

katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum” başlıkları altında hazırlanmıştır. Ölçeğin kaynaklarıyla ilgili bilgiler anket bölümünde yer almaktadır.

3.1.8. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin katılımcılarının düşüncelerini almak için uygun olacağı ve bilimsel yöntem açısından yeterli olacağı varsayılmıştır.

2. Araştırma verilerinin, geçerli, güvenilir, objektif olarak elde edildiği varsayılmıştır.

3.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

H0.1: Örgütsel performans, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 2: Etik liderlik, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0.3: Örgütsel performans, yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 4: Etik liderlik, yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 5: Örgütsel performans, eğitim Seviyesi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 6: Etik liderlik, eğitim Seviyesi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 7: Örgütsel performans, kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 8: Etik liderlik, kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 9: Örgütsel performans, görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 10: Etik liderlik, görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

H0. 11: Gözlenen noktaların regresyon doğrusuna uyumu önemsizdir (Model geçersizdir)

H0. 12: Örgütsel performans ve etik liderlik faktörleri birbirlerini istatistikî anlamda etkilememektedir.

3.1.10. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi ve Analizi

Çalışmanın alan uygulaması bölümünde analitik (nicel) yöntem tercih edilmiştir. “Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma” ile ilgili ölçek sorularının anlaşılabilir olduğunun tespiti için öncelikle 18 adet pilot anket uygulaması gerçekleştirilerek ölçekteki soruların anlaşılabilirliği ve

verilerin yeterliliğinin sağlanması hedeflenmiştir. Ankette görülen hatalar düzeltilmiş ve ölçeklerin ilgili istatistiksel güvenilirlik analizi yapılarak ölçeklere son şekli verilmiştir. Anket internetten katılımcılara gönderilerek gerekli veriler elde edilmiştir. Anket sonrası elde edilen veriler S.P.S.S. 21 istatistik programında analiz edilerek, istatistik analizler yapılmış, hipotezler test edilmiş, sonuç ve öneriler hazırlanarak araştırma tamamlanmıştır.

3.1.11. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

Alfa katsayısının aralıkları ve buna bağlı olarak güvenilirlik karar örneği aşağıda yer almaktadır;

$0,0 \leq \alpha < 0,4$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,4 \leq \alpha < 0,6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,6 \leq \alpha < 0,8$ ise ölçek oldukça güvenilir,dir,

$0,8 \leq \alpha < 1,0$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yapılan araştırmada gerekli faktörler ve çalışmanın tamamı için Cronbach's Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-1 Güvenilirlik Tablosu

Değişkenler	Cronbach's Alpha Katsayısı
Tüm Araştırma Soruları İçin	0,890
1. Ölçek İçin Güvenilirlik Analizi	0,918
2. Ölçek İçin Güvenilirlik Analizi	0,925

Tablodaki Cronbach's Alpha Katsayısı değerleri tüm değişkenler için yeterli derecede yüksek olarak çıktığı görülmektedir. Bu yüzden çalışmadan herhangi bir soruyu çıkarmanın gereği yoktur denilir. Ayrıca incelenen faktörlerin güven katsayıları da yüksek çıkmıştır.

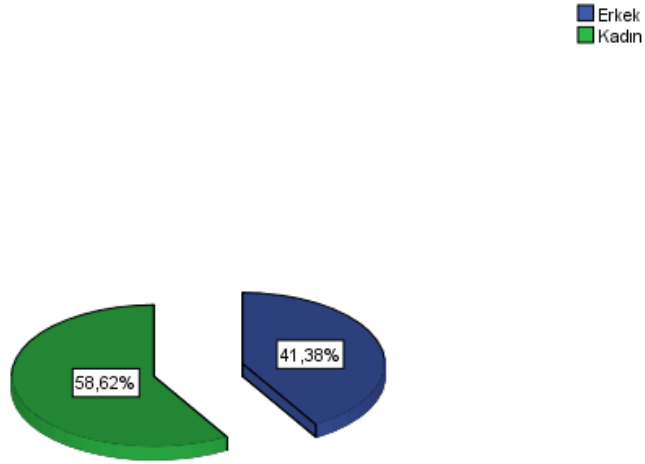
3.2. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ FREKANS ANALİZLERİ

3.2.1. Cinsiyet Karşılaştırması

Tablo-2Katılımcıların Cinsiyet Verileri

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Erkek	72	41,4	41,4	41,4
Kadın	102	58,6	58,6	100,0
Genel Toplam	174	100,0	100,0	

Cinsiyetiniz



Grafik-1Cinsiyet

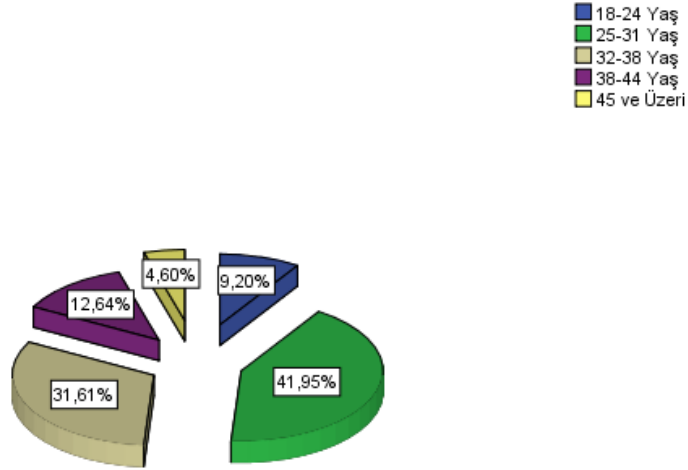
Çalışma cinsiyet bazında incelendiği zaman erkeklerin 72 kişi, kadınların 102 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcılar cinsiyet açısından homojen olarak dağılmıştır denilebilir.

3.2.2. Yaş Karşılaştırması

Tablo-3Katılımcıların Yaş Verileri

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
18-24 Yaş	16	9,2	9,2	9,2
25-31 Yaş	73	42,0	42,0	51,1
32-38 Yaş	55	31,6	31,6	82,8
38-44 Yaş	22	12,6	12,6	95,4
45 ve Üzeri	8	4,6	4,6	100,0
Toplam	174	100,0	100,0	

Yaşınız



Grafik-2Yaş Grafiği

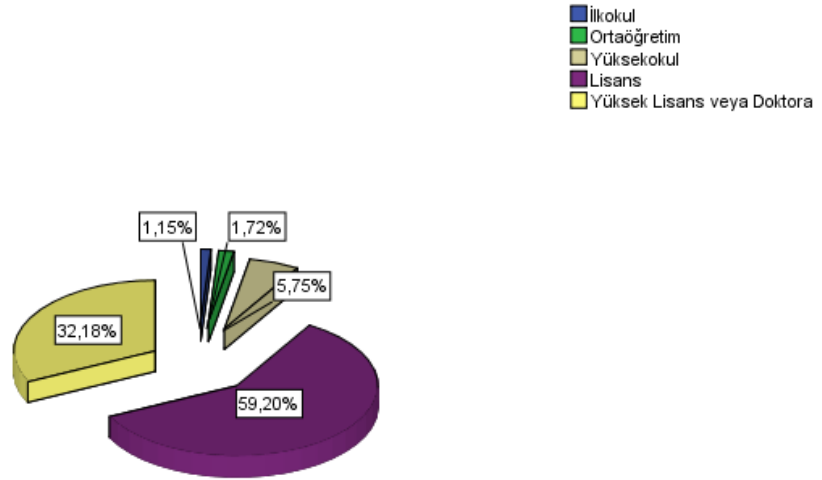
Araştırma katılımcıları incelendiğinden büyük çoğunluğun 73 kişi ile 25-31 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 25-31 yaş gurubundan hemen sonra 55 kişi ile 32-38 yaş gurubu gelmektedir. Anketin katılımcılarının büyük çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir. Genel olarak tablo incelendiğinde orta yaşa kadar katılımcılar homojen dağıldığı ancak 45 yaş ve üzeri kişilerde azalma olduğu görülmüştür.

