



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İTİBAR YÖNETİMİNİN PERFORMANSA ETKİSİNDE PERSONEL  
GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

**Hazırlayan**

Abdulkadir SİNAN

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**Danışman**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2018

İTİBAR YÖNETİMİNİN PERFORMANSA  
ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN  
ARACILIK ROLÜ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 18 / 07 / 2018

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Sema POLATCI

Üye : Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ

Üye : .....

Üye : .....

İmzası

*[Handwritten signatures in blue ink]*

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
05 / 07 / 2018 tarih ve 33-18 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul  
edilmiştir.

Prof.Dr.Mustafa ÇOLAK  
Enstitü Müdürü: .....Enstitü Müdürü



## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Kubilay Özyer danışmanlığında hazırlamış olduğum **"İtibar Yönetiminin Performansa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü"** adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Abdulkadir Sinan

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardımlarını ve hoşgörüsünü esirgemeyen, beni tez öğrencisi olarak kabul edip tüm yoğunluğuna rağmen bana zaman ayıran, her konuda fikir, düşünce ve desteği ile bana yol gösteren kıymetli hocam ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Kubilay Özyer'e teşekkür ederim.

Kendilerinden ders alabilme onuruna eriştiğim ve her zaman desteklerini hissettiğim çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Çetin Bektaş'a, Sayın Doç. Dr. Sema Polatçı'ya ve Sayın Doç. Dr. Yücel Erol'a teşekkür ederim.

Hastalığım konusunda beni her daim rahatlatan, hayatla ilgili yönlendirmeleriyle çizmeye çalıştığım yola ışık tutan Nöroloji Doktorum Sayın Prof. Dr. Mehmet Nezh Yüçemen'e teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde desteklerini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Annem Emine Sinan'a, Babam İbrahim Sinan'a, çok sevdiğim aile bireyelerine, değerli büyüklerime ve kıymetli küçüklerime sonsuz şükranlarımı sunarım.

Son olarak hayatımda yer edinmiş ve benim için oldukça değerli olan bütün sevdiklerime hayatımda oldukları için teşekkür ederim.

Hepiniz iyi ki varsınız ve iyi ki sizleri tanıdım...

## ÖZET

Örgütlerin operasyonlarını devam ettirebilmeleri zorlu piyasa şartlarında hayatta kalmalarına bağlıdır. Örgütlerin piyasa şartlarında ayakta kalabilmesi için ürün ya da hizmet kalitesinin oldukça iyi olması gerekmektedir. Ancak ürün ya da hizmet kalitesinin iyi olması da yeterli değildir. Zira artık piyasada bulunan benzer ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesi arasında fazla fark kalmaması hedef kitlelerin tercih aşamalarında başka konuları dikkate almalarına sebep olabilmektedir. Bu konulardan bir tanesi de örgütün sahip olduğu itibardır. Sadece müşteriler için değil örgütte çalışacak potansiyel çalışanlar için de örgüt itibarı oldukça önemlidir. Bir bireyin çalışacağı örgütü seçerken dikkat ettiği konulardan bir tanesi de örgüt itibarının iyi olmasıdır. Çünkü bazı insanlar itibarı kötü olan bir örgüt için çalışmak istemeyeceklerdir. Örgütler daha fazla müşteriye kendilerine çekebilmek ve daha iyi çalışanlarla çalışabilmek için itibar yönetimi uygulamalarına dikkat etmelidirler. Ayrıca örgütte yapılan personel güçlendirme uygulamaları da bireylerin o örgütte çalışmak istemelerine sebep olabilecektir. Örgütte ortaya konulan personel güçlendirme uygulamaları çalışanların performansını da etkileyebilmektedir. Bu çalışma ile şu sorulara cevaplar aranmıştır: Örgüt çalışanların bireysel performanslarını algılamalarında itibar yönetimi algılamalarının bir etkisi var mıdır? Eğer varsa bu etkide çalışanların personel güçlendirme algılamaları bir aracılık rolü oynamakta mıdır?

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Ankara'da hizmet veren özel bir hastanenin çalışanlarına anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen 211 anket formundaki veriler SPSS programına aktarılmıştır. Veriler programa aktarıldıktan sonra ilk olarak araştırmanın güvenilirliği incelenmiş olup sonrasında demografik bilgilere ilişkin fark analizleri yapılmıştır. Bu analizler yapıldıktan sonra araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla öncelikle değişkenler arasında korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizlerinde aralarında ilişki tespit edilen değişkenlerin etkilerini, etki yönlerini ve etki şiddetlerini öğrenebilmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda araştırma hipotezlerinin hepsi doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İtibar Yönetimi, Performans, Personel Güçlendirme

## ABSTRACT

For organizations; maintaining operations depends on their ability to survive in challenging market. In order for organizations to survive in challenging market conditions, quality of organization's products or organizations's services must be pretty good. But having good quality products or high quality services is not enough for organizations. There is not huge differences on different organization's good or services' quality, so that causes target customers consider another issues than quality when they are choosing a products or service. One thing that target customers consider on an organization is the reputation of an organization. An organization's reputation is not just important for target customers but for potential employees of the organization. When potential employees tries to decide where to work, they consider the reputation of organizations. Because no one wants to serve in an organization that has bad reputation. Organizations must manage their reputations to get more customers and to work with better qualified employees. Empowerment in an organization also makes potential employees want to work for the organization. Process of empowerment can affect employees' performance in a positive way. In this research following questions are investigated: When organization's employees perceive their performances, is there any effect of organizational reputation management on this? If there is, is empowerment perceive play a role as a mediator?

In order to test the hypothesis of the study, a questionnaire was applied to the personnels of a private hospital in Ankara. Datas from 211 valid questionnaires were transferred to SPSS programme. After transferring datas to the programme, firstly reliability of the research was investigated and then means were compared. Then all the analysis including correlations and regression analysis were done to find out that hypothesis in the research were confirmed or were rejected. At the end of research all hypothesis were confirmed.

**Key Words:** Reputation Management, Performance, Empowerment

## İÇİNDEKİLER

### ETİK SÖZLEŞME

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

### GİRİŞ.....1

### 1. BÖLÜM: İTİBAR KAVRAMI ve ÖRGÜTSEL İTİBAR YÖNETİMİ.....3

1.1. İtibar Kavramı.....	3
1.2. Örgütler Açısından İtibarın Önemi ve Amaçları.....	4
1.3. Örgütsel İtibar Yönetimi.....	6
1.4. Örgütsel İtibar Bileşenleri.....	7
1.4.1. Duygusal Çekicilik.....	9
1.4.2. Finansal Performans.....	10
1.4.3. Ürünler ve Hizmetler.....	11
1.4.4. Vizyon ve Liderlik.....	11
1.4.5. Çalışma Ortamı.....	12
1.4.6. Sosyal Sorumluluk.....	13
1.5. Örgütsel İtibar Yönetiminin Süreçleri.....	14

1.5.1. Mevcut Durumun Saptanması.....	15
1.5.1.1. Örgütsel İtibarın Ölçülmesi.....	15
1.5.1.2. Kimlik Analizi.....	21
1.5.1.3. İmaj Analizi.....	22
1.5.1.4. Tutarlılık Analizi.....	24
1.5.2. Gelecekteki Durumun Planlanması.....	25
1.5.3. Değişimin Yönetilmesi.....	26
<b>2. BÖLÜM: PERFORMANS.....</b>	<b>28</b>
2.1. Performans Kavramı.....	28
2.2. Performansı Etkileyen Faktörler.....	29
2.2.1. Kişisel Faktörler.....	30
2.2.1.1. Zekâ ve İlişkili Yetenekler.....	30
2.2.1.2. Stres ve Duygusal Sorunlar.....	31
2.2.1.3. Motivasyonun Neden Olduğu Etkiler.....	32
2.2.1.4. Bireysel Gereksinimler.....	33
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	34
2.2.2.1. Yönetim Politikaları.....	34
2.2.2.2. İş Tasarımı ve Örgüt Yapısı.....	35
2.2.2.3. Çalışma Koşulları.....	35
2.2.2.4. Örgüt İçi İnsan İlişkileri.....	36
2.2.3. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu.....	37
2.2.4. Çevresel Faktörler.....	37



2.3. Performans Değerlendirme.....	38
2.3.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	39
2.3.1.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	39
2.3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	40
2.3.1.3. Kritik Olay Yöntemi.....	41
2.3.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	43
2.3.1.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi.....	46
2.3.1.6. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi.....	48
2.3.1.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	49
2.3.1.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	50
<b>3. BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME.....</b>	<b>53</b>
3.1. Personel Güçlendirme Kavramı.....	53
3.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar.....	54
3.2.1. Yetki Devri.....	55
3.2.2. Yönetime Katılım.....	55
3.2.3. Motivasyon.....	56
3.2.4. İş Zenginleştirme.....	57
3.3. Personel Güçlendirme ile İlgili Bazı Konular.....	58
3.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	59
3.3.2. Yenilikçilik Anlayışı.....	60
3.3.3. Bilgiye Zamanında Erişim.....	60
3.3.4. Yetki ve Sorumluluk.....	61

3.3.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme.....	62
3.3.6. Örgütsel Kaynakların Temini.....	62
3.4. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	63
3.5. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	64
3.5.1. Davranışsal Personel Güçlendirme.....	64
3.5.2. Psikolojik Personel Güçlendirme.....	65
3.6. Personel Güçlendirme Süreci.....	68
3.7. Personel Güçlendirme Sürecinde Etkisi Bulunan Unsurlar.....	70
3.7.1. Örgüt Yöneticisi.....	70
3.7.2. Örgütün Kendisi.....	72
3.7.3. Örgüt Personeli.....	73
3.8. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Ortaya Çıkan Problemler.....	74

#### **4. BÖLÜM: İTİBAR YÖNETİMİNİN PERFORMANSA ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ.....77**

4.1. Araştırmanın Amacı.....	77
4.2. Araştırmanın Önemi.....	77
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	77
4.3.1. Araştırmanın Modeli.....	78
4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	78
4.3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	78
4.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	79
4.3.5. Araştırma Örnekleme.....	79
4.3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	79

4.4. Araştırmanın Bulguları.....	80
4.4.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizleri.....	80
4.4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	81
4.4.3. Fark Analizlerine İlişkin Bulgular.....	82
4.4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	87
<b>SONUÇ VE YORUMLAR.....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>100</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>112</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>114</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Capital 2005 Yılı ‘En Beğenilen Şirketler’ 10 Tam Puan Üzerinden

Tablo 2. Fortune 2005 Yılı ‘En Beğenilen Şirketler’

Tablo 3. Gary Dessler İkili Karşılaştırma Yöntemi Örnek Tablosu

Tablo 4. Margaret J. Palmer Kritik Olay Yöntemi Örnek Tablosu

Tablo 5. Ağırlıklı İşaretleme Kontrol Listesi Örnek Tablosu

Tablo 6. Grobler vd. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örnek Tablosu

Tablo 7. Personel Güçlendirme Tablosu

Tablo 8. Güvenilirlik Test Sonuçları

Tablo 9. Örneklem Kitesinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 10. Örneklem Kitesinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Tablo 11. Örneklem Kitesinin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Tablo 12. Örneklem Kitesinin Eğitim Durumları

Tablo 13. Cinsiyete Göre Fark Analizleri

Tablo 14. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 15. İtibar Yönetim ile Eğitim Durumu Fark Analizi

Tablo 16. Performans ile Eğitim Durumu Fark Analizi

Tablo 17. Personel Güçlendirme ile Eğitim Durumu Fark Analizi

Tablo 18. Medeni Durum Fark Analizi

Tablo 19. Yaş Aralıklarına Göre Fark Analizi

Tablo 20. İtibar Yönetimi ile Yaş Aralığı Fark Analizi

Tablo 21. Korelasyon Tablosunun Değerlendirilmesi

Tablo 22. İtibar Yönetimi ile Performans Korelasyon Analizi

Tablo 23. İtibar Yönetimi ile Performans Regresyon Analizi

Tablo 24. Personel Güçlendirme ile Performans Korelasyon Analizi

Tablo 25. Personel Güçlendirme ile Performans Regresyon Analizi

Tablo 26. İtibar Yönetimi ile Personel Güçlendirme Korelasyon Analizi

Tablo 27. İtibar Yönetimi ile Personel Güçlendirme Regresyon Analizi

Tablo 28. İtibar Yönetimi, Performans ve Personel Güçlendirme Korelasyon Analizi

Tablo 29. İtibar Yönetimi, Performans ve Personel Güçlendirme Regresyon Analizi

Tablo 30. Regresyon ve Aracılık Tablosu



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel İtibar Yönetimin Aşamaları

Şekil 2. İtibar Katsayısı (Davies vd., 2003: 43)

Şekil 3. Rotterdam Özdeşleşme Testi (ROIT Scale)

Şekil 4. 360 Derece Geribildirim Süreci

Şekil 5. Karar Verme Süreci

Şekil 6. Örgütlerde Psikolojik Güçlendirme Süreci

Şekil 7. Örgütlerde Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Şekil 8. Araştırma Modeli

## GİRİŞ

Örgütler için önemli olan konulardan bir tanesi de itibarlarının iyi olabilmesidir. İyi bir itibara sahip olan örgütler daha donanımlı ve daha kaliteli çalışanları cezbedebilir ve daha fazla müşteriye çekebilirler. Bunun farkında olan örgütler itibarlarını yönetmek için çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. İtibarlarının iyi olması örgütlerin rekabet avantajı kazanabilmelerine ve bu avantajın sürdürülebilmesine, ayrıca daha kaliteli personelin istihdam edilebilmesine olanak verebilir. Örgütsel itibar yönetimi konusu ekonomik açıdan, stratejik açıdan, pazarlama açısından ve kurumsal bakış açısından olmak üzere dört farklı açıdan ele alınabilmektedir. Örgütsel itibarın oluşmasını sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları duygusal çekicilik, finansal performans, ürünler ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk olarak sayılabilir. Çoğu konuda olduğu gibi itibar yönetiminin de kendine has bir süreci bulunmaktadır. Bu sürecin ilk aşamasında örgütün mevcut durumu saptanır daha sonra örgütün gelecekte nerede olması gerektiği ile ilgili planlamalar yapılır ve son olarak bu değişim süreci yönetilir.

Örgütlerin buldukları sektörlerde ayakta kalabilmeleri için bazı operasyonları yerine getirebilmelilerdir ve müşterilerine kaliteli ürün ya da hizmet temin ederek belli seviyede kazanç elde edebilmelidirler. Örgütlerin ortaya koydukları tüm bu çabalar, ürünler, hizmetler ve değerlere kısaca performans denilebilmektedir. Performans kavramı örgütsel performans ve bireysel performans olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İki tür performansın da birbirlerinin oluşmasında pay sahibi olduğu unutulmamalıdır. Bireysel performanslar ne kadar yüksek olursa örgütsel performansın da o kadar yüksek olmasının ve benzer şekilde örgüt performans ne kadar yüksek olursa bireysel performansların da bir o kadar yüksek olması beklenebilmektedir. Her bireyin göstermiş olduğu performans diğerlerinden farklılık göstermektedir. Durumun böyle olmasında çalışanın kendisiyle ilgili yönleri, örgütle ilgili yönleri, başarı güdeleri ile ilgili yönü ve çevresel koşullarla ilgili yönü bulunmaktadır. Bu çalışmada bireysel ve örgütsel performansın ikisinden de bahsedilecek olup bireysel performans üzerinde daha fazla durulmaya çalışılacaktır ve çalışmanın araştırma kısmında çalışanların bireysel performanslarını algılamaları değerlendirmeye alınacaktır.

Çalışanlarının performansları yüksek olmayan örgütlerin başarıya ulaşmaları oldukça zordur. Örgüt performansının yüksek olmasında çalışan bireysel performanslarının etkili olduğunun farkında olan örgütler ve yöneticiler, personelin daha iyi noktaya gelebilmeleri ve dolayısıyla örgütlerine daha fazla katkı sağlayabilmeleri ve örgütün daha yüksek performans sergilemesine destek olabilmeleri için personel güçlendirme uygulamaları yapmaktadırlar. Çalışmada personel güçlendirme konusu ile ilgili bağlantılı birçok kavramdan bahsedilmeye çalışılmış olup, bu konunun örgütlere sağlayacağı yararlardan bahsedilmiştir. Birçok boyutu olduğu bazı kişiler tarafından belirtilen personel güçlendirme konusunun, çoğunluk tarafından kabul edilen davranışsal boyutu ve psikolojik boyutu çalışmada ele alınmaya çalışılmıştır. Personel güçlendirmenin anlık bir durumdan değil bir süreçten oluştuğu ifade edilmektedir. Bu süreçte etkisi bulunanların ise örgüt yöneticisi, örgütün kendisi ve örgüt personeli olduğu belirtilmektedir. Her süreçte olduğu gibi bu sürecin de kendine göre sorunlarının olduğu ifade edilmektedir. Bu bölümde konu ile ilgili bazı sorunlara da değinilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk üç bölümü yukarıdaki paragraflarda bahsi geçen konulardan oluşmuş olup son bölümde de sektörde yapılan bir alan araştırmasından elde edilen verilerin analizi ve değerlendirilmesinde bulunulmuştur.



# 1. BÖLÜM

## İTİBAR KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL İTİBAR YÖNETİMİ

### 1.1.İtibar Kavramı

İtibar birbirinden değişik farklı açıklamaları olan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde bu kavram ‘saygınlık’ olarak karşılık bulmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2017). Bireylerin ve örgütlerin en önemli unsurlarından olan itibar, uzun zamanda birbirine tutarlı davranışlar sergilenerek kazanılabilirken, çok daha kısa zamanda kaybedilebilir. Belirli bir toplum içerisinde itibar kazanmış bireyler topluma yön verme gibi birçok fırsatı da yakalayabilmektedirler (Argüden, 2003: 9). İtibar kelimesi, bireyin ya da bir örgütün toplum tarafından algılanış şekli olarak da kullanılmaktadır. Bu algılanış şeklinden kasıt mesleki itibar veya yapılacak olanları başarmasına duyulan güvendir (Geçikli, 2016: 136).

Bireyler açısından el üstünde tutulmak, başkalarına güven duygusu verebilmek ve itibarının değer görmesi son derecede önemlidir. Başka insanlar nazarında iyi bir itibara sahip olamayan birey, yaşadığı toplum içerisinde belli seviyelere gelemmez ve diğer bireyler tarafından takdir görmez. Bu durum o toplumda faaliyet gösteren örgütler için de benzer şekildedir. Zorluk düzeyi artan pazarda ve gün geçtikçe kızışan rekabet koşullarında örgütler, operasyonlarını sürdürebilmek için müşterilere ihtiyaç duyarlar. Bu müşterilere ulaşabilmek ve onları cezbedebilmek amacıyla örgütler iyi bir itibara sahip olmalıdırlar (Karaköse, 2012: 1).

Günümüzde örgütler ürün, malzeme kalitesi, fiyat gibi standartları barındıran sadece gözle görülen somut varlıklarla değil, gözle görülmeyen soyut yönleriyle de göz önünde bulundurulmaktadır. Örgüt markasının güçlü olması, müşterilerin istek ve taleplerinin yerine getirilerek iyi intiba bırakılması ve çalışan memnuniyetinin sağlanması gibi faktörler örgütsel yapılanmalar içerisinde artık somut değerlerin önüne geçmektedir. Özellikle rekabet, rekabette öne geçme, küreselleşme, şirket birleşmeleri gibi terimlerin sıklıkla kullanıldığı günümüzde, itibar ve örgütsel itibar yönetimi gibi terimler de değerlerini

artırarak örgütler için rekabet ortamının kızıştığı zorlu piyasada tutunabilmeleri hususunda önem taşıyan bir yönetim anlayışı noktasına evrilmişlerdir (Dörtok, 2004: 57).

İtibarın temelinde inanılabilirlik ve güven bulunmaktadır. İnanılabilirlik, başkalarını etkileme yeteneği şeklinde tanımlanabilirken, güven bir bireye karşı duyulan inanç olarak tanımlanabilmektedir. Bu yüzden itibar, güvenin inşa edilip inanılabilirliğin kazanıldığı ortak bir yapıdır (Budd, 1994: 11).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere itibar terimi hem bireyler açısından hem de örgütler açısından üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Günümüzde ya müşteri olarak ürün tercih ederken ya da bünyesinde çalışmak için örgüt tercih ederken, bir örgütün ürün ve hizmetlerinden beklentileri karşılaması ya da kaliteli bir örgüt olması kadar o örgütün toplum nazarında bıraktığı itibar da önemlidir.

## **1.2. Örgütler Açısından İtibarın Önemi ve Amaçları**

İtibarın örgütsel bağlamda en önemli etkisi yapılan operasyon sonucu ‘marka değeri yaratılması’dır. Günümüzde, soyut değerlerin performansa direkt etkisi ve örgütün itibarı marka değeri hesaplanması konusunda geçmişe oranla daha önemli ve etkili bir konuma erişmiştir. Birçok örgüt bu alanda örnek olarak gösterilebilir. Genel olarak örgütlerin taşınmaz malları ile pazar değerleri arasında oldukça büyük farklar bulunmaktadır. Bu durum itibar konusunun son derece etkili ve gerekli olduğunu göstermektedir (Kadıbeşegil, 2015: 55).

Oluşturulan itibarı muhafaza etmek o itibarı kazanmak kadar uzun ve önemli bir süreçtir. Bunun nedeni ise bir örgütün itibarının değerlendirilmesiyle birlikte içinde bulunduğu topluma daha iyi bir rol modeli olmasıdır. Örgütü temsil eden çalışanlar, tedarikçiler, yönetim gibi paydaşların davranış ve tutumlarının örgütün itibarını oluşturan unsurlarla paralellik göstermelidir. Aksi takdirde örgüt toplum gözünde sahip olduğu itibarı kaybedebilir (Argüden, 2003: 11).

İyi bir itibar örgütlerin finans, marka yönetimi ve benzeri konularda hedeflerine ulaşabilmesi için gereklilik ve önem arz etmektedir. Haliyle bu durum örgütün sahip olduğu

tüm değerlere oldukça fazla önem verilmesini sağlar ve örgütün itibarını artırır. Piyasada rekabet avantajı sağlanmasına yardımcı olan itibar, özel sektördeki örgütlerin, kamu kuruluşlarının ayrıca kâr amacı gütmeyen örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarında oldukça büyük destek verebilmektedir (Karaköse, 2012: 6).

İyi bir itibara sahip olmak, birçok alanda örgütlere faydalı olabildiği gibi finansal anlamda da yararlı olabilir. Çünkü müşterilerin etkileşim durumunda bulunacakları örgütlerin imajına göre sunulan hizmetin ya da ürünün daha kaliteli olacağına inanma olasılıkları daha yüksek olabilir. Daha kaliteli hizmet ya da ürüne ulaşacağına inanan insanların itibarı yüksek olan örgütlere yönelmeleri muhtemeldir. Bu durum temel amacı kâr etmek olan örgütlere finansal anlamda pozitif yönlü katkılarının olabileceğini göstermektedir. Bu sebepten ötürü örgütler itibarlarına yatırım yapmalıdırlar ve itibarlarını iyi yönetmelidirler (Roberts ve Dowling, 2002: 1079).

Weigelt ve Camerer (1988, 447)'a göre örgütlerin operasyonlarını devam ettirebilmesi, sektördeki rakip örgütlerden farklı olmakla sağlanabilir. Rakip örgütlerin de kendi paydaşları için olumlu işler yapmaya çalıştığı rekabetçi bir ortamda öne çıkabilmesi ancak örgüt itibarının geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Örgütler itibarını iyi yöneterek buldukları zorlu piyasalarda ayakta kalabilirler (Çiftçioğlu, 2009: 9).

Genel hatlarıyla iyi itibar oluşturmanın örgütsel açısından en önemli amacı ortak hedeflere en düşük maliyetle erişmesinin sağlanmasıdır. Diğer amaçları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Karaköse, 2012: 93):

- Örgütün markasını, imajını ve itibarını oluşturmak.
- Oluşturulan itibarı korumak ve devamlılığını sağlamak.
- Potansiyel problemleri önceden fark edip sürecin örgütün itibarına zarar vermeden atlatılmasını sağlamak.
- İtibarı düzgün ve iyi şekilde yönetebilmek için takım kurmak.

### 1.3. Örgütsel İtibar Yönetimi

Örgütlerin içerilerinde buldukları pazarlardaki rekabet oldukça fazladır. Rekabetin yoğun şekilde yaşandığı bu pazarlar, en ufak değişimlerden bile çokça etkilenebilmektedirler. Bu yüzden örgütler hizmet sundukları bütün paydaşların, örgütteki karar alıcıların ve düşünce önderlerinin nezdinde iyi bir yer edinmek istemektedirler. Bu da iyi bir örgütsel itibar oluşturmaktan geçmektedir. Günümüzde bütün örgütlerin ortak problemi de iyi bir örgütsel itibarın nasıl oluşturulacağıdır (Kuyucu, 2003: 15). Örgütlerin birbirleriyle olan çekişmesi, rakip firmaların önüne geçebilmek için sadece kaliteli ürün ve hizmet sunmanın ya da sosyal sorumlulukları yerine getirmenin yeterli olmadığını göstermiştir. Örgütlerin rekabette önde olabilmesi için birçok faktöre dikkat etmeleri gerekir ki, örgütsel itibar da bunlardan bir tanesidir (Kadıbeşegil, 2015: 177).

Pazarların gelişmesi, medyanın ilerlemesi sonucu daha etkili olması, örgütlerin ürettikleri ürün ve sundukları hizmetlerdeki niteliklerinin birbirlerinden farklı olmasının daha az olması, örgütlerin ve ürünlerinin metalaştırılması yeni trendlerden bazılarıdır. Bahsi geçen trendler örgütlere rekabet avantajı sağlama ve bu avantajı devam ettirebilme konularında yardımcı olurlar. Bu trendlerle birlikte rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilirlik konusunda örgütlere yardımcı bir diğer faktör de örgütsel itibardır (Gardberg ve Fombrun, 2002: 303).

Örgütsel itibar konusu farklı açılardan incelenmiş bir konudur. Literatürde çok fazla dikkate alınmamış ancak oldukça önemli olan bakış açıları şöyle sıralanabilir (Fombrun ve Van Riel, 1997: 6-10):

*Ekonomik açıdan örgütsel itibar*, örgütler için işlevsel bir görevinin olduğu bilinmekte ve örgütler arasında fark oluşturan bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca örgütlere ekonomik anlamda katkı yapan örgütsel itibar örgüt hakkında birçok konuda tüm paydaşlara önemli bilgiler vermektedir.

*Stratejik açıdan örgütsel itibar*, büyük uğraşlar ve zahmetlerle kazanılan ancak çok kolay yitirilebilen değişken bir varlık olarak görülmektedir. Her örgütün itibarı örgütün kendisine has iç dinamiklerden oluştuğundan itibarın taklit edilmesi zordur.

*Pazarlama açısından marka imajı olarak da bilinen örgütsel itibar, ‘zihinlerde resim oluşturma’ ile sonuçlanan bilgi işleme konusuna odaklanmaktadır.*

*Kurumsal bakış açısına göre örgütsel itibar, personelin örgütle ilgili his ve düşüncelerdir. Örgüt kültüründen ve motivasyondan etkilenebilen bu his ve düşünceler örgütün diğer paydaşlarını da etkileyebilmektedir.*

*Sosyolojik bakış açısına göre de örgütsel itibar konusu ele alınmıştır. Örgütler paydaşlarıyla bir ilişkisinin sosyal bir süreç olduğu sosyologlar tarafından söylenmektedir. Bu da örgütte itibarın sosyolojik açısını oluşturmaktadır. Örgütleri değerlendirebilecek birçok değerlendirici bulunmaktadır. Ayrıca bu kadar çeşitlilikte olan değerlendiricilerin yapacağı değerlendirmenin her biri de birbirinden farklı olacaktır. Bu sebeple örgütler etkileşimde olduğu paydaşların değer ve yargılarına özen göstermelidir.*

*Finansal açıdan da örgütsel itibar etkilenebilmektedir. Örgütler itibarlarını geliştirebilmek için birçok faaliyete ve yatırıma ihtiyaç duymaktadır. Finansal anlamda güçlü olan bir örgütün çeşitli faaliyeti etkili bir şekilde yerine getirmesi ve yatırım yapabilmesi daha olağandır. Daha iyi faaliyetler ve yatırımlar da örgütsel itibara etki edebilecek bir durumdur.*

Kısaca örgütsel itibar paydaşların örgütün tutum, davranış, hizmet kalitesi gibi faktörleri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan değer olarak ifade edilebilmektedir. Örgütlerin tutarlı ve dürüst olmaları daha fazla pozitif itibar oluşmasını sağlamaktadır (Dowling, 2001: 19). Paydaş ile kastedilen de örgütün faaliyetlerinden, tutumlarından, politikalarından ya da hedeflerinden etkilenen tüm bireyler ile gruplardır (Grunig, 2005: 140).

#### **1.4. Örgütsel İtibar Bileşenleri**

Günümüzde benzer ürünler kalite olarak denk olan farklı birçok marka tarafından üretilmekte ve halkın ihtiyacına göre piyasaya sürülmektedir. Bu yüzden ürünler arasında tercih yapmak zorlaşmıştır. İtibar bu noktada devreye girmekte olup müşterilerin karar verme aşamasında kendisine önemli bir yer bulmaktadır. İtibarın ölçümlenebilmesi ve iyi

yönetilebilmesi amacıyla birçok bilim insanı konuyu irdemiş olup itibarı oluşturan unsurları tanımlamak için uğraşmışlardır.

Örgütsel itibarı açıklayabilmek için yapılan çalışmalara bakıldığında birçok bileşen dikkati çekmektedir. Bu bileşenler yardımıyla örgütsel itibar ölçümlenmeleri yapılabilmektedir (Fombrun, 1998: 327). Bu konunun öncülüğünü Fortune dergisinin AMAC (America's Most Admired Companies) ve GMAC (Global Most Admired Companies) çalışmaları yapmıştır. Bu araştırmalara kadar konu ile ilgili çalışmalara rastlanılmamıştır. Yapılan bu iki çalışmada da örgütlerin özellikleri dikkate alınarak itibar değişkenleri değerlendirilmiştir. Bu özellikler: “yenilik, yönetim kalitesi, yatırım değerleri, topluluk, çevreye karşı sorumluluk, etkileme gücü, gelişme, yetenekli elemanları barındırabilme, ürün ve hizmet kalitesi, finansal istikrar ve kurumsal nitelikler” olarak sıralanmıştır (Şatır ve Erendağ Sümer, 2008: 17).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel itibarı oluşturan çeşitli bileşenler bulunmaktadır. Örgütsel itibarı ölçmek ve paydaşlar için hangi bileşenlerin nasıl etki oluşturduğunu bilmek örgütler açısından önemlidir. Bu yüzden her örgütün itibarını ölçmek için kullandıkları yöntem ve ölçek bulunmaktadır. Örgütler tarafından en fazla kullanılan ölçeklerden birisi Reputation Institute tarafından hazırlanmış olan Reputation Quotient yani itibar katsayısıdır (Alınacak vd., 2010: 98). İtibar katsayısı ölçeği 20 ifadeden ve 6 bileşenden oluşmaktadır. İtibar katsayısı ölçeğindeki bileşenler (Fombrun ve Foss, 2001: 1):

- Duygusal Çekicilik
- Finansal Performans
- Ürünler ve Hizmetler
- Vizyon ve Liderlik
- Çalışma Ortamı
- Sosyal Sorumluluk ‘tur.

Daha sonra yapılan araştırmalar bu 6 faktörün birleştirilerek 2 faktörlü model yolu ile de anlatılabileceğini vurgulamaktadır. 2 faktörlü modeli meydana getiren faktörlerden birini duygusal çekicilik oluştururken diğer faktörü ise geriye kalan unsurları kapsayan genel bir faktör oluşturmaktadır (Groenland, 2002: 308). Ancak örgütsel itibarın bileşenleri genel olarak bahsi geçen 6 unsur olarak açıklanmaktadır. Literatürde itibarı ölçmek amacıyla birçok ölçek kullanılmıştır. Ancak en çok kullanılan ölçeklerden birisi Reputation Quotient/İtibar Katsayısı olduğundan, bu ölçeğin 6 unsuru incelenmeye çalışılmıştır.

#### **1.4.1. Duygusal Çekicilik**

Örgütün ürününden ya da hizmetinden faydalananlar yani tüketiciler bu örgütün hizmeti veya ürünleriyle duygusal bir bağ kurmaktadırlar (Brady, 2002: 13). Örgüt paydaşlarının örgüte karşı besledikleri beğeni ve güven duygusuna duygusal çekicilik ismi verilmektedir. Örgüte karşı çoğunlukla pozitif duygular besleyen paydaşlar örgütün operasyonlarını ve örgütün kendisini desteklemekte ve bu örgüte üst seviyede bir sevgi ve saygı duymaktadırlar (Dörtok, 2004: 70).

Duygusal çekicilik diğer adıyla duygusal cazibe, örgütün kendi paydaşları tarafından nasıl algılandığı ve ne kadar takdir edildiğiyle ilgilidir. Bir personelin bünyesinde hizmet verdiği örgütle duygusal bağ kurmasının daha kolay olabileceği söylenmektedir. Çalıştığı örgütle duygusal bağ kurabilen personel kendisiyle örgütü özdeşleştirebilir ve sonuç olarak örgüte bağlı, sadık bir personel haline gelebilir. Bu durum örgütün itibarının güçlenmesinde yararlı olabilen bir unsuru oluşturabilmektedir. Ayrıca, örgüte sadakati ve örgütten memnuniyeti yüksek olan personelin örgüt hakkındaki olumlu düşüncelerini örgüt dışındaki paydaşlarla paylaşması, bu paydaşların örgüte olan bakış açılarında pozitif yönlü bir değişim ve gelişim olmasını sağlayabilmektedir (Karaköse, 2012: 37). Oluşturulan duygusal bağ ile örgüt hakkındaki fikirlerin gelişmesi ve iyileşmesi, örgütün tüm çevre tarafından takdir toplaması o örgütün itibarının değerlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Oluşturulan bu itibar ayrıca örgütün marka değerini güçlendirmekte, kendisine sadık çalışan ve müşteri sayısını artırmakta, kendileriyle yeniden ticaret yapılmasını sağlayabilmektedir. Müşterilerle ve

çalışanlarla oluşturulan bu duygusal bağ ile itibarını artıran örgütler, finansal yönden de bir avantaj yakalayabilmektedirler (Dörtok, 2004: 67).

Özetle duygusal çekicilik, bir örgütün paydaşları tarafından örgüt için duyulan pozitif duygu ve düşünceler olarak tanımlanabilmektedir. Bu duygu ve düşüncelerin oluşmasında itibarın payının oldukça fazla olduğu belirtilmektedir. Çünkü örgütün itibarı ile o örgütün duygusal çekiciliği arasında bir paralellik olduğu söylenmektedir.

#### **1.4.2. Finansal Performans**

Finansal performans, bir örgütün karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğidir. Finansal anlamda rakiplerine göre önde olan örgütler hem itibar olarak hem de tüketicilerini mutlu edecek işleri başarmada daha avantajlı olabileceklerdir (Karatepe, 2008: 89).

Paydaşların örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerinin şekillenmesinde etkin bir rol oynayan finansal performans, örgütün tutarlı ve kararlı şekilde kâr etmesi durumudur. Finansal yönden güçlü olan örgütler, çalışanların yetkinliklerini geliştirebilmelerine yardımcı olacak eğitimlerin maddi boyutuyla baş edebilmekte, faaliyet gösterdiği alanda meydana gelmiş ya da gelebilecek çevresel sorunları çözüme konusunda fikir üretebilmekte ve de örgütün daha ileri gidebilmesi için gerekli araştırma ve geliştirme faaliyetlerini de gerçekleştirebilmektedirler (Fombrun, 1996: 71). Ayrıca, potansiyel müşterilerin örgütün doğru fiyat verdiğine inanmasını bu örgüte güven duyulmasını sağlayacağından iyi bir itibara sahip olmak örgütün işlem maliyetinin azalmasına yardımcı olacaktır. Bu da sonuç olarak örgüt açısından her anlamda olumlu sonuçlar oluşturacaktır. Hem potansiyel müşterilerin memnuniyetinin sağlanması hem de personelin daha verimli çalışması gibi durumlar örgütün finansal performansını pozitif yönde etkileyebilecektir (Davies vd., 2003: 33). Bu sebeplerden ötürü bir örgütün finansal performansının yüksek olması, örgütlerin itibarları açısından önem arz edebilmektedir (Argüden, 2003: 10).