3.2.3. Eğitim Seviyesi Karşılaştırması

Tablo-4 Katılımcıların Eğitim Seviyesi Verileri

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
İlkokul	2	1,1	1,1	1,1
Ortaöğretim	3	1,7	1,7	2,9
Yüksekokul	10	5,7	5,7	8,6
Lisans	103	59,2	59,2	67,8
Yüksek Lisans veya Doktora	56	32,2	32,2	100,0
Toplam	174	100,0	100,0	

Öğrenim_Durumunuz



Grafik-3 Öğrenim Durumu Grafiği

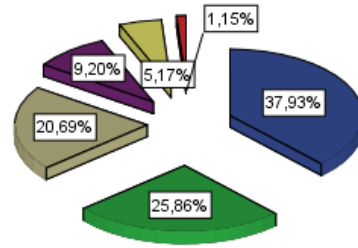
Araştırma katılımcıları incelendiğinde en fazla katılımcı 103 kişi ile lisans mezunlarına aittir. İlkokul ve ortaöğretim mezunu katılımcıların az olduğuda dikkat çekmektedir. Genel olarak bakıldığında Katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.4. Kurumdaki Yıl Karşılaştırması

Tablo-5 Katılımcıların Kurumdaki Yıl Verileri

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
1-4 Yıl Arası	66	37,9	37,9	37,9
5-9 Yıl Arası	45	25,9	25,9	63,8
10-14 Yıl Arası	36	20,7	20,7	84,5
15-19 Yıl Arası	16	9,2	9,2	93,7
20-24 Yıl	9	5,2	5,2	98,9
25 Yıl ve Üzeri	2	1,1	1,1	100,0
Toplam	174	100,0	100,0	

Kurumdaki_Yıl



Grafik-4 Kurumdaki Yıl Grafiği

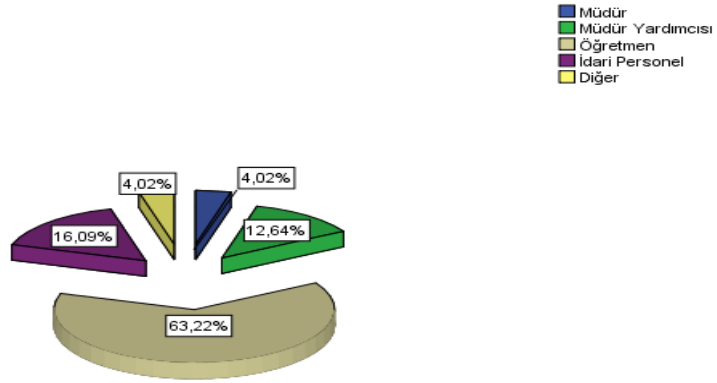
Anket katılımcılarının 66'sı 1-4 yıl süre aralığında bulunduğu kurumda hizmet vermektedir. 45'i 5-9 yıl süre aralığında, 36'sı 10-14 yıl süre aralığında, 16'sı 15-19 yıl süre aralığında, 9'u 20-24 yıl süre aralığında, 2 kişi ise 25 yıl ve üzeri süre aralığında bulunduğu kurumda hizmet vermektedir. Genel tabloya bakıldığında çalışanların arasında 20 yıl ve üzeri tecrübeye ait olanların az olduğu görülmektedir. Hizmet yılı incelendiğinde 15 yıldan daha az hizmet verenlerin sayısı neredeyse anket katılımcılarının %90'ını oluşturmaktadır.

3.2.5. Görev Karşılaştırması

Tablo-6Katılımcıların Görev Verileri

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Müdür	7	4,0	4,0	4,0
Müdür Yardımcısı	22	12,6	12,6	16,7
Öğretmen	110	63,2	63,2	79,9
İdari Personel	28	16,1	16,1	96,0
Diğer	7	4,0	4,0	100,0
Toplam	174	100,0	100,0	

Göreviniz



Grafik-5Görev Grafiği

Anket katılımcıları mesleki görevleri bazında incelendiğinde anket katılımcılarının büyük çoğunluğu 110 kişi ile öğretmendir. Öğretmenler anket katılımcılarının yüzde 63,2'sini karşılamaktadır.

3.3. FAKTÖR ANLİZİNİ BULGULARI

Faktör analizi, araştırmalarda yer alan çok sayıdaki değişkeni temsil edecek faktör isimleriyle ifade edilmesinin gerektiği durumlarda kullanılır. Faktör analizi yapılabilmemesine KMO Bartlett testi ile karar verilmektedir.

3.3.1. Birinci Ölçek İçin KMO Bartlett Testi

Tablo-7 KMO Bartlett Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,901
Bartlett's Test İstatistikleri	Ki-Kare Değer	936,204
	Serbestlik Derecesi	36
	sigma	,000

Bu tablo birim matris ile değişkenler arasındaki ilişki matrisinin eşit olup olmadığını ölçer. Karar verilirken tablodaki serbestlik derecesi ve Chi-Square (Ki-Kare) tablo değerlerinden yararlanılır. Ancak burada karara tablodaki sigma değeri ile karar verilir. sigma değeri alfa(0,05) olduğunda H0 hipotezi red edilir ve demek korelasyon matrisi (ilişki matrisi) birim matrise eşit değildir ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır denilir.

Toplanan dataların, faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testinin sonuçlarına bakılarak karar verilir. KMO'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analiziyapmak için uygun olduğunu gösterir. Bu değer 1'e ne kadar yakın olursa değişken arasındaki ilişki o kadar yüksek olur ve faktör analizi yapma gerekliliği de artmaktadır. Buradaki KMO değeri 0,901 olarak hesaplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Faktör analizi yapmanın gerekli olduğuna karar verildikten sonra faktör sayısı ve açıklama yüzlerinin hesaplanması gerekmektedir. Yapılan çalışmanın gerekli değerleri hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda verilmiştir.

3.3.2.Faktör Analizi Öz değerleri ve Açıklama Yüzdeleri

Tablo-8Faktör Analizi Özdeğerleri ve Açıklama Yüzdeleri

Bileşen	Başlangıç Öz değeri			Kare Toplamları Çıkarımları		
	Öz değer	Varyans	Birikimli Varyans	Öz değer	Varyans	Birikimli Varyans
1	5,459	60,655	60,655	5,459	60,655	60,655
2	,733	8,150	68,805			
3	,617	6,852	75,657			
4	,601	6,682	82,339			
5	,450	4,995	87,334			
6	,375	4,169	91,503			
7	,307	3,414	94,917			
8	,260	2,893	97,810			
9	,197	2,190	100,000			

Öz değer, hem faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada, hem de önemli faktör sayısına karar vermede dikkate alınan bir katsayıdır. Faktör analizinde, başlangıçta, genel olarak öz değeri 1 yada 1'den daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak alınırlar. Ancak araştırmacı, analiz sonuçlarına göre bu eşik değeri arttırabilir. Çalışmamız için öz değeri 1'den büyük tek bileşen belirlenmiştir. Buda demek oluyor ki faktör sayımız 1 olarak belirlenecektir.