Bunlara ek olarak finansal performansı iyi olan bir örgütün (Karatepe, 2008: 89):

- Karlılık oranının yüksek olabileceğini,



- Daha az riskli işler ve yatırımlar yapabileceklerini,
- Gelecek tahminlerini daha doğru yapabileceklerini,
- Piyasada rekabet halinde bulunduğu örgütlerden daha iyi performans gösterebileceğini belirtmektedir.

### **1.4.3. Ürünler ve Hizmetler**

Örgütler, itibarlarını geliştirebilmek ve var olan itibarlarını koruyabilmek için ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini artırmalıdır (Karatepe, 2008: 91). Örgütler için satılan ürünün ya da hizmetin kalitesi, rakip firmalardan farklı olmayı sağlamakla birlikte rekabette öne geçebilme imkânı da sunabilmektedir (Kotler, 2013: 50). Bu sebeple günümüzde örgütler, toplumdaki bireyleri tatmin edebilmek amacıyla ürünlerini ve hizmetlerini nasıl geliştirmeleri gerektiğine odaklanmaktadır (Luthans, 2011: 225). Ayrıca örgütün piyasaya sürdüğü ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi ile örgütün itibarı arasında doğru orantı bulunduğu söylenebilmektedir. Birçok örgütün hedef kitlenin beklentisi daha az bir bedelle daha iyi ürünlere ya da hizmetle ulaşabilmektir. Bu yüzden müşteriler beklentilerini karşılayan ve kendilerini tatmin edebilen örgütlere yönelmektedirler. İyi bir itibara sahip olmak için çaba sarf eden örgütler, piyasaya sundukları ürünlere veya hizmetlerine her daim kefil olabilmelidirler ve eğer varsa ürünlerindeki veya hizmetlerindeki sorunları gidermeye çalışmalıdırlar. Örgütler, hedef kitlelerin değişen ve gelişen beklentilerini ve isteklerini karşılayabilmek için ürünlerini ve hizmetlerini geliştirebilmelidirler (Karaköse, 2012: 46).

İtibarı oluşturan unsurlardan ürünler ve hizmetler, örgütün ürünlerini ve hizmetlerini destekleyebilmesi, her koşulda ürünlere ve hizmetlerine sahip çıkabilmesi, değişen ve yenilikçi talepleri karşılayabilmesi, kaliteli ürünler ve hizmetler sunabilmesi olarak özetlenebilmektedir.

### **1.4.4. Vizyon ve Liderlik**

Yönetim kavramının alt formlarından biri olan vizyon, yaşanan zamandaki mevcut durumlar ile gelecekte gerçekleşmesi beklenen durumları göz önünde bulundurarak, örgüt

için istenilen imajın oluşturulması olarak ifade edilebilmektedir (Koçel, 2015: 194). Başka bir tanımda ise vizyon, bir örgütün ileride hangi konumda bulunmak istediği ve hangi şartlara sahip olmak istediği ile ilgili geleceğe planlaması olarak belirtilmektedir. Ayrıca vizyon örgütlerin birçok dinamiğini belirleyen bir paradigma görevini üstlenmiş olabilmektedir (Barca ve Balcı, 2006: 40). Örgüt vizyonunun ifade edilmiş biçimi örgüt itibarının çalışanlar tarafından pozitif şekilde algılanmasını sağlayan bir unsur olarak ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda vizyonun ifade edilmiş biçimi dış paydaşlar açısından da önem arz edebilmektedir. Dış paydaşlar vizyona göre örgüte daha fazla güven duyabilmektedir. Bu durum örgüt itibarının şekillenmesinde pay sahibi olabilmektedir (Dowling, 2002: 83).

Bir kitleyi belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye ikna edebilme yeteneğine sahip bireylere lider denmektedir (Kılınç, 2009: 97). Liderler örgüt vizyonunun oluşmasında rol oynamaktadırlar (Dowling, 2002: 83). Bu durum örgüt liderlerinin örgüt itibarının oluşmasında ya da var olan örgüt itibarının geliştirilmesinde son derecede önemli bir rolünün bulunabileceğini işaret etmektedir. Yakın zamanlarda gerçekleştirilen araştırmaların bulgularından bir tanesi, örgütlerin yönetim kademesinin yapması gereken işlerden birinin de itibarın oluşturulmasının ve yönetilmesinin olduğunu göstermektedir (Karaköse, 2012: 40).

#### **1.4.5. Çalışma Ortamı**

Verimli bir çalışma ortamının oluşmasında, personelin moralini ve performansını artıracak uygulamaların olması gerekmektedir. Bu uygulamalar çalışma ortamının düzenli ve temiz olması, çalışma ortamının yeterli aydınlatma ve ısıtma sistemlerine sahip olması, yapılacak iş için gerekli olan malzemelere erişim imkânının olması, mola sürelerinin yeterliliği ve benzerleri olarak sayılabilir (Sapançalı, 1993: 63).

Bir örgütün operasyonlarını personeli aracılığıyla gerçekleştirmesi ve rekabet içinde bulunduğu diğer örgütlerden farklı olmasında personelinin etkisi bulunmaktadır. Örgütün itibarını oradaki çalışanlardan bağımsız düşünmek oldukça güç olacaktır. Personel örgüt için temel kaynaklardan birini oluşturduğundan örgütün itibarı çalışanlar açısından bir

tercih sebebi olabilecektir (Şatır ve Erendağ Sümer, 2008: 16). Ayrıca örgütün itibarı personelin daha istekli ve daha verimli çalışmasını sağlayabileceğinden, örgütün daha iyi performans ortaya koymasını gerçekleştirebilecektir. Örgütün itibarı ile çalışanların örgütlerinden gurur duyması arasında bir ilişki bulunduğu söylenebilmektedir. Personel çalıştığı örgütten ne kadar çok gurur duyup, kendisini oraya ait hissederse, örgütün itibarına o kadar olumlu katkı sağlayabilir ve örgüt itibarı arttıkça çalışanlar orada çalıştıkları için daha fazla gurur duyabilirler (Ünler Öz ve Bulutlar, 2009: 1-2).

Çalışma ortamında gerekli standartları yakalayabilen örgütler hem daha iyi çalışanları cezbedebilir hem de mevcut personelinin performanslarını artırabilir. Daha iyi personele sahip olan örgütler de daha kaliteli ürün ve hizmet üretebilmektedir. Ürün ve hizmet kalitesinin artması da birçok örgüt paydaşının beklentisini karşılayacak olup örgüt itibarına pozitif etkide bulunmasının muhtemel olacağı düşünülmektedir.

#### **1.4.6. Sosyal Sorumluluk**

Örgütler itibarlarını düşünürken aynı zamanda sosyal sorumluluklarını da dikkate almalıdırlar (Argenti, 2005: 75). Çünkü sosyal sorumluluklar, örgütler için iyi itibara sahip olabilmek konusunda belirleyici olabilecek bir unsurdur (Yönet, 2005: 254).

Ekonomik sistemin bir parçası olan örgütlerin sadece ortaklarına veya yatırımcılarına karşı sorumluluklarının olmadığı söylenmektedir. Örgütlerin ayrıca bahsi geçen paydaşlar dışında kalan tüm paydaşlara karşı bir sorumluluğunun bulunabileceği ifade edilmektedir. Sosyal sorumluluk düşüncesi de buradan ortaya çıkmıştır. Sosyal sorumluluk düşüncesi tüm örgütler için gerekli ve geçerli olsa da hem fiziksel hem maddi hem de sektörde öncü olan örgütlerin kısacası büyük ve güçlü örgütlerin bu konuyla daha fazla ilgilendikleri gözlemlenmektedir. Başka bir ifade ile güç, sorumluluğu da yanında getirebilmektedir (Visser vd., 2007: 122 – 123). Örgütlerin sorumluluk alanlarını (Carroll, 1991: 42):

- Gönüllü sorumluluklar (philanthropic responsibilities)
- Etik sorumluluklar (ethical responsibilities)
- Yasal sorumluluklar (legal responsibilities)

- Ekonomik sorumluluklar (economic responsibilities) oluşturmaktadır.

Bahsi geçen sorumlulukları yerine getirmeyen veya getiremeyen örgütler faaliyet gösterdiği bölgedeki halk tarafından uyarı niteliğinde protesto edilebilmektedir. Personelinin temel haklarını suistimal eden ve benzer şekilde müşterilerinin istek ve beklentilerini önemsemeyen bir örgüt, iyi olan personeli bulma ve istihdam ettirme konusunda zorlanabilmektedir veya piyasaya sunduğu mal ve hizmetlere yönelik toplum tarafından boykotlarla cezalandırılabilir (Newel, 1995: 7).

İtibar örgütün faaliyet gösterdiği çevrede çok önemli olabilmektedir. Halkla her zaman sıcak ilişkilerde bulunamayan örgütler, çoğu zaman üretici ya da satıcı kimliğinin dışına çıkmakta güçlük çekebilirler. Bu noktada sosyal sorumluluklar, hem halkla bir araya gelebilme fırsatı vermesi açısından hem de örgütlerin itibarlarını güçlendirmesi açısından, devreye girer. Örgütlerin sergiledikleri sosyal sorumluluk faaliyetleri iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Birinci yaklaşım sosyal sorumluluğu, örgütlerin sahip olduğu iyi itibarı geliştirme faaliyetleri olarak tanımlarken ikinci yaklaşım ise örgütlerin halkın ihtiyaçlarına dikkat çekilerek kamu iyiliği için bir şeyler yapmaya sevk eden bir disiplin şeklinde tanımlanmaktadır (Theaker, 2006: 194-198).

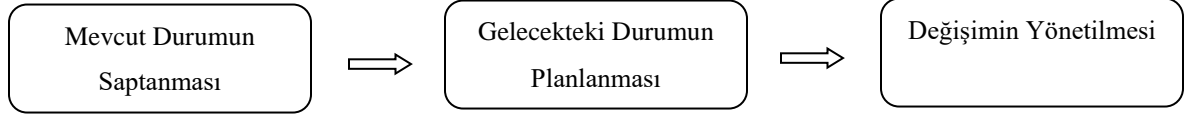
Sosyal sorumluluklar halk nezdinde daha iyi intiba oluşturulmasına yardımcı olabildiğinden örgütlerin itibarlarını daha iyi yönetmelerine destek olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.5. Örgütsel İtibar Yönetiminin Süreçleri**

Örgütsel itibar, örgütlerin rekabet halinde buldukları rakipleri karşısında iç ve dış paydaşlarının nezdindeki itibar algısının saptanmasıyla başlamakta ve saptanan itibarla ilgili gelecek planlaması yapılması ve son olarak planlanan değişimlerin yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 73). Örgütler itibarlarına yönelik mevcut durumlarını saptamak için kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi yapmalıdırlar. Mevcut durum saptandıktan sonra ise gelecekteki durum planlanmalıdırlar. Bu noktada yapılanlar ise stratejik analizler yardımıyla ileriye dönük istenilen itibarı, planları ve

örgütün rekabette rakiplerine göre nerede olacağını hedeflemesi olarak ifade edilebilir. İstenilen itibarın sağlanması için oluşturulan planların uygulamaya konması durumuna ise değişimin yönetilmesi adı verilmektedir (Fombrun, 1996: 207).

Şekil 1. Örgütsel İtibar Yönetiminin Aşamaları



### 1.5.1. Mevcut Durumun Saptanması

Mevcut durumun saptanması birçok kaynakta örgütsel itibar yönetiminin ilk aşaması olarak ele alınmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için örgütsel itibar ölçümü yapılabilirken, kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi de yapılabilmektedir. Bu ölçme yöntemleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.5.1.1. Örgütsel İtibarın Ölçülmesi

Örgütün mevcut durumu bilinmeden örgüt itibarı ile ilgili net varsayımlarda bulunulması oldukça güçtür. Bu sebeple ancak örgütsel itibar ölçüldükten sonra örgütün mevcut durumu ile ilgili net bilgilere ulaşılabilir. Bu net bilgilere ulaşılabildikten sonra örgütsel itibar daha iyi yönetilebilir. Örgütsel itibarını daha iyi yönetebilmek, itibarını etkileyen unsurları fark etmek ve benzeri birçok sebepten dolayı bir örgüt itibarının ne seviyede olduğunu bilmelidir (Çiftçioğlu, 2009: 74). İtibar seviyesini ölçmek isteyen örgütlerin kullandığı birçok yöntem bulunmaktadır. Geliştirilmiş bu yöntemlerden bazıları başlıklar altında detaylı şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır.

*The Harris Poll Reputation Quotient (RQ) İtibar Katsayısı Modeli*, Charles J. Fombrun ile Harris Interactive şirketinin oluşturduğu, örgütün paydaşları tarafından nasıl algılandığını belirlemek için çok detaylı bir ölçümleme aracı olarak ifade edilmektedir. İtibar Katsayısı (Reputation Quotient/RQ) olarak bilinen bu model örgütsel itibarı gerçeğe çok yakın biçimde ölçebilmektedir ve bu sebepten ötürü günümüzde Reputation Institute (İtibar

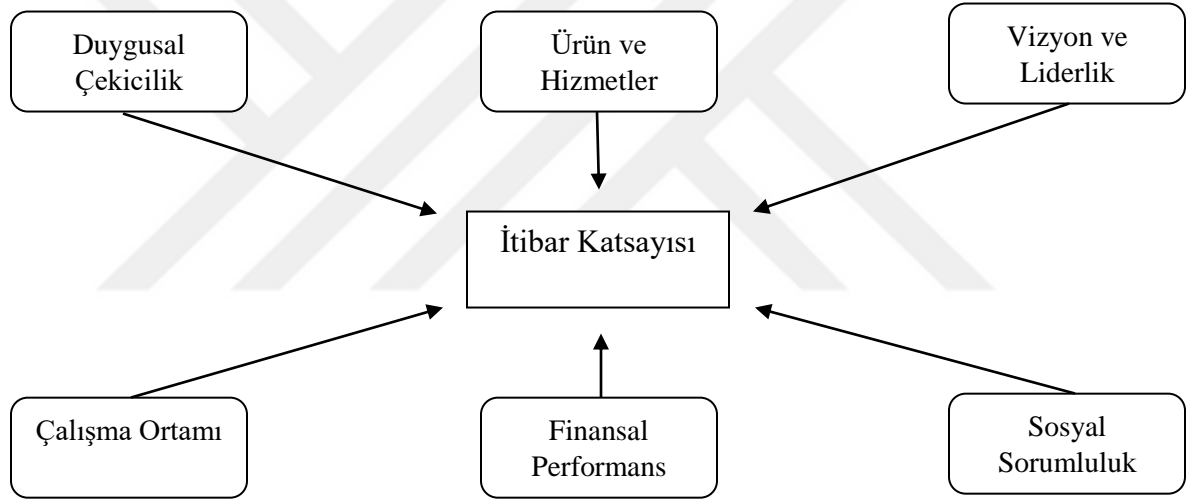
Enstitüsü) tarafından itibar ölçümünde temel olarak kullanıldığı görülebilmektedir (Dörtok, 2004: 69). İtibar katsayısı modelinde katılımcılara altı bileşenden oluşan yirmi maddelik sorular yöneltilir. Anket katılımcılarına yapılan tespitlere ne kadar katıldıkları sorulur ve katılımcıların yanıtlarını birden beşe kadar puanlamaları istenir. En alt seviyeyi bir en yüksek seviyeyi beş rakamları karşılamaktadır. İtibar katsayısı ölçeğinde yer alan ifadeler aşağıda sıralanmaktadır (Saydam, 2006: 366 – 367):

- Örgüt hakkında pozitif duygular beslerim.
- Örgütü beğenir ve örgüte saygı duyarım.
- Örgüte güven duyarım.
- Örgüt ürünlerinin ve hizmetlerinin arkasında durur.
- Örgüt yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.
- Örgüt yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.
- Örgüt değerli ürün ve hizmetler sunar.
- Örgütün sektöründe mükemmel bir liderliği vardır.
- Örgüt gelecekle ilgili açık bir vizyona sahiptir.
- Örgüt pazardaki fırsatların önceden farkına varır ve bu alanda kendisine avantaj sağlar.
- Örgüt iyi yönetilir.
- Burası çalışmak isteyeceğim bir örgüttür.
- Örgütün çalışanları iyidir.
- Burası kâr eden bir örgüttür.
- Düşük riskli bir yatırımdır.
- Örgütün gelecekte büyüyeceğine ilişkin sağlam nedenler vardır.
- Burası rakiplerini geçebilecek durumdadır.

- İyi niyetli projeler desteklenir.
- Çevreye karşı sosyal sorumluluk duygusu vardır.
- Burada insanlara iyi davranılır.

İtibar Katsayısı ölçeğinin, itibar derecelerini ölçmek, rekabetteki pozisyonlarını görmek ve benzeri durumlardan haberdar olmak isteyen örgütler tarafından sık kullanılan bir yöntem olduğu görülmektedir.