Analize dahil değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının ilk olarak kapsadığı faktör sayısı önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir. Uygulamada özellikle davranış bilimlerinde ölçek geliştirmede sözü edilen miktara ulaşmak güçtür. Çok faktörlü ölçeklerde faktör sayısının yüksek tutulması, açıklanan varyansı arttırır, ancak bu seferde faktörleri isimlendirmede, onları anlamlı kılmada zorluk yaşanması muhtemeldir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazlası yeterli görülebilir. Çok faktörlü ölçeklerde ise açıklanan varyansın daha fazla olması beklenir. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlanır. Çalışmanın açıklama yüzdeleri incelendiğin 1 faktörün ortak açıklama yüzdesi 60,655 olarak hesaplanmıştır.

Faktör sayısı ve açıklama yüzdelerinin yeterliliği incelendikten sonra değişkenlerin (anket sorularının) faktörler üzerindeki yükleri incelenerek faktörler belirlenir. Bir değişken hangi faktör üzerindeki yükü daha fazla ise faktör aittir şeklinde yorum yapılır. Elde edilen faktörlere keyfi bir isim verilir.

Soruların faktörlere dağılımları faktör analizi Varimax yöntemi ile elde edilmiş döndürülmüş faktör analizi tablosunda verilmiştir. Faktör isimlendirmeleri ve soru dağılımları aşağıdaki tablolardaki gibidir.

3.3.3.Soruların Faktörlere Dağılımları ve Faktör Yükleri

Tablo-9Döndürülmemiş Faktör Analizi ve Soruların Faktörlere Dağılımları

Örgütsel Performans Sorular	
	1.Faktör
Ö1	,816
Ö2	,816
Ö3	,782
Ö4	,812
Ö5	,770
Ö6	,779
Ö7	,715
Ö8	,790
Ö9	,722

Faktör analizi tablosundaki soruların dağılımı incelendiğinde tek faktör olduğu için yükler tek faktörde toplanmıştır ancak faktör yükleri baya yüksek çıkmıştır. Buda faktörün açıklayıcılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3.4.İkinci Ölçek İçinKMO Bartlett Testi

Tablo-10KMO Bartlett Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,933
Bartlett's Test İstatistikleri	Ki-Kare Değer	1024,960
	Serbestlik Derecesi	45
	Sigma	,000

İkinci ölçek verilerinin faktör analizi için uygunluğunu inceleyen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi yukarıdaki tabloda verilmiştir. Buradaki KMO değeri 0,933 olarak hesaplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu yüksek ilişki durumunda faktör analizi yapmak gerekir.

Faktör analizi yapmanın gerekli olduğuna karar verildikten sonra faktör sayısı ve açıklama yüzlerinin hesaplanması gerekmektedir. Yapılan çalışmanın gerekli değerleri hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda verilmiştir.

3.3.5.Faktör Analizi Öz değerleri ve Açıklama Yüzdeleri

Tablo-11Faktör Analizi Öz değerleri ve Açıklama Yüzdeleri

Bileşen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Genel Toplam	% Varyans	% Birikimli	Genel Toplam	% Varyans	% Birikimli
1	6,009	60,088	60,088	6,009	60,088	60,088
2	,764	7,641	67,730			
3	,618	6,179	73,909			
4	,528	5,276	79,185			
5	,456	4,562	83,746			
6	,429	4,290	88,036			
7	,345	3,447	91,483			
8	,333	3,330	94,812			
9	,291	2,914	97,726			
10	,227	2,274	100,000			

İkinci ölçek için öz değeri 1'den büyük tek bileşen belirlenmiştir. Buda faktör sayısının 1 olacağını göstermektedir.

Çalışmanın açıklama yüzdeleri incelendiğin tek faktörün ortak açıklama yüzdesi 60,088 olarak hesaplanmıştır. Bu değer tek faktör için bile yerince iyi bir açıklama yüzdesidir.

Faktör sayısı ve açıklama yüzdelerinin yeterliliği incelendikten sonra değişkenlerin (anket sorularının) faktörler üzerindeki yükleri incelenerek faktörler belirlenir. Bir değişken hangi faktör üzerindeki yükü daha fazla ise faktör aittir şeklinde yorum yapılır. Bizim faktör sayımız 1 olduğu için faktör yükleri tek faktörde toplanır ancak bu yüklerin yüksek olması gerekmektedir.

Soruların faktörlere dağılımları hem faktör analizi hem de Varimax yöntemi ile elde edilmiş döndürülmüş faktör analizi tablosunda verilmiştir. Faktör isimlendirmeleri ve soru dağılımları aşağıdaki tablolardaki gibidir.

3.3.6.Soruların Faktörlere Dağılımları ve Faktör Yükleri

Tablo-12Döndürülmemiş Faktör Analizi ve Soruların Faktörlere Dağılımları

Etik Liderlik Soruları	1.Faktör
	E1
E2	,829
E3	,812
E4	,725
E5	,812
E6	,772
E7	,793
E8	,823
E9	,715
E10	,773

Faktör analizi tablosundaki soruların tek faktör üzerindeki yüklerinin yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.7.Soruların Faktörlere Dağılımları

Tablo-13Soruların Faktör Analizine Göre Dağılımları

Faktörler	Faktör Analizi
F1. Örgütsel performans	S7-S8-S9-S9-S10-S11-S12-S13-S14-S15
F2. Etik liderlik	S16-S17-S18-S19-S20-S21-S22-S23-S24-S25

Soruların faktörlere dağıldığı tablo incelendiğinde görülmüştür ki ölçeklerin ikisinde bir faktörde toplanmıştır. Faktör yüklerinin yüksek olduğu ve açıklayıcılığının yüksek olduğu görülmüştür. Faktörler ve faktörlere ait sorular yukarıdaki tabloda verilmiştir.

3.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ (Anova / Varyans Analizi)

Varyans analizi iki ya da daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına karar vermede; t testi kullanılarak yada ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılacak ise F Testi diğer bir isimle Varyans Analizi (ANOVA, Analysis Of Variance) uygulanır. İki'den fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden F testinin ve t testinin hipotezi aşağıdaki gibidir.

H₀: Ortalamalar arasında fark yoktur.

H₁: Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

Yapılacak olan testin kararı normallik testine göre verilir. F testinin mi yoksa T testinin mi uygulanacak olması normallik testi sonucunda karar verilecektir.

3.4.1. Normallik Testi

İstatistiksel testler, kabaca "parametrik testler" ve "parametrik olmayan testler" olmak üzere ikiye ayrılabilir. Eldeki bir veri setine, bu testlerden hangisinin uygun olduğunu belirlemek için normallik testi yapılmalıdır. Eğer veriler normal dağılıma sahip ise parametrik testler, veriler normal dağılıma sahip değil ise parametrik olmayan testler uygun olacaktır. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına aşağıdaki Kolmogorov-Smirnov testi ile karar verebiliriz.

Tablo-14Normallik Testi (Kolmogorov Smirnov Testi)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	sigma	İstatistik	df	sigma
F1. Örgütsel performans	,176	173	,000	,834	173	,000
F2. Etik liderlik	,126	173	,000	,949	173	,000

Bu tablo temel olarak faktörlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı hipotezini incelemektedir ve çalışmanın hipotezi şu şekilde kurulur.

H₀: %95 güvenle faktörler normal dağılıma sahiptirler.

H₁: %95 güvenle faktörler normal dağılıma sahip değildirler.

Faktörlere ait sigma değerleri hesaplanmış ve tabloda verilmiştir. Buradaki sigma değerleri alfa(0,05) değerinden küçük olanlar için H₀ hipotezi red edilir. Yani alfa=0,05 değerinden küçük olan değerler normal dağılıma sahip değildir yorumu yapılır.

Tablodaki tüm sigma değerleri alfa değerinden küçük olduğu için faktörlerin tamamı normal dağılıma sahip değildir yorumu yapılır ve non-parametrik (parametrik olmayan) testler uygulamaya karar verilir.

3.4.2. Cinsiyet ile Araştırmanın Faktörleri (F1,F2) Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-15Cinsiyet ile Örgütsel Performans, Etik Liderlik Anova Analizi

Faktörler	T-Tablo Değeri	Asymp. sigma Değeri
F1. Örgütsel performans	-,167	,867
F2. Etik liderlik	-,380	,704

Cinsiyet ile araştırmanın faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) arasındaki farklılık değerleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır.

Tabloda yer alan sigma (p) değerlerinden 05'den küçük ($p < 0,05$) olan sonuçlarda, H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Buna karşılık, 05'den küçük ($p > 0,05$) olan sonuçlarda, H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda analiz sonucunda kabul edilen hipotezlerle ilgili Anova tabloları ve yorumları ekte yer almaktadır;

3.4.2.1. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-16Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyetiniz	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P (sigma Değerleri)
	Kadın	72	86,74	-,167	,867
F1. Örgütsel Performans	Erkek	102	88,03		
	Toplam	174			

H0.1: Örgütsel performans, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel performans (F1), cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine dair hesaplamalar yapılmış ve yukarıdaki tabloda bu veriler paylaşılmıştır. Örgütsel performans (F1) faktörüne ait sigma değeri 0,867 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden(0,05) büyük olduğu için H0 red edilir. Yani, örgütsel performans (F1), cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Rank sütunu incelendiğinde görülmektedir ki erkeklerin örgütsel performans (F1) üzerindeki etkisi daha fazladır. Ancak bu farklılık istatistiksel açıdan önemli bir farklılık olarak görülmemiştir.

3.4.2.2. Cinsiyet Değişkeni ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-17Cinsiyet Değişkeni ile Etik Liderlik için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyetiniz	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P(sigma Değerleri)
	Kadın	71	85,27	-,380	,704
F2. Etik liderlik	Erkek	102	88,21		
	Toplam	173			

H0.2: Etik liderlik, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Cinsiyet değişkenine göre etik liderlik (F2) incelenmiştir. Etik liderlik (F2)'ye ait sigma değeri 0,704olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden fazla olduğundan H0 red edilemez ve etik liderlik (F2), cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir denir.

3.4.3. Yaş değişkeni İle Araştırmanın Faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-18Yaş ile Örgütsel Performans, Etik Liderlik Anova Analizi

Faktörler	T-Tablo Değeri	Asymp. sigma Değeri
F1. Örgütsel performans	,280	,991
F2. Etik liderlik	1,693	,792

Yaş ile araştırmanın faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) arasındaki farklılık değerleri tablo 'da yer almaktadır.

Tabloda yer alan sigma (p) değerlerinden 05'den küçük ($p < 0,05$) olan sonuçlarda, H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Buna karşılık, 05'den küçük ($p > 0,05$) olan sonuçlarda, H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda analiz sonucunda kabul edilen hipotezlerle ilgili Anova tabloları ve yorumları ekte yer almaktadır;

3.4.3.1. Yaş Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-19Yaş Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu

Faktör	Yaş	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P (sigma Değerleri)
	18-24 Yaş	16	81,91	,280	,991
	25-31 Yaş	73	87,83		
F1. Örgütsel performans	32-38 Yaş	55	87,48		
	38-44 Yaş	22	88,93		
	45 ve Üzeri	8	91,88		
	Toplam	174			

H0.3: Örgütsel performans, yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel performans (F1) için elde edilen sigma değeri yukarıdaki tabloda 0,679 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden büyük olduğundan H0 red edilemez. Örgütsel performans (F1), yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3.4.3.2. Yaş Faktörü ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-20 Yaş Faktörü ile Etik Liderlik için Anova Tablosu

Faktör	Yaş	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P(sigma Değerleri)
	18-24 Yaş	16	93,59	1,693	,792
	25-31 Yaş	73	87,29		
F2. Etik liderlik	32-38 Yaş	55	85,33		
	38-44 Yaş	21	79,17		
	45 ve Üzeri	8	103,19		
	Genel Toplam	173			

H0: Etik liderlik, yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablodaki sigma değeri (0,401) alfa değerinden (0,05) büyük olduğundan H0 red edilemez. Yani etik liderlik (F2), yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3.4.4. Eğitim Seviyesi değişkeni İle Araştırmanın Faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-21Eğitim Seviyesi ile Araştırma Örgütsel Performans, Etik Liderlik Faktörlerinin Anova Analizi

Faktörler	T-Tablo Değeri	Asymp. sigma Değeri
F1. Örgütsel performans	14,993	,005
F2. Etik liderlik	4,672	,323

Eğitim Seviyesiile araştırmanın faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) arasındaki farklılık değerleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo'da yer alan sigma (p) değerlerinden 05'den küçük ($p < 0,05$) olan sonuçlarda, H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Buna karşılık, 05'den küçük ($p > 0,05$) olan sonuçlarda, H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda analiz sonucunda kabul edilen hipotezlerle ilgili anova tabloları ve yorumları ekte yer almaktadır.

3.4.4.1. Eğitim Seviyesi Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-22Eğitim Seviyesi Değişkeni ile Örgütsel Performansı için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Seviyesi	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P (sigma Değerleri)
	İlkokul	2	78,75	14,993	,005
	Ortaöğretim	3	60,00		
F1. Örgütsel performans	Yüksekokul	10	46,70		
	Lisans	103	83,04		
	Yüksek Lisans veya Doktora	56	104,78		
	Genel Toplam	174			

H₀: Örgütsel performans, Eğitim Seviyesi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Yukarıdaki tabloda sigma değeri 0,005 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğundan H₀ red edilemez yani eğitim Seviyesideğişkenine göre örgütsel performans (F1),faktöründe farklılık vardır denir. Ortalama Sıralaması incelendiğinde yüksekokul mezunlarının örgütsel performans (F1), faktörüne katılımı daha azdır. Yüksek lisans veya doktora mezunları ise diğer öğrenim durumlarına göre daha fazla katıldığı görülmektedir.

3.4.4.2. Eğitim Seviyesi Faktörü ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-23Eğitim Seviyesi Faktörü ile Etik Liderlik için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Seviyesi	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P (sigma Değerleri)
	İlkokul	2	82,25	4,672	,323
	Ortaöğretim	3	126,33		
F2. Etik liderlik	Yüksekokul	10	111,90		
	Lisans	103	84,62		
	Yüksek Lisans veya Doktora	55	84,96		
	Genel Toplam	173			

H0: Etik liderlik, Eğitim Seviyesideğişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Yukarıdaki tabloda sigma değeri 0,323 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değeri olan 0,05'den daha büyük olduğundan H0 red edilemez yani Eğitim Seviyesi değişkenine göre etik liderlik (F2) faktöründe farklılık yoktur.