Şekil 2. İtibar Katsayısı (Davies vd., 2003: 43)



*Capital dergisinin* en bilinen ve meşhur araştırmalarından birisi ‘En Beğenilen Şirketler’ araştırmalarıdır. Bu araştırmada örgütlerin itibarları, müşteri memnuniyeti, hizmet ve ürün kalitesi, yönetim kalitesi, rekabette etik davranma gibi kriterler belli puanlama metotlarıyla hesaplanarak ölçülmektedir. 2005 yılında Capital Dergisi tarafından yapılmış olan araştırmada hangi kriterlerin ne kadar önemli olduğu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Kadıbeşegil, 2015:108):

Tablo 1. Capital 2005 Yılı ‘En Beğenilen Şirketler’ 10 Tam Puan Üzerinden (Kadıbeşegil, 2015: 108 – 109)

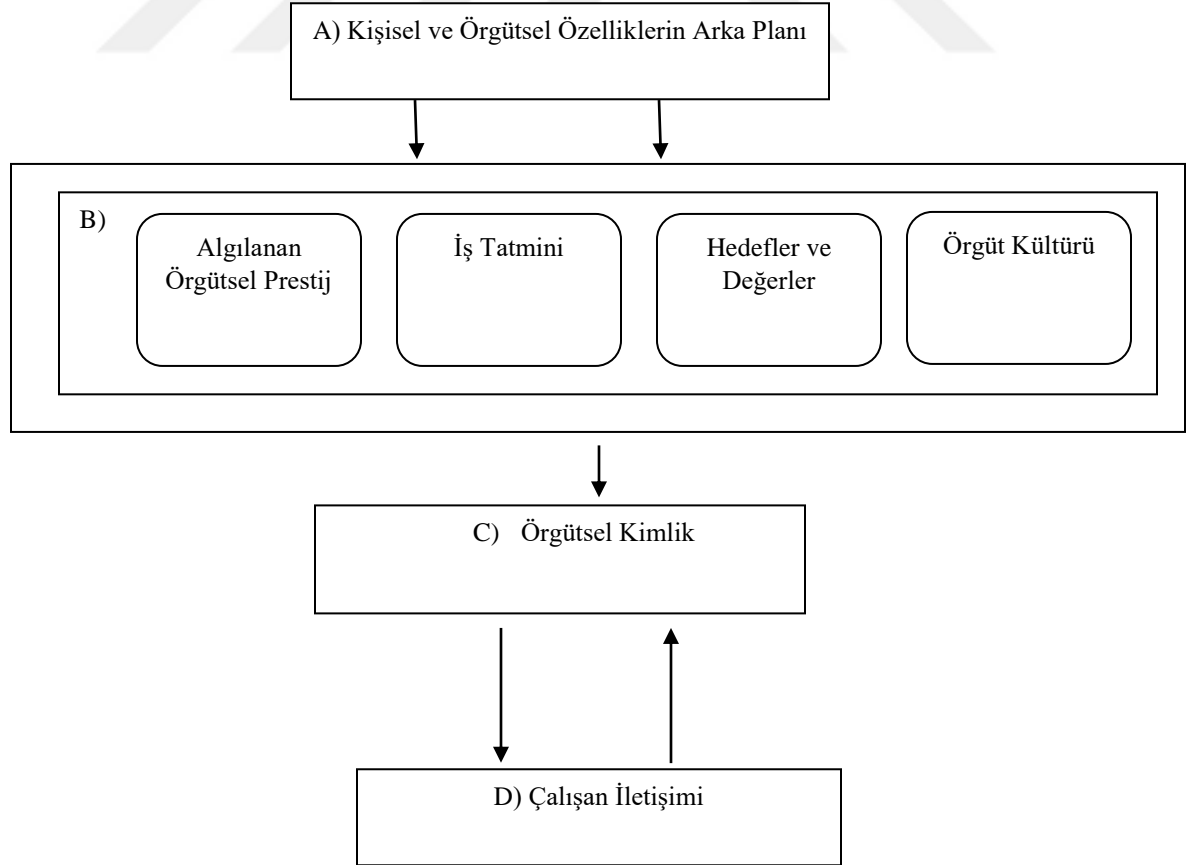
Müşteri Memnuniyeti	9,5
Hizmet ve ürün kalitesi	9,5
Yönetim kalitesi	9,1
Finansal sağlamlık	9,0
Pazarlama ve satış stratejileri	8,9
Yeni ürün geliştirme / Yenilikçilik	8,8
Çalışanların nitelikleri	8,8
Bilgi ve teknoloji yatırımları	8,8
Rekabette etik davranma	8,7
Çalışan memnuniyeti	8,7
Toplumsal sorumluluk	8,6
Çalışanların niteliklerini geliştirme	8,6
İletişim ve halkla ilişkiler	8,5
Yönetim ve şirket şeffaflığı	8,5
Bölgeye, ekonomiye işgücü ve yatırımları ile katkı	8,5
Yatırımcıya değer yaratma	8,5
Uluslararası pazarlara entegrasyon	8,4
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	8,4
Ücret politikası ve seviyesi	8,2
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>8,7</b>



Örgütler bu araştırma sayesinde belirlenmiş kriterlerde ne kadar iyi olduklarını, kendilerini hangi alanda daha ne kadar geliştirmeleri gerektiğini gözlemleyebilmektedirler. Örgütler ayrıca ürün ve hizmet sundukları çevrede hangi kriterler üzerinde daha fazla efor harcamaları gerektiği konusunda bir fikir sahibi olabilmektedirler.

*Rotterdam kurumsal özdeşleşme testi* örgütsel itibarı ölçümlemeye yarayan bir diğer yöntem olarak uygulanmaktadır. Bu testteki sorular, algılanan prestij, iş tatmini, amaç ve değerler, kültür, kurumsal özdeşleşme ve çalışan iletişimi olmak üzere altı grubun içerdiği birçok unsurdan oluşmaktadır. Bu testteki ana amacın ‘personelin örgütle ne kadar özdeşleştiğinin bulunması’ olduğu ifade edilmektedir. Personelin kendisini örgüte ait hissetme seviyesi, personelin örgüt paydaşları tarafından kabul edilmesi ve benzeri durumlar örgütle özdeşleşmeye örnek olarak verilebilmektedir (Davies vd., 2003: 43).

Şekil 3. Rotterdam Özdeşleşme Testi (ROIT Scale) (Riel ve Balmer, 1997: 347)



Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testinin şekil 3.0'daki 4 (A, B, C ve D) modülden meydana geldiği ifade edilmektedir (Riel ve Balmer, 1997: 347).

Bu test ile örgüt personelinin algıladıkları, örgüt prestiji, çalışanların iş tatminleri, örgütün hedefleri ve değerleri, örgütün kültürü, personelle iletişim gibi boyutlar belirlenebilmektedir. Rotterdam kurumsal özdeşleşme testi için yapılan eleştirilerde bu testin çok fazla iç paydaşlara yönelik olduğu ve örgütsel itibardan çok bu itibarı oluşturan unsurların üzerinde durulduğuna dikkat çekilerek eleştirilmektedir. Bu sebeplerden dolayı bahsi geçen yöntem genellikle örgüt bilimciler tarafından tercih edilmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 77).

*Fortune* dergisinin yapmış olduğu örgütsel itibar araştırmaları en popüler araştırmalar arasında bulunmaktadır. Dünyanın en popüler araştırmalarından biri olmasının yanı sıra Fortune dergisinin araştırmaları birçok kişi tarafından çeşitli eleştiri okunun hedefi olmaktan kurtulamamıştır. Araştırmaya konu olan örgütlerin gelir düzeyi sıralamasında üst sıralarda bulunun örgütlerden oluşması, çoğunlukla aynı tip paydaşların araştırmada yer alması ve benzeri durumlar eleştiri oklarının konularını oluşturmaktadır. Eleştirileri dikkate alan Fortune Dergisi yetkilileri yaptıkları diğer araştırmalarda bu konuda daha hassas davranmaya özen göstermişlerdir (Çiftçioğlu, 2009, 74).

Amerika'daki yaklaşık 10,000 üst düzey yöneticilerin her birine kendi sektörlerindeki en büyük on şirket sorulmuştur. Alınan cevaplara göre sekiz önemli niteliğin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Vitezić, 2011: 88):

- Yetenekli çalışanları cezbetme ve elde tutma yeteneği (ability to attract and retain talented people),
- Yönetim kalitesi (quality of management),
- Ürünlerin veya hizmetlerin kalitesi (quality of products or services),
- Yenilikçilik (innovativeness),
- Uzun vadeli yatırım değeri (long-term investment value),

- Finansal sağlamlık (financial soundness),
- Örgüt varlıklarının akılcı kullanımı (wise use of corporate assets).
- Topluma ve çevreye karşı sosyal sorumluluk (social responsibility to the community and the environment).

Fortune dergisinin 2005 yılında yapmış olduğu bir araştırmada öne çıkan kriterler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Kadıbeşegil, 2015: 109).

Tablo 2. Fortune 2005 Yılı ‘En Beğenilen şirketler’ (Kadıbeşegil, 2015: 109)

Ürün ve hizmetlerin kalitesi	9,2
Yönetim kalitesi	8,9
Uzun vadeli yatırım değeri	8,9
İnsan kaynaklarını cezbetme	8,7
Kaynakların kullanımı	8,7
Küreselleşme	8,7
Finansal sağlamlık	8,6
Kreatiflik– Yenilikçilik	8,5
Sosyal sorumluluk	8,5

### 1.5.1.2. Kimlik Analizi

Örgütlerin birbirinden farklı birçok paydaşı bulunmaktadır. Farklı birçok paydaşın talepleri de birbirinden farklı olabilmektedir. Örgüt kimliğinin birçok farklı talepleri karşılaması oldukça zor olabilmektedir. Bu sebeple örgüt tüm paydaşları tatmin edecek bir kimliğe sahip olmalıdır (Akar Kuyucu, 2003: 15). Örgütler kendilerini iç ve dış paydaşlara ifade etmek isteyebilirler. Paydaşlarıyla iletişim kurmaya çalışan örgütler çeşitli yöntemler

geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerden en önemli olanları ürünler, hizmetler ve çevreye karşı hassasiyetler oluşturmaktadır. Örgütler bu sayede paydaşlarıyla iletişim kurabilirler ve kendilerine bir kimlik oluşturabilirler. Örgütlerin kimlikleri, örgütün ne olduğunu, hangi işi yaptığı ve bunu nasıl yaptığını, ürünlerini ve hizmetlerini, hedef kitlelerini ve benzeri durumları açıklayan bir olgudur (Akıncı Vural, 2016: 181).

Örgütler itibarlarını koruyabilmek ya da geliştirebilmek adına etkileşimde olduğu tüm paydaşlarla iyi bir ilişkiye sahip olmalıdır. Kimlik analizinde örgütün paydaşlarıyla ilişkisi irdelenir. Bu yüzden kimlik analizi yapmak örgütlerin itibarlarını görebilmek için gereklidir (Fombrun, 1996: 207). Örgütler için kimlik analizi yapmak çevresine kendisini nasıl ifade edebildiğini görebilme ve kendisini geliştirme fırsatı verebilmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 72).

Kimlik analizi yapmanın temel sebeplerinden birisinin, örgüt kimliğinin örgütün belirlemiş olduğu hedefleri ve amaçlarıyla paralellik gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi ve örgütün kendisini nasıl algıladığı ile paydaşlar gözünde nasıl bir izlenim bıraktığının tespit edilebilmesidir (Fombrun, 1996: 207).

### **1.5.1.3. İmaj Analizi**

Örgütlerin mevcut durumlarını saptayabilmelerindeki bir diğer yöntemin imaj analizi yapmak olduğu ifade edilmektedir. Örgütün sahip olduğu imajda örgütün kimliğinin etkinin olduğu belirtilmektedir. Örgütün imajını etkileyeceği için örgüt kimliğinin iyi olmasının önemli olabileceğinin altı çizilmektedir. İmaj analizinde örgütün, faaliyet gösterilen sektörün, müşterilerin ve personelin imajları saptanabilmektedir. Çıkan sonuçlara göre, etkinliği ve etkililiği artırabilmek için, örgütün gelecekte sahip olmak istediği imaj hayal edilerek bir yol haritası çıkarılmaktadır. Bu haritada muhtemel riskler de belirtilmektedir. Bahsi geçen yol haritası takip edilerek, gelecekte örgüt imajının nasıl olacağını tahmin eden analizler yapılabilmektedir (Okay, 2012: 226).

İmaj, “bir varlığın insan zihninde oluşturduğu izlenim ve yaptığı etki” olarak özetlenebilir. İmaj konusunda yapılan tanımların ortak noktasının insan odaklılık olduğu söylenmektedir.

İmaj, bireylerin karakter özelliklerine göre farklı algılanabilmektedir. Bir örgütün imajı ölçülürken insan faktörü hesaba katılmalıdır. İnsan faktörünün olduğu imaj kavramında, kişisel düşüncelerin farklılık göstermesinden kaynaklanan tanım farklılıklarının olabileceği unutulmamalıdır (Gemlik ve Sığrı, 2007: 268).

İmaj belirlenirken katılımcılara yöneltebilecek sorular aşağıda sıralanmaktadır (Balta Peltekoğlu, 2004: 363-364):

- Örgütün mevcut imajı nedir?
- Örgütün arzuladığı imaj nasıldır?
- Kamuoyu örgütün farkında mıdır?
- Bu farkındalık yönetiminki ile ne kadar benzemektedir?
- Bir örgütün ürettiği ürün ya da hizmet imajı nasıl etkilemektedir?
- Örgüt yeni bir örgütsel imaj kazanmak için ne yapmalıdır?

Daha önce belirtildiği üzere, imaj analizi yapılırken yöntemler ve araştırma soruları farklılık gösterebilmektedir. Fombrun'a göre imaj analizi yapılırken cevabı aranması gereken sorular şunlardır (Fombrun, 1996, 208):

- Paydaşlar örgütün performansını nasıl değerlendiriyor?
- Örgüt paydaşlar tarafından başka hangi örgütlerle kıyaslanıyor?
- Örgütün hangi özellikleri daha ön plana çıkıyor ve kıyaslanıyor?
- Paydaşlara göre örgütlerden hangileri daha fazla dikkat çekici?
- Örgütlerden hangileri rakiplerinin önünde?

Yapılması düşünülen imaj ve itibar analizlerinde tüm paydaşların dikkate alınması daha iyi sonuçlar için önem arz etmektedir. Buna göre, sadece paydaşlar değil rekabette bulunulan rakip örgütler de iyi analiz edilmelidir. Sektörde en çok arzulanan örgüt profiline bu sayede erişilebilir. Rakip örgütlerle kendisini karşılaştırabilme imkanına erişen örgütler de hem

imaj yönünden hem de itibar yönünden eksiklerini fark edip bunları düzeltebilme imkanına sahip olabilirler (Dowling, 2002: 212).

#### **1.5.1.4. Tutarlılık Analizi**

Örgütlerin itibarı, örgütün tutarlı olabilmesiyle de ilgili olan bir konudur. Örgütün paydaş beklentilerine karşılık verebilmesinin tutarlılık konusunda önemli bir kriteri oluşturduğu düşünülmektedir. Bu sebepten, örgüt operasyonlarının ve örgüt tutumlarının paydaş beklentileriyle paralellik gösterebilmesi gerekmektedir (Baraz, 2011: 86). Bu yüzden örgütler, standartlarını oluştururken paydaşlarının fikirlerini almalıdırlar ve buna uygun hareket edebilmelidirler. Örgüt paydaşlarının istekleri ve beklentileri her zaman aynı olmayabilir. Farklı beklenti ve istekleri olan paydaşları tatmin edebilmek için örgütün tutarlı olmasının önemli olabileceği vurgulanmaktadır (Theaker, 2006: 139).

İtibar, başkalarına güvenebilmek ve başkalarının da güvenini kazanabilmektir. Örgütlerin sergiledikleri performansta da güven ortamının olması oldukça önemli olabilmektedir. Örgütlerin güven ortamı oluşturmasında üç esas bulunduğu söylenmektedir (Argüden, 2003: 9):

- İletişime duyulan güven, çalışanların bilgi paylaşımı ve sorun çözmeye açık ve şeffaf olmasıyla sağlanabilir.
- Kişiliğe duyulan güven, çalışanların aralarındaki yazılı veya sözlü anlaşmalara uyumlarını ve örgütün tutarlı olmasını etkileyebilir.
- Yeteneğe duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çalışma yöntemleri ve yetenekleri ile hedefe ulaşabilecekleri konusundaki inançlarını ve davranışlarını etkileyebilir.

Tutarlı olmak, örgütlerin hedefleriyle, paydaş istek ve beklentileriyle uyumlu olmayı, güven ortamı oluşturabilmeyi sağlar. Örgütler belli dönemlerde tutarlı olup olmadıklarını görebilmek ve mevcut durumlarını saptayabilmek için çeşitli tutarlılık analizleri yapmaktadırlar.

### 1.5.2. Gelecekteki Durumun Planlanması

Örgütlerin gelecek stratejileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bazıları hedef kitlesini orta sınıf olarak belirlerken, başkaları daha üst kesimi hedeflemektedir (Balta Peltekoğlu, 2001: 364). Yani her örgütün hedefi farklı olduğu için planlamaları değişkenlik gösterebilir.

Örgütler, mevcut durumlarını saptamak için gerekli analizleri yaptıktan sonra gelecekte sahip olmak istedikleri itibarın özelliklerini ve yapılması gerekenleri belirlemelidirler (Çiftçioğlu, 2009, 78). Yapılan analizlerin ve araştırmaların titizlikle incelenip değerlendirilmesi, örgütlere, istedikleri itibarın özelliklerini belirleme ve bu itibara erişebilmesi için yapılması gerekenler konusunda yol gösterici olabilmektedir.

Örgütler ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirebilmek için öncelikle bu hedeflerine nasıl ulaşabileceklerini belirlemelidirler. Bunu başarabilme yolunun ise gerekli analizleri yapmaktan, pazardaki pozisyonlarını değerlendirmekten ve rakip örgütleri incelemekten geçmekte olduğu söylenebilir. Örgütler araştırmalarını yaparken ve araştırma sonuçlarını değerlendirirken bazı soruları sormuş olmalıdırlar. Bu sorular ise aşağıda sıralanmıştır (Fombrun, 1996: 209):

- İtibarı daha yüksek olan örgütler hangileridir? Bu örgütlerin daha iyi itibara sahip olmasının sebepleri neler olabilir?
- Yüksek itibara sahip olan örgütler, bu noktaya gelebilmek için hangi stratejileri uygulamışlardır?

Kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlerden bazıları, paydaşları nezdinde itibarlarının yüksek olmasına dikkat etmektedirler. Özellikle kâr amacı bulunan örgütlerin bazılarında bu durumun nispeten daha fazla hissedilebildiği ifade edilebilmektedir. Çağımızda örgütlerin sadece günlük stratejilere sahip olduklarını düşünmek bir hata olabilmektedir. Artık daha fazla geleceğe yönelik yatırım yapan örgütler gelecekteki itibarlarına da aynı şekilde yatırım yapmaktadır. Bunun için örgütler öncelikle mevcut durumlarını saptamayı tercih etmektedirler. Daha sonra bu analizlerinin sonuçlarını değerlendirip geleceğe dair

planlar yapmaktadırlar ve örgütler hedeflerine ulaşma konusundaki stratejilerini değiştirebilirler ya da geliştirebilirler. Gelecek planlaması yapmak örgütsel itibar yönetiminin önemli aşamalarından birisi olarak ele alınmaktadır.

### **1.5.3. Değişimin Yönetilmesi**

Değişim için karar alan örgütler zorlu olan bu süreci yönetebilme başarısını da gösterebilmelidirler. Değişim sürecindeki her şeyin sonuca çok büyük etkisi olabileceğinden, göze batmayacak basit hataların sürece olumsuz yansımalarının muhtemel olduğu düşünülmektedir. Daha iyi bir itibara sahip olmak isteyen örgütlerin, aşağıdaki konularda daha hassas olmalarının avantaj sağlayabileceği söylenmektedir (Argüden, 2003: 11):

- Müşteri tatmini örgütlerin itibarında son derece önemli bir yer tutar. Bu yüzden örgütler müşterilerini tatmin edebilmek ve dolayısıyla itibarlarını iyileştirebilmek adına ürünlerinin veya hizmetlerinin daha iyi olması için çalışmalıdırlar.
- Tüm paydaşlara karşı sözünün eri olmak, piyasada bilgi ve danışma kaynağı olarak saygı görmek de örgüt itibarı açısından önemlidir.
- Yanlış bir eylem gerçekleştirildiğinde inatlaşmak yerine hatayı kabul edip çözüm üretebilmek, bu davranış toplum nazarında zedelenen itibarın düzeltilmesine yardımcı olabilmektedir.
- İtibarı artırması için personelin ve paydaşların misyon doğrultusunda heyecan kazandırılması gerekmektedir.
- Yönetim kademesinin özellikle üst düzey yönetimin iç ve dış çevreyle arasında bir engel bulunmaması yani herkes tarafından rahatlıkla erişilebilir olması ve yönetim kademesindekilerin kişiliği ile örgüt kimliğinin tutarlı olması itibarı kuvvetlendirebilmektedir.



- İtibar konusunda önemli bir yere sahip olan güven, iletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasından daha önemlisi mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması ile pozitif yönde etkilenebilmektedir.

Değişim süreci yönetilirken, örgüt personeli arasında değişim eylemine şüpheli yaklaşanların bulunup bulunmadığı, mevcut durumun ne olduğu, değişimden beklentilerin ne olduğu ve bu değişimlerin hem örgüte hem personele hem de topluma neler katacağının belirlenmesi örgütler için önemli olabilmektedir (Aaker, 2016: 256).

İtibar kavramı ve örgütsel itibar konusunda yazılanlar özetlenecek olursa:

İlk olarak itibar ile ilgili literatürde yapılmış çeşitli tanımlardan bahsedilmeye çalışılmış olup sonrasında ise örgütler açısından itibarın önemi ve amaçlarından söz edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel itibar konusuna bu şekilde giriş yapıldıktan sonra örgütsel itibar yönetimini açıklamak için literatürde yer alan tanımlardan yararlanılmıştır.

Örgütsel itibarın birçok bileşeninin bulunduğuna değinilmiş olup literatürde sıklıkla kullanılmış olan Fombrun ve Foss tarafından belirlenmiş altı unsur, örgütsel itibarın bileşeni olarak irdelenmeye çalışılmıştır. Bahsi geçen altı bileşen duygusal çekicilik, finansal performans, ürünler ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve son olarak sosyal sorumluluk unsurlarından oluşmaktadır.

Birinci bölümde son olarak değinilen konuyu örgütsel itibar yönetiminin süreçleri oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel itibar yönetiminin süreçlerinde mevcut durumun saptanması, gelecekteki durumun planlanması ve değişimin yönetilmesi konularının bulunduğu görülmektedir ve bu bölümün sonunda da bu konulara yer vermeye çalışılmıştır.

## 2. BÖLÜM

### PERFORMANS

#### 2.1. Performans Kavramı

Kökeni İngilizcede bulunan ‘performance’ sözcüğüne dayanan ‘performans’ kelimesi Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde ‘başarım’ olarak karşılık bulmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2017). Redhouse sözlüğünde performans kavramının açıklaması ‘bir işi gerçekleştirmek ya da bir olayı icra etmek’ şeklinde verilmektedir (Özmutaf, 2007: 42). Bir başka tanımda ise performans kavramı, ‘daha önceden belirlenmiş standartlara uygun olacak şekilde yapılan bir iş sonucu ortaya çıkan ürünler veya hizmetler’ olarak kendisine yer bulmuştur (Pugh, 1991: 7-8). Genelleme yapılacak olursa performans kavramı, belirli bir amaca ulaşmada sarf edilen çaba, gösterilen uğraşı olarak ifade edilebilir. Bu çaba ya da uğraş, işin başlaması ile bitişi arasında söz konusu işin yerine getirilmesi sürecini ifade etmektedir (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 125).

Örgütlerde genel anlamda açıklanabilecek iki tür performans vardır. Bunlardan ilki örgütün bir bütün olarak ortaya koyduğu performans yani örgütsel performans, ikincisi ise örgüt personelinin sergilediği performanslar yani bireysel performanstır (Barutçugil, 2002: 47).

Performans kavramı örgütsel açıdan incelendiğinde şu şekilde tanımlanabilir: örgütsel amaçları gerçekleştirmek için personelin görevi ile ilgili gerçekleştirdiği faaliyetler sonucu elde ettiği ürünler ya da hizmetlerdir (Başaran, 1991: 179). Literatürde, performansın örgütler açısından birçok öneminin bulunduğu görülmektedir. Bahsi geçen önemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demir ve Okan, 2009: 60):

- Örgütsel performans, örgütün rekabette hangi konumda olduğunun görülmesine yardımcı olur.
- Örgütsel performans, örgüt amaçlarının ne seviyede gerçekleştirildiğinin algılanmasına yardımcı olur.
- Örgütsel performans, daha iyi bir performansla sahip olabilmeyi arzulayan örgütlerin yeteneklerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini belirtir.

Genel performansı etkileyen ve diğer faktörü oluşturan bireysel performansın kapsamında, belirlenmiş amaç ve hedeflere erişebilmek için personelin tamamen kendi bilgi, yetenek, kabiliyet ve motivasyonu ile sergilemiş olduğu davranışlar ve süreç sonunda elde edilenlerin bulunduğu ifade edilmektedir (Uysal, 2015: 33). Bireysel performans, çalışanların verilen görevi başarma düzeyleri ile işin yapılması için gerekli olanlardan hangilerini ne seviyede yaptıklarını göstermektedir (Erdoğan, 1991: 56). Bir iş yapılırken her personelden belli seviyelerde performans göstermeleri beklenmektedir. Personelin kendisinden beklenen bu performansı sergileyebilmesi için verilen görevin personel yeteneklerine ve yetkinliklerine uygun olması gerekmektedir (Öncer, 2000: 136). Başka bir ifade ile çalışanlara bilgi ve yetenekleri ölçüsünde görevler verilmesi, çalışanların kendilerinden beklenen performanslara ulaşabilmelerini ve örgüt performansına katkıda bulunmalarını sağlayabilecektir. Ayrıca personelden kendi bilgi ve yetenekleri dışında bir görev istenmesi, personelin iş motivasyonuna negatif yönde etki edebilecek olup bu da personel bireysel performansının düşmesine dolayısı ile örgüt performansının da düşmesine neden olabilecektir.

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda bireysel performans daha ön planda tutulup incelenmeye çalışılacak olup örgütsel performanstan da bahsedilmeye çalışılacaktır.

## **2.2. Performansı Etkileyen Faktörler**

Bugüne kadar yapılmış birçok araştırma çalışanların birbirlerinden farklı performanslar gösterebildiğini ve aynı personelin de gösterdiği performansların değişik zamanlarda yapılan ölçümlerde farklılık gösterebildiğini ortaya koymuştur. Personel performans düzeylerinin farklı olmasına neden olan birçok faktör bulunduğu çalışmalarca belirtilmektedir. Bu faktörler genellikle dört temel faktör altında incelenmektedir. Bunlar: kişisel faktörler, örgütsel faktörler, başarı güdüsünün yoğunluğu ve çevresel faktörler başlıkları altında ele alınmaktadır (Timur, 1983: 4). Bahsi geçen faktörlerin bireylerin ve örgütlerin iyi ya da kötü performans göstermelerinde önemli yer tuttuğu düşünülmektedir.

### **2.2.1. Kişisel Faktörler**

Bireylerin, farklı duygu ve düşüncelerle hareket etmesi ile becerilerinin farklılık göstermesi, bireysel performanslarını etkileyen önemli faktörlerden bazıları olduğu ifade edilmektedir.

Bireysel anlamda sergilenen performansın genellikle personelin bireysel özellikleri, zekâsı, inandıkları ve değerleri ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Barutçugil, 2002: 40). Ayrıca bireylerin konuşma, anlama, yazma, fiziksel güç, tecrübe gibi konularda sahip oldukları farklı yetenekler de kişisel faktörler konusu içinde yer alabilmektedirler (Timur, 1983: 4).

Bireysel performanslar doğrudan örgütün performansını etkileyebileceğinden bireysel performansları etkileyebilecek kişisel faktörler iyi analiz edilmelidir. Bu kişisel faktörler literatürde bulunan eserlerin bazılarında zekâ ve ilişkili yetenekler, stres ve duygusal sorunlar, motivasyonun neden olduğu etkiler, sağlık durumu ve bireysel gereksinimler olarak beş başlık altında incelenmektedir.

#### **2.2.1.1. Zekâ ve İlişkili Yetenekler**

Zekâ kelimesi Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı” olarak karşılık bulmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2017). Bireyin kendisine verilen görevleri belli bir zaman içerisinde başarılı şekilde tamamlamasına yardımcı olan bilgi ve beceri düzeyine karşılık gelen kavrama ise yetenek adı verilmektedir (Dicle, 1982: 7).

Toplumdaki her bireyin zekâ seviyesi ve sahip olduğu yeteneğin aynı olması mümkün değildir. Kimilerinin sayısal zekâsı daha iyiyken kimilerinin sözel zekâsı daha iyi olmaktadır. Benzer şekilde kimilerinin yazma konusunda yetenekleri bulunurken kimilerinin konuşma alanında yeteneği, kimilerinin ise çok daha başka alanlarda yeteneği bulunabilmektedir. Personelin performansları da kendi zekâlarından ve ilişkili diğer yeteneklerinden etkilenebilmektedir. Personelinin yüksek performans göstermesini isteyen örgütler, çalışanlarının zekâ düzeyleri ile yeteneklerini göz önünde bulundurmaları ve herkesin seviyesine ve yeteneğine uygun görevler vermelidirler. Bu farklılıkları bilen yöneticilerle çalışan örgütler personelinin daha fazla verim alabilmektedirler. Ayrıca personelinin

özelliklerine uygun çalışma ortamı hazırlanması hem çalışanların bireysel performansını hem de örgüt performansını artırabilecek bir unsur olarak dikkate alınmaktadır.

### **2.2.1.2. Stres ve Duygusal Sorunlar**

İnsanlar her gün birçok olayla karşılaşmaktadırlar. Bu olaylar da bireylerin sevinmesine, üzülmesine, öfkelenmesine kısacası duygusal anlamda bir şeyler yaşamasına sebep olabilmektedir. Bu durum doğal olarak bireylerin gündelik yaşantılarına yansıtılabilmekte ve her ne yapıyorlarsa yaptıkları işi de etkileyebilmektedir. İnsanlar, bu tip durumlarla baş edebilecekleri, hayatlarını ve işlerini en az etkileyecek şekilde süreci atlatabilecekleri yöntemler geliştirebilmelidirler.

Her birey, kendi yaşadığı stresin sebep olduğu problemler ile baş edebilmelidir. Benzer şekilde çalışanlar da yaşadıkları stres kaynaklı meselelerde sorumluluk alıp bununla mücadele edebilmelidirler. Personelin verilen görevlerle ilgili stres yaşamalarının temelinde kendilerinin bulunduğu düşünülmektedir. Bu da çalışanların performanslarını negatif yönde etkileyebilecek bir durum olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, performanslarının düşmesi gibi bir durumla karşılaşmamak için verimliliklerini düşürecek stresli konulardan uzak durabilmeyi ya da bu konulardan en az etkilenecekleri yolu öğrenebilmelidirler. Bu da personelin kendilerine uygun görevleri, işin gerçekleşmesi için gereken makul süreyle kendilerine verilen süreyi dikkate almaları gerektiği anlamına gelebilmektedir. Başka bir ifadeyle personele gerçekçi olmayan vaatlerde bulunmamalıdır ve yapamayacakları işlerle uğraşmamalıdır. Aksi takdirde çalışanlar görevleri hakkında verdikleri sözleri yerine getiremeyeceklerini düşünüp stres yaşayabilirler ve sonuç olarak bu durum performanslarını negatif yönde etkileyebilir (Thompson, 1998:145).

Personelin stres ve duygusal sorunlarla karşılaşmaları ve bunlarla baş edememeleri, performanslarını negatif yönde etkileyebilecektir. Bireysel performansların negatif olarak etkilenmesi de örgüt tarafından ve birey tarafından istenmeyen bir durum olabilmektedir. Bu sebeple örgütler, personelinin stres ve duygusal sorunlardan negatif olarak etkilenmemesi için tedbirler almaktadırlar. Bu tedbirler kimi zaman psikolojik anlamda destek olmak olabilirken kimi zaman işle alakalı personeli rahatlatıcı söylemler kimi zaman da maddi

anlamda personele destek olmak ve benzeri uygulamalar olabilmektedir. Her örgütün, çalışanlarının stres ve duygusal sorun yaşamaması için geliştirdiği yöntem farklılık gösterebilmektedir. Burada önemli olan noktanın personelin stres ve duygusal sorunlardan en az etkileneceği bir ortam oluşturulabilmesi olduğu söylenmektedir.

### **2.2.1.3. Motivasyonun Neden Olduğu Faktörler**

Kökeni İngilizce ve Fransızca'da bulunan 'motive' kelimesine dayanan motivasyon kavramı, bireyin belirli bir amaç doğrultusunda süreklilik gösterecek şekilde hareket etmesine teşvik edecek davranışlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2015: 498). Motivasyonun çok önemli iki özelliğinin bulunduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilkinde motivasyonun kişisel bir olay olması ve herkesi motive eden unsurların birbirinden farklılık gösterebilmesi belirtilirken ikincisinde ise motivasyonun sadece bireylerin davranışlarında gözlemlenebilen bir durum olabileceği ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 731).

Motivasyon, bireylerin amaçları doğrultusunda kendi istekleri ve arzularıyla hareket etmeleri ve çaba göstermeleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımlamadan hareketle motivasyonunun, bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını, amaçlarını, davranışlarını ve sergilenen performans ile ilgili bilginin bireye aktarılması konularını içerdiği söylenebilir (Koçel, 2015: 730).

Bireylerin görevlerini yerine getirirken nelerin motive edici faktör olduğunun saptanması önem arz edebilmektedir. Sadece bu faktörleri saptamak değil aynı zamanda motive edici bu faktörlerin uygulanmasının da gerekli olabileceği söylenmektedir. Örgüt ne kadar kaliteli dizayn edilirse edilsin eğer çalışanlar ya da örgütteki bireyler motivasyondan yoksunsa, sergileyecekleri performans o kadar düşük olmasının muhtemel olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple örgütler, personelinin motivasyonlarını yüksek tutulmaya çalışılmalıdır (Kondo, 1999: 190). Örgütteki bireyleri motive edebilmek, hangi faktörlerin motive edici unsurlar olduğunun tespit edilebilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bunu başarabilme yolunun ise bireylerin kişisel ihtiyaçlarını anlayabilmekten ve çalışanların performanslarını artıracakları çalışma koşullarını temin edebilmekten geçtiği ifade edilmektedir (Akat, 2000: 87).

Çalışanları motive edebilmek yönetim kademesinin en önemli görevlerinden bir tanesidir. Örgütler performanslarını geliştirebilmek ve arzuladıkları başarıyı yakalayabilmek amacıyla farklı motivasyon yöntemleri kullanabilmektedirler. Motivasyonun yüksek olması performansın daha iyi olmasını sağlayabilmektedir (Çalık, 2003: 65). Çalışanlar, yerine getirdikleri görevin takdir edildiğini gördükleri zaman motive olabilirler ve daha fazlasını gerçekleştirebilmek için ellerinden geleni yapabilirler. Yöneticiler iyi performans gösteren personeli fark edebilmelidirler ve bunun sonucunda yüksek performanslı çalışanları takdir ettiklerini açıkça belirtmelidirler. Takdir ve olumlu geri beslemenin her fırsatta kullanılmasının olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir (Dengiz, 2000: 220).

Kısaca motivasyon kavramı, bireyin, belirli bir amaç için sürekli çaba sarf etmesini sağlayacak unsurlar olarak ifade edilebilmektedir (Çalık, 2003: 103).

#### **2.2.1.4. Bireysel Gereksinimler**

Çalışanlar ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda kimi zaman neden çalışıldığı sorgulanırken kimi zaman personelin gönüllü çalışmasının nasıl mümkün olacağı araştırılmıştır. İnsan davranışlarında nelerin etken olduğunu anlamlandırabilmek ve bu davranışları açıklayabilmek adına motivasyonla alakalı birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların ortak noktasını bireysel gereksinimlerin oluşturduğu söylenebilir (Çalık, 2003: 104). Bireysel gereksinimlerin bir sınırının olduğunu söyleyebilmek oldukça zordur ve her bireyin gereksinimlerinin değişiklik gösterdiğini söylemek yanlış olmayabilir. Bireyler kendi gereksinimlerini gidermek için bazı davranışları sergileyebilmektedirler. Bir ihtiyacını gideren bireyin daha sonra başka bir ihtiyacının ya da gereksiniminin olması muhtemeldir. Bireyler gereksinimlerini karşılamayabilmek için genellikle iş sahibi olmaktadır ve çalışmaktadırlar. Bir işte çalışmakta olan bireyleri motive etmeye yardımcı olan unsurlardan birisinin de 'bireysel gereksinimlerin bu iş sayesinde karşılanabilmesinin mümkün olabilmesi' düşüncesi olduğuna inanılmaktadır. Personelin bireysel gereksinimlerinin tam olarak karşılanamaması bireysel performansın düşmesine neden olabilmektedir. Bu sebeple örgütler, çalışanlarının yüksek performans sergilemesi için çalışanlarının bireysel gereksinimleri de göz önünde bulundurmaya dikkat etmektedirler.