3.4.5. Kurumdaki Yıl Değişkeni İle Araştırmanın Faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-24Kurumdaki Yıl ile Örgütsel Performans, Etik Liderlik Faktörlerinin Anova Analizi

Faktörler	T-Tablo Değeri	Asymp. sigma Değeri
F1. Örgütsel performans	3,719	,591
F2. Etik liderlik	1,601	,901

Kurumdaki yıl ile araştırmanın faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) arasındaki farklılık değerleri tabloda yer almaktadır.

Tablo'da yer alan sigma (p) değerlerinden 05'den küçük ($p < 0,05$) olan sonuçlarda, H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Buna karşılık, 05'den küçük ($p > 0,05$) olan sonuçlarda, H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda analiz sonucunda kabul edilen hipotezlerle ilgili anova tabloları ve yorumları ekte yer almaktadır;

3.4.5.1. Kurumdaki Yıl Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-25Kurumdaki Yıl Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P (sigma Değerleri)
	1-4 Yıl Arası	66	83,89	3,719	,591
	5-9 Yıl Arası	45	86,60		
F1. Örgütsel performans	10-14 Yıl Arası	36	95,46		
	15-19 Yıl Arası	16	93,28		
	20-24 Yıl	9	88,17		
	25 Yıl ve Üzeri	2	34,25		
	Genel Toplam	174			

H0: Örgütsel performans, kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel performans (F1), kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini inceleyen hesaplamalar tablo haline getirilmiş ve bu tablo yukarıda paylaşılmıştır. Bu tablodaki sigma değeri 0,591 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değeri olan 0,05'den daha büyük olduğundan H0 red edilemez yani örgütsel performans (F1), kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3.4.5.2. Kurumdaki Yıl Faktörü ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-26Kurumdaki Yıl Faktörü ile Etik Liderliğin Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P (sigma Değerleri)
	1-4 Yıl Arası	66	91,02	1,601	,901
	5-9 Yıl Arası	45	83,64		
F2. Etik liderlik	10-14 Yıl Arası	35	83,34		
	15-19 Yıl Arası	16	81,09		
	20-24 Yıl	9	94,17		
	25 Yıl ve Üzeri	2	108,75		
	Genel Toplam	173			

H0: Etik liderlik, kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Etik liderlik (F2), kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini inceleyen hesaplamalar tablo haline getirilmiş ve bu tablo yukarıda paylaşılmıştır. Bu tablodaki sigma değeri 0,901 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değeri olan 0,05'den daha büyük olduğundan H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilecektir. Yani, etik liderlik (F2), kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3.4.6. Görev Değişkeni İle Araştırmanın Faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik) Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-27Görev ile Araştırma Örgütsel Performans Etik Liderlik Faktörlerinin Anova Analizi

Faktörler	T-Tablo Değeri	Asymp. sigma Değeri
F1. Örgütsel performans	6,570	,160
F2. Etik liderlik	5,764	,217

Görev ile araştırmanın faktörleri (Örgütsel Performans, Etik Liderlik)arasındaki farklılık değerleri tabloda yer almaktadır.

Tabloda yer alan sigma (p) değerlerinden 05'den küçük ($p < 0,05$) olan sonuçlarda, H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Buna karşılık, 05'den küçük ($p > 0,05$) olan sonuçlarda, H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda analiz sonucunda kabul edilen hipotezlerle ilgili anova tabloları ve yorumları ekte yer almaktadır;

3.4.6.1. Görev Değişkeni ile Örgütsel Performans Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-28Görev Değişkeni ile Örgütsel Performans için Anova Tablosu

Faktör	Görev	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P (sigma Değerleri)
	Müdür	7	93,43	6,570	,160
	Müdür Yardımcısı	22	99,82		
	Öğretmen	110	90,08		
F1. Örgütsel performans	İdari Personel	28	66,59		
	Diğer	7	85,93		
	Genel Toplam	174			

H0: Örgütsel performans, görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Yukarıdaki tabloda sigma değeri 0,160 olarak hesaplanır. Bu değer alfa değeri 0,05 'den büyük olduğundan H0 red edilemez yani örgütsel performans (F1)faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3.4.6.2. Görev Faktörü ile Etik Liderlik Arasındaki Farklılık Tabloları

Tablo-29Görev Faktörü ile Etik Liderlik için Anova Tablosu

Faktör	Görev	N	Ortalama Sıralaması	T-Tablo Değeri	P (sigma Değerleri)
	Müdür	6	127,08	5,764	,217
	Müdür Yardımcısı	22	97,82		
	Öğretmen	110	83,60		
F2. Etik liderlik	İdari Personel	28	86,16		
	Diğer	7	75,50		
	Genel Toplam	173			

H0: Etik liderlik, görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Yukarıdaki tabloda sigma değeri 0,217 olarak hesaplanır. Bu değer alfa değeri 0,05 'den büyük olduğundan H0 red edilemez yani etik liderlik (F2) faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3.5. KORELASYON ANALİZİ

İki değişken arasındaki ilişkinin gücünün derecesini ve yönünü belirlemek için hesaplanan sayıdır. Korelasyon katsayısı r harfi ile gösterilir. İki değişken arasında ilişki yok ise korelasyon katsayısı $r=0$ bulunur. $r>0$ bulunursa iki değişken arasında aynı yönde bir ilişki, söz konusudur. $r=-1$ veya $r=1$ çıkması iki değişken arasında tam bir doğrusal ilişkinin vardır denilir. Değişkenler arasındaki dağılım grafiği çizildiğinde oluşan doğrunun eğimi (+) ise pozitif korelasyon, eğim (-) ise negatif korelasyon söz konusudur.

Tablo-30 Korelasyon Tablosu

	F1. Örgütsel performans	F2. Etik liderlik
F1. Örgütsel performans	1	0,107
F2. Etik liderlik	0,107	1

Yukarıdaki korelasyon tablosu incelendiğinde de görülmektedir ki değişkenler arasındaki ilişki düşük çıkmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düşük çıkması veri setinin regresyon analizine uygun olmadığını göstermektedir. Faktörler arasındaki ilişki düşük olduğundan regresyon analizinde aralarındaki ilişkininde anlamlı çıkma ihtimali düşüktür. Regresyon analizi yapılması anlamlı çıkarsa da katsayısı küçük çıkacaktır.

3.6. REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, o konu ile ilgili tahminler ya da kestirmeler yapabilmek amacıyla regresyon modeli olarak adlandırılan matematiksel bir model ile karakterize eden istatistik analiz tekniğidir.

3.6.1. Örgütsel Performans ile Etik Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-31 Örgütsel Performans ile Etik Liderliğin Regresyona Karar Verme Tablosu

Model	Hata Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Hata Kareler	F Tablo Değeri	sigma
Regresyon	1,407	1	1,407	1,998	,159
Artık Değer	120,433	171	,704		
Genel Toplam	121,841	172			

Yukarıdaki tablo temelinde;

H₀: Gözlenen noktaların regresyon doğrusuna uyumu önemsizdir (Model geçersizdir)

Hipotezlerinin doğruluğunu göstermektedir. Tabloda sigma değeri 0,159 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden küçük olduğundan H₀ red edilemez. Bu nedenle örgütsel performans (F1),etik liderlik (F2),faktörleri arasındaki regresyon analizi yapmak anlamlı değildir.