### **2.2.2. Örgütsel Faktörler**

Personelin performans düzeylerinin oluşmasını sadece kişisel faktörlerle açıklamanın yeterli olmadığı belirtilmektedir. Çalışanların verilen görevleri hakkıyla ve başarılı biçimde gerçekleştirebilmesi ile kendilerinden beklenen performansları ya da daha fazlasını sergileyebilmelerinde, örgütsel faktörlerin de payının bulunduğu çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmaktadır. ‘Örgüt, personeline gerekli ve yeterli imkanları sağlamakla yükümlüdür’ ifadesinin haklılık payı bulunmaktadır. Örgüt, çalışanlarına gerekli imkânları temin etme konusunda üzerine düşenleri yapmamışsa, personelinen yüksek performans beklemesi başka bir deyişle şapkadaki tavşan çıkarmasını beklemesi hayalden öte olmayacaktır. Kısacası, öncelikle örgütler kendisine düşenleri yapmalı daha sonra personelden yüksek performans beklemelidirler (Bingöl, 1997: 216).

Performansta etkisi bulunan örgütsel faktörler, ‘Yönetim Politikaları’, ‘İş Tasarımı ve Örgüt Yapısı’, ‘Çalışma Koşulları’ ve ‘Örgüt İçi İnsan İlişkileri’ başlıkları altında daha detaylı bir şekilde değerlendirilebilmektedirler (Dicle, 1982: 11).

#### **2.2.2.1. Yönetim Politikaları**

Örgütün yönetim politikaları ile örgüt personelin başarılı olabilmeleri arasında kuvvetli bir bağ olduğu araştırmalarca belirtilmektedir (Timur, 1983: 6).

Yönetim, kendi personelinin kapasitesini, sektör durumunu ve diğer birçok faktörü göz önünde bulundurarak planlamalar yapmalıdır. Bu planlamalar ne kadar gerçekçi olursa, arzulanan performans da o kadar yüksek olabilecektir. Planlamalar yapılırken personelden fikir alınması ve personelin yönetsel kararlara katılmasına imkân tanınması, personelin motivasyonlarını artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Bu da bir örgütün performansında, çalışanların sergiledikleri performans kadar yönetim kademesinin izlediği politikalarının önemli olabildiğini göstermektedir.

Çalışanların, yönetim kademesini ve yönetim kademesinin politikalarını beğenmesi ve desteklemesi, sergileyecekleri performansı etkileyebilmektedir. Eğer çalışanlar yönetim politikalarını benimserlerse daha yüksek bir morale sahip olabilirler ve daha üst seviyede performans sergileyebilirler (Erdoğan, 1997: 380). Bu sebepten ötürü örgütlerin yönetim



kademeleri, güncel ve geleceğe dair politikalar oluştururken bu politikaların örgüt personeline uygunluğunu göz önünde bulundurmalarıdır. Aksi takdirde hem çalışanların bireysel performansları hem de örgütün genel performansı negatif yönde etkilenebilir.

#### **2.2.2.2. İş Tasarımı ve Örgüt Yapısı**

İş tasarımları ya da başka bir ifade ile iş tanımları örgüt tarafından yapılacak işlerin yazılı ve sözlü olarak tanımlanması olarak ifade edilebilmektedir.

Birçok araştırma, çalışanların görevlerinde başarılı olabilmeleri ile örgüt içinde verilen görevlerin personel bilgi ve yeteneğine uygunluğu arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. Nasıl ki her personel farklı özelliklere sahip olabilirken, her iş yerine getirilebilmesi için kendince özellikler isteyebilmektedir. Bu sebeple birbirine uyan görevler ile çalışanlar eşleştirilebilmelidir. Bunu sağlayabilmenin yolu da iş tasarımlarının iyi dizayn edilebilmesinden geçmektedir (Timur, 1983: 6). İş tanımlarında, yapılması planlanan işle ilgili gerekli tüm bilgilerin bulunmalıdır. Örgütün yapısını da belirleyebilen iş tanımları, işin yapılabilmesi için ne kadar zamana ihtiyaç duyulduğunu da belirtebilmektedir (Kennedy, 1987: 62). İş tasarımında işin gerekliliklerine uygun personel seçilmesi hem bireysel performansı hem de örgütün genel performansına pozitif yönde etki edebilmektedir.

Yukarıda sayılan sebepler, iş tasarımının performansa etki edebildiğini göstermektedir. Daha önce saptanmış iş gereksinimlerini karşılayan başka bir ifadeyle iş tanımındaki kriterlere uygun çalışanlar, daha yüksek performans sergileyebilirler (Dicle, 1982: 13).

#### **2.2.2.3. Çalışma Koşulları**

Personelin kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için uygun koşulların olması ve standartlara uygun bir çalışma ortamlarının olmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir. Faaliyet gösterilen ortam ve o ortamın koşulları, çalışanların performanslarını ve dolayısıyla örgüt performansını etkileyebilecek bir unsurdur. Çalışma koşulları ve verimlilik ilişkisi ile ilgili yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan birisi Hawthorne araştırmalarıdır. Araştırmaya göre çalışma koşullarının bireysel performansları etkileyebilecek örgütsel bir faktör olduğu söylenebilmektedir (Dicle, 1982: 13).

Çalışma ortamının durumu ve fiziksel şartları çalışanların performanslarını etkileyebilecek faktörlerden birisidir. Çalışma koşullarının çalışanlar için ideal seviyede olması moral ve motivasyonlarını pozitif yönde etkileyebilecektir. Bu da doğal olarak çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayabilmektedir. Sonuç olarak çalışma ortamının güzel aydınlatılması, ısıtma sistemlerinin ortama uygun ve yeterli olması, havalandırmanın yeterli olması ve personelin temiz ve sağlıklı hava ile buluşmasının sağlanması, çalışma ortamının gürültüden uzak olması gibi birçok fiziksel koşulun, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırabilecek biçimde düzenlenebilmesi örgütlere olumlu yansıtılabilmektedir (Erdoğan, 1991: 161).

#### **2.2.2.4. Örgüt İçi İnsan İlişkileri**

Personelin kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi performansının artmasını sağlayabilecek bir faktördür. Benzer şekilde personelin örgüt bünyesindeki diğer çalışanlarla olan ilişkisi ve örgütün sahip olduğu sosyo-psikolojik ortama uyum sağlayabilmesi de performansı etkileyebilecek bir durumdur (Timur, 1983: 6). Örgüt personelinin birbirleriyle iyi bir iletişime sahip olması, bireysel performanslarını da pozitif yönde etki edebilecek bir durumdur. Aynı örgütte çalışanların iletişimleri iyi olmadığı zaman hem bireysel verimliliklerin hem de örgüt verimliliğinin azaldığı söylenebilmektedir. Çalışanların arasındaki iletişim koparsa aralarında geçimsizlikler ortaya çıkabilir ve bu durum örgütlerin personel kaybetmesiyle sonuçlanabilir (Tortop, 1994: 259).

Çalışanlar her zaman birbirleriyle aynı fikirde olmak durumunda değildirler. Farklı fikirlerin olması durumunda, personelin birbirleriyle iletişim sağlayabilmeleri ve iletişim sonucunda ortak noktayı bulabilmeleri gerekmektedir. İletişimin olmadığı ortamlarda, herkes kendince doğru olanı yapmaya çalışabilir ve bu durumun sonucunda problem çıkması beklenebilir. Bu ve benzer sebeplerle çalışanların birbirleriyle iletişimleri oldukça önemli olabilmektedir. İyi iletişimin olması hem performansa pozitif etki edebilmektedir hem de personelin birbirlerine daha fazla güven duymasını sağlayabilmektedir.

### **2.2.3. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu**

Personelin bireysel özellikleri iş tasarımında belirtilen özelliklere uygun olsa dahi başarılı olabilmeleri için her zaman yeterli olmayabilir. Çalışanlar yeteneklerini kullanarak başarılı olmayı istemelidirler ve bunun için çaba sarf etmelidirler.

Örgüt yapısı, örgüt içerisindeki ilişkiler, örgüt ideolojisi, yapılması planlanan görevin niteliği, işin yapılması için gerekli malzemelerin kullanılabilirlikleri gibi durumlar çalışanların performansını etkileyebilecek bazı faktörlerdendir. Bu faktörlerin yanı sıra personelin bilgileri ve yeteneklerini davranışlarına yansıtma istekleri yani başarı güduları de bireysel performanslarını etkileyebilecek önemli faktörler arasında sayılabilmektedir (Schein, 1977: 145).

Bireylerin yetenekleri ile örgütün her imkânı sağlayabilmesi personelin bir işte başarılı olması için her zaman yeterli olmayabilir. Çalışanların kendilerine verilen görevi başarma isteklerinin ya da güdülerinin de olması gerekebilmektedir. Başarı güdüsünün yoğunluğu kadar personelin verilen göreve motive olabileceğine inanılmaktadır. Çalışanların içlerinden gelerek ve isteyerek bir işi yaparlarsa, başarılı olabilme ve yüksek performans gösterebilme ihtimalleri artabilmektedir.

### **2.2.4. Çevresel Faktörler**

Örgütler birer toplumsal sistemdir ve bu sebeple toplumsal çevre ile etkileşim halinde olmaları çok doğaldır. Çevresi ile etkileşim halinde olan örgütler, buralardan kendisine ‘girdi’ sağlayabilmekte ve çevresine ‘çıktı’ temin edebilmektedir. Örgütlerin kendi çevrelerinde olan her şey örgütleri bir açıdan etkileyebilmektedir ve böylece örgütlerin performanslarında önemli pay sahibi olabilmektedir (Canman, 1993: 164).

Örgütlerin kendi iradeleri dışında gelişen ama performanslarını etkileyen faktörlere çevresel faktörler denilebilmektedir (Akal, 1992: 139). Çevresel faktörlerin bireysel performanslar üzerinde pozitif ve negatif etkilerinin bulunduğu söylenebilmektedir (Başaran, 1985: 146). Çevresel faktörlerin, personelin, iş tatminleri, işe katılmaları, iş performansları, işten ayrılma niyetleri ve benzeri durumlarını kapsayan davranışsal tepkileri üzerinde önemli bir etkisinin olabileceği birçok araştırma sonucu elde edilmiş bir bilgidir (Sirgy vd., 2001: 242). Örgütün

faaliyet gösterdiği ülkedeki veya şehirdeki siyasal ve ekonomik gelişmeler ile doğa olayları, sektördeki rakip firmalar ve teknolojik gelişmeler, örgütün konumu gibi birçok faktör çevresel faktörlere örnek olarak sayılabilmektedir.

Performansı etkileyen dört ana faktörün bulunduğu ifade edilmektedir. Bu faktörler de kişisel faktörler, örgütsel faktörler, başarı güdüsünün yoğunluğu ve çevresel faktörler başlıkları altında ele alınabilmektedir (Timur, 1983: 4). Bu faktörlerin hepsinin bireysel performanslar üzerinde oldukça önemli olabileceği ve her faktörün birbiriyle ilişkili olabileceği belirtilmektedir. Bu sebeple performans değerlendirilirken faktörlerin tek başına değerlendirilmemesi diğer faktörlerin de göz önünde bulundurulmasının iyi olabileceği belirtilmektedir.

### **2.3. Performans Değerlendirme**

Örgütün ya da personelin yerine getirmiş oldukları görevlerin önceden belirlenmiş standartlara ne kadar uygun olduğu zaman zaman ölçülmektedir. Bu ölçme işlemi performans değerlendirme olarak bilinmektedir. Performans değerlendirmenin bir süreci ifade ettiği söylenmektedir (Jordan, 2009: 13). Performans değerlendirme başka bir tanımda 'görevini yerine getiren bir bireyin, belirli bir grubun ya da bir örgütün arzulanan sonuca ne kadar ulaştığının nicel ve nitel ifadesi' olarak belirtilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22).

Performans değerlendirme sürecinde, iş ile ilgili standartların belirlenmesi, personelin performansları ile standartların mukayese edilmesiyle ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçların değerlendirilip çalışanlara bildirilmesi aşamalarının bulunduğu ifade edilmektedir (Byars ve Rue, 1997: 284). Performans değerlendirme sayesinde örgütteki çalışanların yapılan işlere katkılarının belirlenmesinin amaçlandığı düşünülmektedir (Canman, 1993: 161).

İnformal değerlendirme yöntemleri ve formal değerlendirme yöntemleri olarak iki farklı değerlendirme şekli bulunmaktadır. Formal olan değerlendirme yöntemlerinin örgütler tarafından daha fazla kullanıldığı gözlemlenebilmektedir. Personelin sürekli olarak kendi çalışma ortamlarında değerlendirilmesi informal değerlendirme, belirli zamanlarda önceden belirlenmiş standartlara ve kurallara bağlı kalınarak yapılan değerlendirmeler formal değerlendirme olarak nitelendirilebilmektedir (Cole, 1992: 325).

Performans değerlendirmenin amacı, örgütün başarıya giden yolda çalışanlarının sergileyecekleri çalışmaların değerinin belirlenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Canman, 1993: 165) başka bir kaynakta ise örgütün operasyonlarını ve personelin becerileri ile katkılarını geliştirebilmesi için bir kültür oluşturmak olarak ifade edilebilmektedir (Bolton, 1997: 248).

### **2.3.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemi, performans konusunun hangi açısının ele alınacağı ile yakından ilgili olabilmektedir (Kazancı, 1974: 22). Performans değerlendirme konusunda birçok yöntemin ve sistemin bulunmasının sebebi olarak bu gösterilebilmektedir. Performans değerlendirme yöntemlerinden sıklıkla kullanılanlardan bazıları hakkında başlıklar halinde bilgi verilmeye çalışılmıştır.

#### **2.3.1.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

İkili karşılaştırma yöntemi en kolay uygulanabilen ve maliyeti en düşük olan yöntemlerden bir tanesi olarak bilinmektedir. Ayrıca örgütte çalışan kişi sayısı arttıkça yapılacak karşılaştırma sayısının artması, uygulamanın uzun sürmesine neden olabilecektir. Uygulamanın uzun süreler mâl olması, yöntemin en büyük dezavantajlarından birisi olarak görülmektedir. Bu sebeple ikili karşılaştırma yöntemi, personel sayısının az olduğu örgütlerde daha fazla tercih edilebilecek bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2005: 199).

Bu yöntemde öncelikle değerlendirilmesi planlanan çalışanların isimleri farklı kağıtlara yazılır. Daha sonra değerlendirilecek bütün çalışanlar teker teker kıyaslanır. Değerlendirici belli bir konuda iki çalışan arasından hangisinin daha iyi olduğunu belirtmek amacıyla kâğıda işaret bırakır ve çalışanların aldıkları işaretlerin sayısı ayrı ayrı toplandıktan sonra en fazla artı puan alan personel belirlenmiş olur (Yüksel, 1997: 174).

İkili karşılaştırma yöntemi ile ilgili birçok örnek bulunmaktadır. Bunlardan biri Gary Dessler'in kitabında örnek olarak kullanılmıştır. Bahsi geçen tablonun çevirisi yapılarak aşağıdaki tablo oluşturulmaya çalışılmıştır (Dessler, 2011: 295).

Tablo 3. Gary Dessler İkili Karşılaştırma Yöntemi Örnek Tablosu

Sıralama Ölçütü: İş Kalitesi						Sıralama Ölçütü: Yaratıcılık					
Karşılaştırılan Personel	A	B	C	D	E	Karşılaştırılan Personel	A	B	C	D	E
A Personeli		+	+	-	-	A Personeli		-	-	-	-
B Personeli	-		-	-	-	B Personeli	+		-	+	+
C Personeli	-	+		+	-	C Personeli	+	+		-	+
D Personeli	+	+	-		+	D Personeli	+	-	+		-
E Personeli	+	+	+	-		E Personeli	+	-	-	+	

Her yöntemde olduğu gibi bu yönteminde bazı avantajları ve dezavantajları bulunduğu ifade edilmektedir. Bu yöntemin avantajları arasında pratik bir yöntem olması, uygulama maliyetinin düşük olması, iki personel ile ilgili kıyaslama yapılacağında uygulanabilirliğinin daha rahat olması ve benzerleri sayılabilmekteyken dezavantajları arasında değerlendirilecek kişi sayısının artmasıyla daha fazla zamana mâl olması, değerlendiricilerin her personeli tam anlamıyla tanımalarının zor olması gibi durumlar sayılabilmektedir (Dessler, 2011: 294).

### 2.3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bireyler arası kıyaslamaya dayanan performans değerlendirme yöntemlerinden birisinin de zorunlu dağılım yöntemi olduğu belirtilmektedir. Yöntemde değerlendiriciler personelin değerlendirilmesini, önceden belirlenmiş derecelere uygun olarak yapmalıdırlar (Carrell vd., 1995: 364).

Çalışanların performansları arasında farklılıklar görülebilmektedir. Bu farklılıklar belli isimlerle adlandırılmaktadır ve personelin performansları beşli ölçek ile belirtilmektedir. Beşli ölçekteki performans derecelerini ‘zayıf’, ‘ortalamanın altı’, ‘ortalama’, ‘ortalamanın üstü’ ve ‘mükemmel’ seviyeleri oluşturmaktadır. Bu yöntemle, değerlendirmesi yapılan çalışanların performans düzeyleri belli oranlarda bahsedilen derecelere göre gruplandırılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre personelin %10’u ‘zayıf’, %20’si

'ortalamanın altı, %40'ı 'ortalama', %20'si 'ortalamanın üstü' ve %10'u 'mükemmel' seviyelerinde bulunmak durumundadır. Bunun yapılmasındaki amacın belirli seviyelerdeki yığılmaların önüne geçebilmek olduğu belirtilmektedir (Ataay, 1985: 257).

Performans değerlendirmede zorunlu dağılım yöntemini kullanan birçok örgüt bulunmaktadır. Değerlendirici sayısının çok olması personeli değerlendirme aşamasında değerlendiriciden kaynaklanan hataların oluşması ihtimalini düşürebilmektedir. Ayrıca yöntem çok sayıda personel istihdam ettiren örgütlerin kısa sürede değerlendirme sürecini atlatmalarını sağlayabilmektedir. Zorunlu dağılım yönteminin pozitif yönleri kadar negatif yönlerinin de bulunduğu belirtilmektedir. Bunlardan bir tanesinin personel performansları arasındaki farkların tam olarak görülebilmesi olduğu ifade edilmektedir. Bir diğer negatif yönün de belli bir prosedürden ve üzerine düşünülüp çalışılmış testleri geçerek işe alınmış, işe alındıktan sonra maddi ve manevi anlamda emek harcanarak eğitilmiş personelin sergiledikleri performanslarda %10'luk kesiminin daha ilk senenin sonunda mecburi olarak 'zayıf', %20'lik kesimin de 'ortalamanın altı' olarak kabul edilmesinin olduğu belirtilmektedir. Bu yöntemle değerlendirilenlerin %30'u mutlaka beklenenin altında performans sergilemiş olduğu kabul edilmektedir (Dicle, 1982: 54).

### **2.3.1.3. Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay yönteminde yapılması gereken ilk şey bir iş veya görev için kritik olayların neler olduğunun belirlenmesidir. Değerlendirici belirlenmiş kritik olaylara göre personelin tutum ve davranışlarını gözlemlenir. Personelin gözlemlenme süresi bir yıla kadar devam edebilir ve gözlem sonuçları günlük veya haftalık olarak kaydedilmelidir ve personelin tutum ve davranışları kritik olay tablosuna anında işlenmelidir. Tablo genellikle mavi ve kırmızıdan oluşan iki alana ayrılmaktadır. Olumlu tutum ve davranışlar ile başarıları içeren kritik olaylar tablonun mavi alanına, olumsuz tutum ve davranışlar ile başarısızlar ise tablonun kırmızı alanına işlenmektedir. Bu tablolar yardımıyla çalışanların ne kadar başarılı olduklarıyla ilgili genel bir bilgi sahibi olunabilmektedir. Personelin tutum ve davranışları ile başarıları ve başarısızlıkları anında tabloya işlendiği için bu konuların gözden kaçması, unutulması gibi olumsuzlukların da önüne geçilmiş olunabilmektedir (Dicle, 1982: 54).

Oluşturulan tablonun kırmızı alanında yer alan olumsuzluklar personele bildirilerek bu olumsuzlukların giderilmesi için fırsat verilmiş olmaktadır. Ayrıca personelin karakterlerinden ziyade performansları değerlendirilmesi bu yöntemin pozitif yönlerinden biri olarak değerlendirilebilmektedir. Kritik olay yönteminin göze çarpan en büyük negatif yönünün ise uygulamanın uzun zaman kayıplarına sebep olması olarak gösterilebilmektedir. Çünkü uygulama bütün çalışanlar için ayrı ayrı yapılmakta olup değerlendirme sonuçlarının anında tabloya işlenmesi gerekmektedir (Byars ve Rue, 1997: 290). Aşağıdaki tabloda ‘Kritik Olay Yöntemi’ ile ilgili bir örnek tablo bulunmaktadır (Palmer, 1993: 49):

Tablo 4. Margaret J. Palmer Kritik Olay Yöntemi Örnek Tablosu

*Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.*

### **İş Görevleri**

#### **1 – Etkililik**

- a) Belli görevleri yerine getirmede çok başarılı.
- b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
- c) Görevlerini anladığı görülüyor.
- d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay:

#### **2 – İş Bilgisi**

- a) İşiyile ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
- b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
- c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
- d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay:

### **İnsan İlişkileri**

#### **1 – İletişim**

- a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıki, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.



- b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
  - c) Örgütsel konularda becerikli.
  - d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.
  - e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.
- Olay:

## **2 – Başkalarıyla İlişkiler**

- a) Diğer çalışanlara karşı saygılı.
  - b) Diplomatça davranıyor.
  - c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
  - d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.
- Olay:

## **DİĞER**

**Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.**

Bu yöntemin çalışanlar arasında kıyaslama yapması konusunda ve maaşlarını belirleme konusunda iyi bir yöntem olduğunu söylemenin mümkün olabileceği pek söylenememektedir (Dessler, 2000: 329).

### **2.3.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi**

Kritik olay yönteminde olduğu gibi kontrol listesi yönteminde de personelin karakterinden ziyade tutum ve davranışları değerlendirilmektedir. Yöntemde arzulanan tutum ve davranışlar bir listede sıralanmaktadır. Daha sonra aynı listedeki tutum ve davranışlar her personel için ayrı ayrı değerlendirilir (Erdoğan, 1991: 196). Bu yöntemle değerlendirmesi yapılan personelin tutumlarını ve davranışlarını belirtecek ve tanımlayacak ifadeleri içeren bir liste oluşturulmaktadır. Değerlendirmeyi yapan değerlendirici personele en çok uyan seçeneği işaretleyerek kontrol listesini doldurmaktadır ve oluşan listenin anlattıklarına göre değerlendirmeler yapılabilmektedir (Uyargil, 2008: 66).

Kontrol listesi yönteminin ‘ağırlıklı işaretleme listesi’ ve ‘zorunlu seçim yöntemi’ isimlerinde iki türünün olduğu belirtilmektedir (Uyargil, 2008: 66). Bazı kaynaklarda kontrol listesi yönteminin sayılan iki tür haricinde ‘basit kontrol listesi’ türünün de bulunduğu ve toplamda üç türe sahip olduğu söylenmektedir. Ancak aşağıda bu türlerden en çok kullanılanlardan ikisi hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

Ağırlıklı işaretleme listesinde iş ile ilgili tutum ve davranışları kapsayan tanımlayıcı ifadelerden oluşmaktadır. Personel değerlendirilirken bu listedeki ifadeler dikkate alınarak personelde bahsi geçen ifadeye uygun durum varsa o maddenin yanına işaret konulur ve eğer personelde ifadeye uygun durum gerçekleşmiyorsa o ifade boş bırakılarak sonraki ifadeye geçilir. Her ifade farklı oranda puana denk gelebilmektedir. Hangi ifadenin kaç puana denk geldiğinin değerlendiriciler tarafından dahi bilinmediği ifade edilmektedir. İfadeler pozitif ve negatif durumların her ikisini de kapsamaktadır. Pozitif ifadelerde işaret konulmuş ifadelere denk gelen toplam puandan negatif ifadelerde işaret konulmuş ifadelere denk gelen toplam puan çıkarılır ve ortaya çıkan puanla, değerlendiriciler tarafından gerekli değerlendirmeler yapılabilmektedir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1996: 359 – 360). Ağırlıklı işaretleme kontrol listesine örnek olarak aşağıdaki tablo gösterilmiştir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1996: 360):

Tablo 5. Ağırlıklı İşaretleme Kontrol Listesi Örnek Tablosu

Aşağıda çalışanların sahip olduğu niteliklerle ilgili liste bulunmaktadır. Değerlendirmesini yapacağınız personelin bu ifadeye uygun olduğunu düşünüyorsanız ifadenin yanına bir işaret bırakınız. Aksi bir durumda lütfen o ifadeyi boş bırakıp sıradaki ifadeden devam ediniz.	
İfade	Değer*
_____ Diğer personel tarafından fikri alınır.	3.0
_____ İş talimatlarına uyar.	2.0
_____ Grup içinde iyi çalışmaz.	-1.0
_____ Doğrudan gözetleme ve denetleme olmadan iyi çalışır.	2.5
_____ İşin yapılmasındaki son tarihe hiçbir zaman ayak uyduramaz.	-2.0

_____ Sorunların tekrarlamaması adına hızlı onarma yollarına başvurur.	-1.0
_____ İş arkadaşlarına ve amirlerine dürüst ve adil davranır.	1.0
*Bu değerler gerçek değerlendirme formunda bulunmazlar	

Kontrol listelerinin bir diğer türü olarak nitelendirilen zorunlu seçim yönteminde yer alan ifadeler, genellikle insan kaynakları uzmanlarınca hazırlanmaktadır. Değerlendiricinin listede bulunan ifadelerden birisini seçmesi zorunlu tutulmaktadır. Hazırlanan ifadeler birbirlerine o kadar yakındır ki değerlendiriciler, hangi ifadeyle hangi personeli eşleştirmesi gerektiği konusunda zaman zaman zorluklar yaşayabilmektedirler. İfadelerden sadece bazıları personelin verilen görev konusunda başarılı ya da başarısız olduklarını temsil etmektedir. İfadelere karşılık gelen puanları sadece uzmanlar bilmekte olup bu puanları değerlendirici kesinlikle bilmemektedir. Bu sayede yönetici konumundaki birey önyargılarının, değerlendirme sürecine etkisinin aza indirileceği düşünülmektedir. Bu yöntemle, değerlendiricilerin öngördükleri toplam puana erişmek için yanlış puanlara yönelme eğiliminin bitebileceğine ya da çok alt seviyelere inebileceğine inanılmaktadır (Yüksel, 1998: 170). Bu yöntemin uygulanma maliyeti düşük olduğundan örgütler için cazibedici olabileceği düşünülmektedir. Ancak personele uygun bir ifade olmasa dahi ifadelerden birinin seçilme zorunlu tutulması yöntemin cazibesini belli oranda negatif yönde etkileyebilmektedir.

Kontrol liste yöntemlerinin genel olarak faydaları (Erdoğan, 1991: 199):

- Bireysel yargılardan en az şekilde etkilenecek bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlaması,
- İfadeler gerçek tutum ve davranışları yansıttığından puanlama cetvellerine ya da diğer yöntemlere göre daha anlaşılır olması,
- Kolay uygulanabilir olması ve düşük maliyetli olması olarak sayılabilmektedir.

Kontrol liste yöntemlerinin avantajları yanında getirdiği dezavantajlar da aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Byars ve Rue, 1997: 293):

- Listedeki ifadelerden bazıları, değerlendiricinin ifadeler arasındaki farkı göremeyeceği kadar benzer olabilmektedir.
- Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, personele sadece listedeki konular dâhilinde öneriler veya eğitim imkânı sağlayabilmektedir.
- Her iş grubu için farklı ifadelerin düzenlenmesi ve puantajının yapılması uzun zaman kaybına neden olabilmektedir.
- Ne kadar bireysel önyargılardan kaynaklı problemlerin önüne geçilmiş olursa da bu yöntemde yine de değerlendirme hataları olabilmektedir.

### **2.3.1.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi**

Örgütlerde performans değerlendirmesi için kullanılan yöntemler arasında grafik değerlendirme yönteminin en basitlerinden biri olduğu söylenmektedir (Palmer, 1993: 40). Personelin, çalışma ortamında kendisine yakın pozisyonda bulunan bir üstü tarafından değerlendirilmesine grafik değerlendirme yöntemi adı verilmektedir. Bu yöntemin uygulanmaya başlaması ve kullanımının oldukça eski zamanlara dayandığı düşünülmektedir, Yöntemin uygulanmasının basitliği, yaygın şekilde tercih edilmesinin sebebi olabilmektedir (Dicle, 1982: 42). Grafik değerlendirme yöntemi çoğunlukla, belirli görev ve işlerle ilgili personelin verilen bu görev ve işlerdeki bireysel başarılarının saptanması için kullanılmaktadır. Örgüt genelinden ziyade departmanlarda sıklıkla kullanılabilen bu yöntem personel sayısının az olduğu örgütlerde de tercih edilebilmektedir. Personel belli aralıklarla üstleri tarafından kişisel özellikleri, işle ilgili tutum ve davranışları ve işin sonunda ortaya koydukları ile değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerde personele bahsi geçen konularda bazı puanlar verilmektedir. Grafik değerlendirme yöntemini, puanlama temelli sistematik bir yöntem olarak tanımlayabilmek mümkündür (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

Değerlendirme yapılırken genellikle takip eden aşamalar sırasıyla uygulanmaktadır. Değerlendirme yapılmadan önce değerlendirme formu oluşturulmalı ve bu formda gerekli görülen bazı nitelikler ve bahsi geçmekte olan niteliklerin açıklamaları bulunmalıdır. Ayrıca formda yazılı olan niteliklerin karşısına denk gelecek şekilde puanlardan oluşan bir ölçek ya da normal, iyi, yetersiz gibi ifadeler yer almalıdır. Sonraki aşamada değerlendirmeyi yapacak olan personelin amiri konumundaki kişiden çalışanlara listeden uygun puanları vermesi

istenmelidir. Formda yer alan başlıca ifadeler, genellikle yapılan işin kalitesi, personelin yaptığı görevle ilgili bilgisi ve personelin kişisel yetenekleri gibi özelliklerden oluşabilmektedir. Oluşturulan formlar örgütlere, sektöre ve personelin durumuna göre değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak çoğu örgütte kullanılan formlarda personelin işindeki başarısı ile personelin yeteneğini ölçümleyecek ifadelerin kullanıldığı düşünülmektedir (Yüksel, 1997: 188). Aşağıda grafik değerlendirme yöntemine örnek olarak verilmiş bir tablo bulunmaktadır (Grobler vd., 2006: 270):

Tablo 6. Grobler vd. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örnek Tablosu

İsim ve Soyisim:						
Mevcut İş ve Bağlı Olunan Departman:						
Personel Nitelikleri	Uygun alanı X ile işaretleyin					
	1	2	3	4	5	Yorumlar
Değişime Uyum Sağlama						
Sorumluluk Alma						
İşe Devamlılık						
Davranış ve Tutumlar						
Doğruluk						
İşbirliği						
Güvenilirlik						
Stresli Ortamdaki Etkinlik						
İnisiyatif Alma						
İş Bilgisi						
Liderlik						
Planlama						
Çalışma Kalitesi						

İmzalar		Kabul	Red	Tarih
Personel	Yönetici			

Yukarıdaki tabloda bulunan rakamların karşılıkları şu şekildedir: 1 ‘En yetersiz’ 2 ‘Yetersiz’, 3 ‘Ortalama’, 4 ‘İyi’ ve 5 ‘Çok iyi’ (Grobler vd., 2006: 270).

Özetlenecek olunursa, grafik değerlendirme yönteminin örgütler tarafından sıklıkla kullanılan bir yöntem olduğu ifade edilmektedir ve uygulamasının oldukça kolay olduğu belirtilmektedir. Yöntemin kolay uygulanabilir olması uygulama maliyetlerinin azalmasını sağlayabilmektedir. Yöntemin pozitif yönlerinin olduğu kadar negatif yönlerinin de olduğu düşünülmektedir. Yöntemde değerlendirme hatalarının olabilecek olması yöntemin negatif yönleri arasında kabul edilebilmektedir.

#### **2.3.1.6. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi**

Davranış temelli değerlendirme yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılmasıyla ortaya çıkan bir yöntem olarak nitelendirilebilmektedir. Değerlendiriciden listedeki ifadelerden personelin durumuna en uygun olan sadece tek bir seçeneği işaretlemesi istenir (Eraslan ve Algün, 2005: 97). Davranışsal temelli değerlendirme ölçeklerinin, çalışanların yaptıkları işin gerektirdiği davranış ve tutumlardan hangilerini ne seviyede gerçekleştirebildiklerini ölçmeye yönelik olduğu belirtilmektedir (Uyargil,2008: 66). Davranış temelli değerlendirme yöntemine göre değerlendirme yapılmadan önce bir form oluşturulmaktadır. Oluşturulan formda genellikle, personelden sergilemesi beklenen davranış ile bir ölçek yer alır. Formlarda genellikle üst kısmında kabul edilebilecek davranışlar ve tutumlar yer alırken alt kısmında ise kabul edilemeyecek olanlar bulunur. Daha sonra çalışanlara iş esnasındaki davranış ve tutumlarına göre puan verilerek listeye eklenir (Byars ve Rue, 1997: 294).

Bu sistemin de kendince olumlu yanları ve olumsuz yanları bulunmaktadır.

Davranış temelli değerlendirme yönteminin olumlu yönleri arasında (Eraslan ve Algün, 2005: 97):

- Personelin çokça benimsediği ve kendisine yakın hissettiği bir yöntem olması,
- Yöntemin içeriği ile personelin ücretlendirilmesi politikasına ve kariyer planlamasına kaynaklık etmesi,
- Personelin yaptığı iş ile değerlendirilerek puanlanması,
- Personelin iş performansları hakkında etkili geribildirim almaları sayılabilmektedir (Barutçugil, 2002: 193).

Davranış temelli değerlendirme yönteminin olumsuz yönleri arasında ise (Palmer, 1993. 44):

- İşlerin çokluğundan ve her iş için farklı davranış temelli ölçek hazırlanması gerektiğinden hem daha fazla dikkat gerektirmesi hem de uzun zaman harcanmasına neden olması,
- Yöntem personelin gözlemlenebilen davranış ve tutumlarına dayandığı için değerlendirme sürecinde yargı hatalarına açık olması,
- Davranış temelli değerlendirme yönteminin uygulanmasında iş analizlerinin de yardımı olduğundan iş analizlerinin her daim güncel olmasının gerekmesi,
- Yöntemde kullanılacak ölçeklerin hazırlanması özel bir uzmanlık gerektirdiğinden, yapılacak olan çalışmanın daha maliyetli olmasına neden olması sayılabilmektedir (Erdoğan, 1991: 195).