Tablo-32 Örgütsel Performans için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square
Regresyon	,107 ^a	,012	,006

Değişkenler üzerinde regresyon analizi uygulamak anlamlı çıktıktan sonra açıklama yüzdesi incelenebilir. Yukarıdaki tabloda R Square değeri modelin açıklama yüzdesini vermektedir. Bu model çalışmayı %0,012 oranında açıklamaktadır. Bu yüzde açıklama yüzdesi olarak çok düşük bir açıklama yüzdesidir.

Tablo-33 Örgütsel Performans ve Etik Liderlik Regresyon Tablosu

	B	Standart Hata	t	sigma	Karar
(Constant)	3,757	,242	15,528	,000	✓
F2. Etik liderlik	,099	,070	1,414	,159	x

H₀: Örgütsel performans ve etik liderlik faktörleri birbirlerini istatistikî anlamda etkilememektedir.

Açıklama yüzdeside düşük çıktığı tespit edildikten sonra regresyon denklemi kurulmaya çok gerek yoktur. Zaten yukarıdaki regresyon analizi tablosunda da örgütsel performans (F1), ve etik liderlik (F2) arasındaki ilişki değeri 0,159 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa değerinden büyük olduğu için aralarında herhangi bir ilişki yoktur denir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşen dünya için etik sorunların artması, etik kavramının önemini ortaya koymuş etik problemlere karşı farklı bakış açıları oluşturmuştur. Kurumlar sadece finansal hedeflere ulaşmak için değil, etik yeterliliklere ulaşmak için de çaba sarf etmeye başlamışlardır. Eğitim kurumlarının temelini insan olması, insan yetiştirmeye yönelik yapılan bir sistemden oluşması yönüyle etik değerden ayrı düşünülmemelidir. Toplumun temeli olan insanın öğrenimi ve karakteri eğitim kurumlarında şekillenmektedir. Bundan dolayı okullarda bilimsel bilgilerin öğretilmesi kadar etik değerlerin uygulanması ve bireylere kabul ettirilmesi son derece önemlidir.

Bugünün etik değerlerle yetişen öğrencilerinin yarının doktorları, avukatları, muhasebecileri, politikacıları, polisleri vb. olabileceğini kimse inkar edemeyecektir. Çocukluk ve gençlik yıllarında öğrencilere kazandırılan etik değerler topluma kazandırılan etik değerlerdir. Etik değerlerin bilincinde olan adaletli, farklı fikirlere saygılı, dürüst, ahlaklı bireylerin yetişmesi için okullarda da bu değerleri benimsemiş ve uygulayabilen öğretmen ve idarecilere ihtiyaç vardır.

Etik değerler: özellikle kabul ettirilmesi gereken kurallar ve anlayış bütünü olarak benimsendiği için bu konuda en fazla sorumluluk okul idarecilerine düşmektedir. Etik değerlerin kuruma yöneticiler tarafından bir kültür olarak yerleştirildiği okullarda daha az sorun yaşanıp okulun huzurlu bir iklimi olacaktır. Bu nedenle okul yöneticileriyle birebir iletişim halinde olan öğretmenlerin davranışları ve performanslarıyla etik liderlerin tutumları arasında bağlantı tezin ana hattını oluşturmaktadır.

Araştırma katılımcıları incelendiğinden büyük çoğunluğun 73 kişi ile 25-31 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 55 kişi ile 32-38 yaş gurubu gelmektedir. Anketin katılımcılarının büyük çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir. Genel olarak tablo incelendiğinde orta yaşa kadar katılımcılar homojen dağıldığı ancak 45 yaş ve üzeri kişilerde azalma olduğu görülmüştür.

Araştırma katılımcıları incelendiğinde en fazla katılımcı 103 kişi ile lisans mezunlarına aittir. İlkokul ve ortaöğretim mezunu katılımcıların az olduğuna dikkat çekmektedir. Genel olarak bakıldığında Katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Anket katılımcılarının 66'sı 1-4 yıl süre aralığında bulunduğu kurumda hizmet vermektedir. 45'i 5-9 yıl süre aralığında, 36'sı 10-14 yıl süre aralığında, 16'sı 15-19 yıl süre aralığında, 9'u 20-24 yıl süre aralığında, 2 kişi ise 25 yıl ve üzeri süre aralığında bulunduğu kurumda hizmet vermektedir. Genel tablo

incelendiğinde çalışanların arasında 20 yıl ve üzeri tecrübeye ait olanların az olduğu görülmektedir.

Tezle ilgili analizler sonucunda belirlenen öneriler;

- Eğitim seviyesi değişkenine göre etik liderlik faktörünün farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Etik liderliğin çalışanlar tarafından algılanmasında eğitim faktörünün rolü en etkili seviyeye çıkarmak için çalışanlara adaletli ve eşit davranılmalıdır.

- İnsanların en değerlileri çocuklarıdır, çocukların emanet edildiği çalışanlar ise öğretmenlerdir, çocukların kapasitelerini tam olarak ortaya koyabilmelerinin yolu: iyi eğitim almış; bilimsel değişim, evrensel değişim ve gelişmelere açık öğretmenlerdir. Öğretmenlere kendilerini geliştirebilecek imkanlar ve şartlar sağlanmalıdır.

- Örgütsel performansın cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Fiziksel olarak erkek çalışanlar daha avantajlı olsa da kadınların disiplinli bir çalışma anlayışına sahip olması cinsiyeti performans açısından etkisiz hale getirmektedir. Örgütsel performansın artırılabilmesi için kadınların ve erkek motivasyonlarını sağlayacak farklı unsurlara belirlenmelidir.

- Etik liderliğin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Liderlik cinsiyet değil karakter meselesi olarak değerlendirilmelidir. Bu durumda etik liderlik davranışlarının kadın ve erkek öğretmenler üzerindeki etkisi de etik liderlerin cinsiyeti de araştırmada değişikliğe neden olmamıştır.

- Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin ihtiyaçları farklılık göstereceğinden bu ihtiyaçlar belirlenip karşılanarak yöneticiler yaptıkları işe teşvik edilmelidir.

- Örgütsel performansın, yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışanların olgunluklarının farklı olması performans açısından farklılık göstermemektedir bunun nedeni genç çalışanların enerjilerinin daha yüksek olmasına karşı olgun çalışanların tecrübelerinin daha fazla olması sebebiyle daha kısa zamanda işleri bitirmeleri olabilmektedir.

- Deneyimli öğretmenlerin tecrübesiz öğretmenlere yol gösterici vasıfta olmaları desteklenmelidir.

- Etik liderliğin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İnsanlar olgunlaştıkça fikirlerinde değişiklik olabilir ancak etik liderlerin çalışanlar üzerindeki etki incelendiğinde yaşa göre farklı anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan geldiği için yaratılışı yöneticiliğe uygun olan çalışanlar tespit edilmeli ve onlara bu alanda da eğitim aldırılmalıdır.

- Eğitim Seviyesi değişkeninin örgütsel performansfaktorüne göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bireylerin karakterini aldıkları eğitim de etkilemektedir. Eğitimin amacı kişiye istendik davranışlar kazandırmak olduğuna göre daha yüksek eğitim alan bireylerin iş disiplininin ve işlerine olan özverilerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, kurumlarda çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve eğitim durumlarını yükseltmelerine uygun ortam sağlanmalıdır. Lisans mezunları yüksek lisans ve doktora programlarına yönlendirilmelidir. Çalışanların eğitim konusunda kendilerini geliştirmesine müsait bir kurum düzeni; hem ortaya çıkan işin kalitesini yükseltecek hem kendisine ve kurumuna daha çok güvenen kurum üyelerinin mevcudiyetini artıracak hem de çalışanların hedefleri ile kurum hedeflerinin örtüşmesini sağlayacaktır. Okullarda öğretmenlerin çalıştıkları hammadde öğrencidir, zorunlu eğitim ise bir ülkedeki tüm bireyler için şarttır bu durumda topluma kazandırmak istediğimiz istendik davranışlar ve etik değerler öğretmenlere daha iyi eğitim koşulları, kendilerini geliştirebilecekleri ortamlar sağlayarak kazandırılabilir.

- Öğretmenlere kendilerini geliştirip yetiştirebilecekleri zaman ve imkan kurum tarafından sağlanmalıdır.

- Örgütsel performansın kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kurumsallaşmış bir eğitim kurumu olması sebebiyle, kişilere değil iş kültürüne bağlı işleyişe sahip bir bünyesi olması kurumdaki tecrübeli ve tecrübesiz çalışanlar arasında performans farkının olmamasına nedendir. Tecrübesiz elemanlar iş kültürün işleyişi içinde görevlerinin ve sorumluluklarının kısa sürede farkına varmaktadırlar.

- Yapılan iş kişiye değil kurumun sistemine bağlı olmalıdır, örgütün kurumsallaşması sağlanmalıdır

- Yöneticilerin çalışanları gözlemleyip tanıyarak onlara görev vermesi ve çalışanların kapasitelerinin artırılması sağlanmalıdır.

- Etik liderliğin kurumdaki yıl değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Etik liderlik hakkıyla uygulandığında uzun süreli çalışanların kayrılmadığı ve yıl değişikliğine göre kurum çalışanlarının farklı fikirlere sahip olmadığı tespit edilmiştir.

- Etik değerleri kurumun bünyesine katmak için idarecilere de etik değerlere yönelik eğitimler verilmelidir.

- Örgütsel performans faktörünün görev değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kurum çalışanların yaptıkları işler farklı olsa da

kişinin performansı iş disiplini ve karakteriyle ilgilidir, bu durumda çalışanın performansını yaptığı görev değil işe karşı tutumu ve vicdanı etkilemektedir.

- Kurum içinde görev ve sorumlulukların sınırları çalışanlara kimsenin kafasında soru işareti bırakmayacak şekilde açıklanmalıdır.

- Etik liderliğin faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kurumda öğretmenlerin dışında hizmetliler, bilgi işlem gibi çalışanlar da yer almaktadır. Etik lider özellikleri gösteren yöneticilerin kurum çalışanlarını görevlerine göre farklı muamele etmediği araştırma sonucumda ortaya çıkmıştır.

- Çalışanlara kurum içindeki görevlerine göre muamele edilmemesi ve üs-as ilişkilerinde yönetici ile çalışan iletişimin sorunsuz olması sağlanmalıdır.

- Örgütsel performansın etik liderlik faktörleri arasındaki regresyon analizi yapmak anlamlı değildir. Eğitim kurumunda uyguladığım anket sonucunda ortaya çıkan sonuçlarda örgütsel performans ile etik liderlik arasında bağlantı bulunamadığı için neden dolayı ilişkili olduğunun analizinin yapılmasına sebep yoktur.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAR Nermin, ***Etiğin Doğal Kökenleri***, Mavi Ada Yayınları, İstanbul, 2000.
- AÇIKGÖZ Kader, ***Eğitim Yönetimi***, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994.
- AKIN Özcan, ***Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan***, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.
- APAK Sudi, Hakan Bal ve Erdal Şen, Modül-IV Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finans Yönetim, Beykent Üniversitesi, ***T.C. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu***. İstanbul, 2013.
- ARSLAN Mahmut ve Ümit Berkman, ***Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi***, TUSİAD Yayınları, İstanbul, 2009.
- ATABAY Rana ve N. Öykü İyigün, ***Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik***, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- AYDIN İnayet ***Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik***, Pegem Akademi Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara, 2001.
- AYDIN İnayet, ***Eğitim ve Öğretimde Etik***, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2015.
- BAYRAKTAROĞLU Samet, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- CEVİZCI Ahmet, ***Etiğe Giriş***, Paradigma Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- CEYLAN Ramazan, ***Personel Yönetimi***, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.
- ÇELİK Vehbi, ***Eğitimsel Liderlik***, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.
- DOĞAN Özlem, ***Etik Ahlak Felsefesi, Bütün Eserlerine Doğru-12***, İnkılâp Yayınları, İstanbul, 2004.
- EREN Erol, ***Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası***, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- ERGİN Bilal, ***Eğitimde İletişim***, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ERTÜRK Mümin, ***İşletme Biliminin Temel İlkeleri***, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- GÜROL Mehmet Ali, ***Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik***, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- IŞIK Metin, ***İletişim ve Etik***, Eğitim Yayınevi, İstanbul, 2013.
- İPEKGİL Özlem ve Doğan Özkan Tütüncü, ***Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama***, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir, 2003.
- KARABAY Melisa Erdilek, ***İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik***, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- KESKİN Duygu Anıl, ***Mesleki Etik, Kavramlar, İlkeler ve Vakalar***, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014.
- KOÇEL Tamer, ***İşletme Yöneticiliği***, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998.
- KUÇURADI İ., ***Felsefi Etik ve Meslek Etikleri***, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 2009.

- MÜFTÜOĞLU T., *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2013.
- TUTAR Hasan ve M. Kemal Yılmaz, *Genel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- USLU Cennet, *Doğal Haklar ve Doğal Hukuk İnsan Haklarının Felsefi Temelleri*, Liberte Yayınları, Ankara, 2009.
- ÜLGEN Hayri ve S. Kadir Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, **Beta Basım Yayım**, İstanbul, 2014.
- YÜKÇÜ S., *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999.
- YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- ZALEZNIK Abraham, *Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı mıdır? Liderlik*, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999.

MAKALELER

- AKALIN Şule ve Nizamettin Koç, “Satış Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 4, Sayı: 2, 227-241.
- BAKAN İsmail ve Hakan Kelleroğlu, “Performans Değerlendirme Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 8, 103-127.
- BAKAN İsmail ve Tuba Büyükbeşe, “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 1 29-56.
- BAYRAM Levent, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, 2010, 47-63.
- BULUT Zeki Atıl, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, 2004, 1-25.
- CEYLAN Şule Şahin, “Nesiller Arası Adalete Faydacı Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 61, Sayı: 2, 749-771.
- ÇABUK Adem ve Burcu İşgüden, “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 59-86.
- DAĞDELEN İlhan, “Yönetimsel Etik”, *Mevzuat Dergisi*, 2005, 75-97.
- DOĞAN Kadir Caner ve Hakan İnankul, “Ombudsmanlık Kurumunun Örgütlerde Etik Kural ve Davranışlar Konusundaki Yeri ve Önemi”, *K.T.Ü. S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, 329-344.
- DOĞAN Selen ve Abdullah Karataş, “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Sayı: 37, 1-40.
- DVARTE T.Neville, "Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal", *Academy of Management Journal*, 1994, 171-185.

HELVACI Mehmet Aktif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1, 155-169.

KOÇOĞLU Cenk Murat ve Ramazan Aksoy, "Hizmet Kalitesinin Servis Performans Yöntemi ile Ölçülmesi: Otobüs İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama", **Akademik Bakış Dergisi**, 2012, 1-20.

KUBALI Derya, "Performans Denetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, 1999, Cilt: 32, Sayı: 1, 1-29.

ÖZDAMAR Serpil, "İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır", **İşveren Dergisi**, 1998, Sayı: 8, 241-251.

ÖZER Akif, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi", **Sayıştay Dergisi**, 2009, 3-29.

PICKETT Michael C., "Understanding Ethical Leadership", **ASBBS E-Journal**, 2005, Vol:1, No: 1, 260-274.

SAĞLAR Jale ve Koray Turan, "İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Cilt: 18, Sayı: 1, 343-358.

TURGUT Ercan ve Memduh Beğenirbaş, "Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **KHO Bilim Dergisi**, 2013, Cilt: 23, Sayı: 2, 101-124.

UYSAL Şener, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2015, 32-39.

YAVUZ Ercan, "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2010, 302-312.

YUMUŞAK Sedat, "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt: 13, Sayı: 3, 241-251.

TEZLER

KAPLAN Burak, Küçük İşletmelerin Finansmana Erişimi ve Teminat Sicil Sistemleri, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KAPLAN Burak, Küçük İşletmelerin Finansmana Erişimi ve Teminat Sicil Sistemleri, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KARAHAN Mehmet, İstatiksel Tahmin Yöntemleri: Yapay Sinir Ağları Metodu ile Ürün Talep Tahmini Uygulaması, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

KAYTANCI Uğur Bülent, Ücret Teorileri ve Türkiye İmalat Sanayisinde Ücretlerin Durumu Üzerine Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Adana, 2008, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

POLAT Levent, Zaman Sürücülü Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bir Sanayi İşletmesi Uygulaması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

SARIÇAM Canan, Konfeksiyonda Modüler Üretim Sisteminin Kurulması ve Analizi Üzerine Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

YEŞİLYURT Pınar, Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzlari: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2007, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

Etik Nedir, <http://etik.meb.gov.tr/bilgi.html>, (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

http://abmyod.aydin.edu.tr/bilimsel_dergi/bilimseldergi31_32.pdf, (Erişim Tarihi: 29.06.2016).

<http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-27-1997-2.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.06.2016).

<http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 05.06.2016).

<http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 19.06.2016).

<http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 20.06.2016).

<http://okul.selyam.net/docs/index-66096.html>, (Erişim Tarihi: 10.06.2016).

<http://www.blogcu.com/etiket/insan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6netimi>, (Erişim Tarihi: 20.06.2016).

<http://www.kamudanhaber.com/sendika/turkegitim-sen/ogretmene-performans-degerlendi-rme-sistemi-h27342.html>, (Erişim Tarihi: 11.05.2016).

İNCE Mehmet vd., “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/741/693, (Erişim Tarihi: 23.07.2016).

KAYIKÇI Kemal, “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik”, 1999, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/925-20120221155058-kayikci.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.2016).

MEGEP, “Meslek Etiği”, https://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/054003/meslek-etigi%20_torun.pdf, (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

ÖNCÜ Mehmet Akif, vd., “Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, <http://journal.mufad.org/attachments/article/160/18.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.2016).

ÖZGAN Ali, “İş Analizi Verimlilik Etkililik”, 1-26, s. 19 https://www.academia.edu/attachments/32681229/download_file?st=MTQ3MTk1OTIxNywyMTluMjUyLjE0MC4xMzAsNDYzNzZM3NzE%3D&s=swp-toolbar (Erişim Tarihi: 09.05.2016).

YÖNETİCİ Çalışan İlişkisi Nasıl Olmalı, “<http://www.kariyer.net/ik-blog/yoneticicacilan-iliskisi-nasil-olmalı/>, (Erişim Tarihi: 17.05.2016).

EKLER

EK-A Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Performansa Etkileri ve Bir Eğitim Kurumu Anketi

Değerli Katılımcılar,

Aşağıdaki ölçeklerde sorulan sorular “Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma” konulu tezin tamamlanması amacıyla düzenlenmiştir. Araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak seçeneği belirtmeniz önemlidir. Anket verileri bilimsel amaç için kullanılacak olup, kimlik bilgileriniz istenmemektedir.

Ankete değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkürler.

Seda AKDOĞAN

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

BÖLÜM 1

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraç () içine “+” işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen soruları cevapsız bırakmayınız.

1. Kurumdaki hizmet süreniz

- a. () 1-4 Yıl b. () 5-9 Yıl c. () 10-14 Yıl
d. () 15-19 Yıl e. () 20-24 Yıl f. () 25+ Yıl

2. Yaşınız

- a. () 18-24 b. () 25-31 c. () 32-38 d. () 38-44 d. () 45 ve sonrası

3. Cinsiyetiniz

- a. () Erkek b. () Kadın

4. Öğrenim Durumunuz

- a. () İlkokul b. () Ortaöğretim
c. () Yüksekokul d. () Lisans
e. () Yüksek Lisans veya Doktora

5. Göreviniz

- a. () Müdür b. () Müdür Yardımcısı c. () Öğretmen
d. () İdari Personel. () Diğer (lütfen bu seçeneği işaretlerseniz açıklama yazınız)

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

BÖLÜM 2

Aşağıda yer alan ölçek soruları, kişisel bilgileri veya kuruna ait özel bilgileri içermemektedir.

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI ⁹⁶					
	1	2	3	4	5
6. Kurumumuz, örgütsel performansı, cironun etkilediğini kabul eder.					
7. Kurumumuz, örgütsel performansı yüksek üretkenliğin etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
8. Kurumumuz, örgütsel performansı, cironun etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
9. Kurumumuz, örgütsel performansı, kar ve pazar payının etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
10. Kurumumuz, örgütsel performansı, çalışanların başarılarının etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
11. Kurumumuz, örgütsel performansı, çalışanların yeniliklerinin etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
12. Kurumumuz, örgütsel performansı, yöneticilerle çalışanların ile iyi ilişkiler sürdürmesini etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
13. Kurumumuz, örgütsel performansı, okuldaki öğrenci sayısının etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
14. Kurumumuz, örgütsel performansı, öğretmenlerin başarısının etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
15. Kurumumuz, örgütsel performansı, öğrenci başarısının etkilediğini kabul eder.	1	2	3	4	5
ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI (TÜRLERİ) ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI ⁹⁷					
	1	2	3	4	5
16. Yöneticimiz kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticimiz başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticimiz çalışanların ne söyleyeceklerini dinler.	1	2	3	4	5
19. Yöneticimiz etik standartları çiğneyen çalışanları disipline eder.	1	2	3	4	5
20. Yöneticimiz adil ve dengeli kararlar verir.	1	2	3	4	5
21. Yöneticimiz güvenilebilirdir.	1	2	3	4	5
22. Yöneticimiz çalışanlarla iş etiği ve değerleri tartışır.	1	2	3	4	5
23. Yöneticimiz etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	1	2	3	4	5
24. Yöneticimiz çalışanın kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
25. Yöneticimiz karar alırken "yapılacak en doğru şey nedir" diye sorar.	1	2	3	4	5

Verdiğiniz cevaplar için teşekkür ederiz.

⁹⁶Tseng Ya-Fen, Tzai-Zang Lee, "Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance With Dea/Ahp Model", *Expert Systems with Applications*, 2009, 6548-6558, p. 6551.

⁹⁷Michael Brown, vd. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 117-134, p. 126.