### **2.3.1.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi**

Yöntemin düzgün işleyebilmesi için saptanmış olan amaçların net, anlaşılır ve ölçümlenebilir olmasının gerektiği belirtilmektedir. Değerlendirme aşamasında personelin belirlenen bu amaç ve hedeflere ne kadar yaklaştığı bazı tekniklerle ölçümlenebilmektedir. Bu yöntemin önemli noktalarından bir tanesi, personelle yöneticilerin başka bir ifade ile astlar ile üstlerin birlikte net, anlaşılır ve ölçümlenebilir amaç ve hedef belirleyebilmek için beraber çalışmaları olarak ifade edilebilmektedir. Bu yöntem amaçlara ve hedeflere erişme merkezli olduğundan çalışanların kişilikleri, davranış ve tutumları ya da diğer kişisel nitelikleri değerlendirme sürecini çoğunlukla etkilememektedir. Ayrıca bu yöntemle çalışanlar bireysel olarak ele alınırlar ve değerlendirilirler. Sayılanlar, bu yöntemin olumlu yönleri olarak değerlendirilebilir lakin bazı olumsuz yönlerinin de bulunduğunu belirtmek gerekmektedir

(Palmer, 1993: 50). Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, kişisel amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için uygun bir yöntem olarak kabul edilebilmektedir. Ancak bu yöntem uzmanlık ve zaman gerektirmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 53).

Özetle, amaçlara göre değerlendirme yönteminin, temel olarak önceden saptanmış bireysel amaçlara ne kadar yaklaşıldığının ölçülmesi ve değerlendirildiği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bireylerden kaynaklanan hataların nispeten daha az olması, personelin amaçlarına ulaşma seviyesinin ölçülmesi gibi birçok olumlu tarafı olduğu gibi yöntemin uygulanabilmesi için uzmanlık gerektirmesi, her personel için ayrı değerlendirme yapılması gibi bazı olumsuz yönlerinin de bulunduğu literatürdeki araştırmalarda ifade edilmektedir.

#### **2.3.1.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Karma bir değerlendirmenin yapıldığı 360 derece değerlendirme yönteminde değerlendirmeye konu olan birçok personel ve değerlendirmede kullanılan çeşitli kriterler bulunmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 55). Yapılan araştırmalarda 360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışanların davranış ve tutumlarının değiştirebilmeleri ile çalışanların performanslarını geliştirebilmelerinde önemli yer tuttuğunun belirlendiği aktarılmaktadır (Uyargil, 2008: 42). Bu yöntem personele performansları ile ilgili yapıcı ve doğru bir geribildirim almalarına olanak verebilmektedir. Personel için farklı birçok paydaş tarafından değerlendirilmek sergiledikleri performanslarını daha farklı açılardan görmelerine imkân verebilmektedir. Ayrıca bu kadar fazla paydaş tarafından değerlendirilmek, performans değerlendirmede yapılan hataların bu yöntemde daha az görülmesini sağlayacağı düşünülmektedir (London ve Beatty, 1993: 353).

360 derece performans değerlendirme yönteminin pozitif yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (İllez ve Güner, 2006: 327):

- Geri bildirimlerin detaylı ve tarafsız olmasını sağlayabilir,
- Yönetim takımının ne kadar etkili olduğunu ölçebilir,
- Personelin ya da örgüt içinde bir görev için oluşturulmuş ekibin güçlü olduğu konuları ve geliştirmesi gereken konuları belirleyebilir,



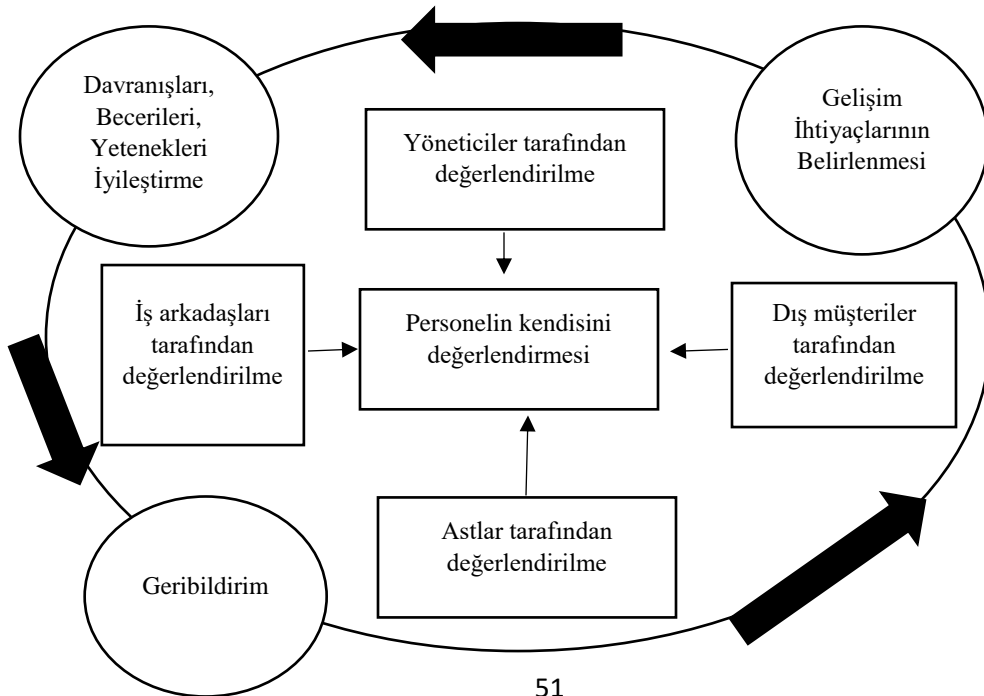
- Örgütlerin kendilerini geliştirmeleri için program oluşturmasını sağlayabilir ve personelin hangi alanlarda gelişim ve eğitime ihtiyaçları olduğunu saptayabilir,
- Ast olarak çalışanların da üstlerini değerlendirmesine olanak verebilir,
- Örgütlerde gelişim kültürünün oluşmasına etki edebilir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin negatif yönleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (İllez ve Güner, 2006: 327):

- 360 derece performans değerlendirme tasarımı aşamasında hatalar meydana gelebilir,
- Sürece bütünlük kazandırmada bazı sorunlar yaşanabilir,
- Değerlendirileceklere süreçle ilgili yetersiz bilgi verilebilir ve gereksinimleri olan eğitimlerle alakalı yeterli imkân sağlanamayabilir,
- Gereksiz yere fazla kâğıt harcanması olabilir ve elde edilen verilerin işlenmesinin uzun zaman gerektirebilir.

Bu yöntemde değerlendirme çok boyutlu olmaktadır. Bu boyutlar: personelin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, personelin astları tarafından değerlendirilmesi, personelin iş arkadaşları yani denkları tarafından değerlendirilmesi, personelin dış müşteriler tarafından değerlendirilmesi ve personelin kendisini değerlendirmesidir (Ölçer, 2004: 215-216).

Şekil 4. 360 Derece Geribildirim Süreci



Kısaca çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, iş arkadaşları değerlendirmesi, 360 derece geribildirim gibi birçok isimle bilinen 360 derece performans değerlendirme yöntemi personelin birçok paydaş tarafından personelin iş performansı ile ilgili değerlendirmelerinden ve personele bu değerlendirme sonucunun bildirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Barutçugil, 2002: 202). Personelin astlarından, üstlerinden, müşterilerinden ve iş arkadaşlarından bilgiler alınarak değerlendirme yapılabilmektedir (İllez ve Güner, 2006: 326).

Çalışmanın amacı doğrultusunda bu bölümde performans konusuna değinilmeye çalışılmıştır. Öncelikle performans kavramının ne olduğu açıklanmaya çalışılıp daha sonra performansı etkileyen faktörlere değinilmeye çalışılmıştır. Birçok performans değerlendirme yöntemi bulunduğu literatürde ifade edilmektedir. Bu sebeple performans değerlendirme yöntemlerinden sadece bazıları bu çalışmada aktarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında örgütsel performanstan ziyade bireysel performans değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## 3. BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME

#### 3.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Personel güçlendirme personelin kendisine olan başarabilme inancının güçlendirilmesi için yapılan çalışmalardır (Conger, 1989: 17). Corsun ve Enz ise personel güçlendirmeden personelin daha etkin olduğunu hissetmesini sağlayan motivasyonel bir süreç olarak bahsetmektedirler (Corsun ve Enz, 1999: 207). Bu süreçle birlikte çalışanlar, çalışma ortamıyla ve çalışma şekilleri ile alakalı karar alabilme ya da değişiklikler yapabilme konusunda kendilerini daha rahat hissedebilmektedirler ve güçlü hissedeceklerdir. Çalışanların kendilerini güçlü hissedebilmeleri, örgüte olan bağlılıklarının kuvvetlenmesini ve daha iyi performans göstermelerini sağlayabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 55). Kısaca, personel güçlendirme örgütün en mükemmel performansına ulaşması için uyguladığı bir strateji olarak da tanımlanabilir (McEwan ve Sackett, 2001: 40). Yukarıdaki tanımlara benzer birçok tanımla daha bulunan personel güçlendirme kavramında ortak olarak değinilen noktalar çoğunlukla aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldırım, 2015: 111 – 112):

- Örgütün hiyerarşik yapısında belli bir güce sahip olanlar, bu gücü örgüt içerisindeki tüm düzeylerle paylaşmalıdırlar.
- Personel güçlendirmenin pozitif etkileri personelin hayatlarının tümüne yansımalıdır.
- Sahip olunan potansiyellerin, personel tarafından olabildiğince kullanılabilmesi için personele destek olunmalıdır ve rehberlik edilmelidir.
- Personelin karşılaştıkları problemleri giderme yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olunmalıdır.
- Alt kademe de bulunan personelin yetki ve sorumlulukları artırılmalıdır.
- Alt kademe de faaliyet gösteren personelin kendi geleceklerini ya da kariyerlerini şekillendirme konusunda onlara cesaret verilmelidir.

Örgütün verimliliğini ve kârlılığını artırmaya yardımcı bir yönetim faaliyeti olan personel güçlendirmenin ne olduğu aşağıdaki tabloyla beraber daha net anlaşılabilir (Baltaş, 2001: 146):

Tablo 7. Personel Güçlendirme Tablosu

PERSONEL GÜÇLENDİRME	
NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
Anlaşılabilir bir vizyon, davranışlara yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar.	Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisini çizebileceği bir ortam.
Bütün karar ve davranışlara ekip üyelerinin tümünün yüksek derecede katılımı ve desteğinin alınmasıyla oluşturulan uzlaşma.	Her karar ve davranış için kişilerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam.	Sonuçların önemsendiği, ekibin iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam.
İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için eğitim, para, zaman konusunda belirginlik. Ekip olarak hareket etmek, kreatif olmak, sorunları çözmek.	Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için ekibin serbest bırakılması.
Ekibin başarısı için, bütün ekip üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibin davranışlarını sahiplenme.	İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi.

Günümüzde her şey eskiye oranla daha hızlı değişmekte ve gelişmektedir. Müşteriler de örgütlerden gün geçtikçe daha fazlasını talep etmektedirler. Teknolojideki hızlı ilerleme, örgütlerin bu değişime uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır. Müşterilerini memnun etmek isteyen örgütler müşterilerinin isteklerini tatmin edebilmeli ve beklentilerine hemen karşılık verebilmelidir. Müşteri isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmek isteyen örgütler, daha iyi ve güçlendirilmiş personelle bunu sağlayabileceklerdir (Coleman, 1996: 29).

### 3.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

Personel güçlendirme kavramı yönetime katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarına benzetilmektedir. Ancak bu kavramlar ile personel güçlendirme kavramı arasında bazı

farklılıkların bulunduğu da ifade edilmektedir. Bu farklılıklardan birisinin, personel güçlendirme kavramının hem daha kapsamlı bir anlam barındırması hem de personel güçlendirme uygulamalarının diğer kavram uygulamalarından daha zor olması olduğu söylenebilmektedir (Koçel, 2015: 474). Aşağıdaki bölümde personel güçlendirme kavramıyla benzerlik gösteren kavramlardan bazılarının tanımları verilmeye çalışılmıştır.

### **3.2.1. Yetki Devri**

Örgütün yönetim kademesinde rol alan kişilere verilen bir haktır yetki. Yöneticiler sahip oldukları yetki ile personeli harekete geçirebilir ya da bu yetki ile çalışanları görevlendirebilirler (Ertürk, 200: 132). Yetkiye sahip olan yöneticiler etkinlik ve verimlilik artışı sağlayabilmek amacıyla zaman zaman sahip oldukları bu yetkiyi astlarıyla paylaşırlar. Yetkinin paylaşılması durumuna da yetki devri adı verilmektedir (Wells, 1993: 117). Yetki devri esnasında bir yönetici herhangi bir konuda sahip olduğu yetkiyi bazı kıstaslarla ve kendi isteği ile bir astına devredebilir. Yönetici gerekli gördüğü takdirde devretmiş olduğu yetkiyi geri alabilmektedir. Yönetici, sahip olduğu yetkiyi devredebilir ancak ortaya çıkacak tüm sonuçlardan yetkisini devrettiği asttan ziyade kendisi sorumludur (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Ne kadar benzer kavramlarmış gibi algılansa da personel güçlendirme ile yetki devri arasında farklılıklar bulunduğu söylenebilmektedir. Yetki devrinde, üst kademe çalışanı ya da yönetici örgüt içerisinde sahip olduğu yetkinin tamamını ya da belli bir kısmını daha iyi sonuçlar almak amacıyla astına devretmektedir. Yani burada personel yetkiye geçici süreliğine ve bazı koşullarla sahip olmaktadır. Personel güçlendirmede ise verilen görevi ya da işi fiilen yerine getiren personel bazı haklara ve yetkilere geçici olarak değil kalıcı olarak sahip olmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Başka bir ifade ile personel güçlendirmede personelin bazı özellikleri bakımından daha güçlü hale getirmek esassen, yetki devrinde ise personele belli görev ve işlerde bazı şartlar altında personeli yetkili kılmak ve personele seçim yapabilme hakkı vermek esas olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2015: 475).

### **3.2.2. Yönetime Katılım**

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili kavramlardan bir tanesi olan yönetime katılım, personelin karar sürecine dahil olmalarıyla ilgili bir kavramdır. Örgütlerin daha verimli

olabilmeleri için karar verme sürecine, çalışanlar olabildiğince dahil edilmelidir. Çünkü karar verme sürecine personelin ne kadar katıldığı oldukça önemlidir. Personel yönetime katılım gerçekleştirmezse ya da katılım için uygun ortam olmazsa, yöneticiler örgüt için bazı kararları verirler ve uygulamaları için personele durumu bildirirler. Katılımın yüksek olduğu durumlarda ise süreç içerisinde hem daha fazla buldukları için hem de sorunlarını dile getirebildikleri için personelin, motivasyonları, işle alakalı tutumları ve benzeri durumları pozitif yönde etkilenecektir. Yönetime katılım mutlak olmayıp bir derece meselesi olarak tanımlanabilmektedir. Yani karar sürecine personelin ne seviyede dahil olduğu ile ilgili bir meseledir (Koçel, 2015: 474). Karar verme süreci aşağıdaki şekil yardımıyla ifade edilmeye çalışılmıştır (Koçel, 2015: 137):

Şekil 5. Karar Verme Süreci

	1.Safha	2.Safha	3.Safha	4.Safha	5.Safha	
Veri →	Amaç	Amaç ve	Alternatif	Alternatifleri	Seçim	→ Karar
Sorun →	belirleme	sorunları	belirleme	irdeleme ve	kriterini	
Bilgi →	veya sorun	irdeleme /		değerleme	belirleme	
Gözlem →	tanımlama	Öncelik			ve seçim	
Uyarı →		belirleme			yapma	

Süreçte bulunan safhalarda personelin sürece dahil olması oldukça önemlidir. Yönetime katılmanın üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2015: 405):

- Personelin örgüt politikaları ve örgütün yönetimi konularındaki kararlara katılması,
- Kararlara katılan personelin psikolojik benlik ihtiyaçlarını giderebilecekleri demokratik bir ortama sahip olmaları,
- Süreç yönetim kademesi ile personelin ilişkisi ve iş birliğinin gelişmesine yardımcı olmaktadır ve bunun sonucunda örgütün yönetsel etkinliğinin ve verimliliğinin artmasıdır.

### 3.2.3. Motivasyon

Literatürde güdüleme adıyla da geçmekte olan motivasyon kavramı bir ya da daha fazla bireyin belli amaç ve hedefler doğrultusunda sürekli emek harcaması ve bu uğurda sarf

ettiği çabaların toplamı olarak ifade edilebilmektedir (Eren, 2015: 498). Bir başka ifade ile motivasyon bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba sarf etmeleri durumudur. Motivasyon konusunun aşağıdaki konularla ilgili olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2015: 730):

- Personelin beklentileri ve ihtiyaçları,
- Personelin amaçları/hedefleri,
- Personelin davranış ve tutumları,
- Personele sergiledikleri performansla hakkında bilgi verilmesi.

Motivasyon sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen unsurlara dikkat etmek gerekmektedir (Özgener, 2000: 176):

- Bireyin ya da personelin bir davranışı sergilemesine yol açan güç,
- Sergilenen davranışın belli bir yönde gerçekleşmesini sağlayan güç,
- Belli bir davranış sergilendikten sonra bu davranışın korunmasını ve devamlılığının sağlayan güç.

Örgütün ne olduğu ya da hangi alanda iş yaptığı fark etmeksizin tüm örgütler ve bütün yöneticileri motivasyon konusuyla alakadar olmak durumundadırlar. Çünkü motivasyon ile örgütün genel performansı ve bireysel performanslar birbirleriyle bağlantılıdır. Personelin iyi performans sergilemesi için motive olmalarının gerektiği aksi takdirde yüksek performans beklemenin yersiz olabileceği ifade edilmektedir. Örgütün personelinin motive edebilmesi hem personelin ihtiyaçlarını tatmin edecektir hem de örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesine destek olacaktır. Personelin örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba harcaması da ancak çalışanların motive edilebilmesi ile gerçekleşecektir (Öğüt vd. 2004: 286). Personel güçlendirmenin örgüt çalışanlarının motive olabilmelerinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Daha fazla motive olan personelin de örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için daha fazla çaba sarf ettiği ifade edilmektedir. Motivasyon ve personel güçlendirme konularının bu yönlerinden dolayı birbirleriyle ilgili kavramlar olduğuna inanılmaktadır.

#### **3.2.4. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme kavramı ile ilgili birbirine benzeyen birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesinde personele bazı yetki ve sorumlulukların verilmesi olarak

bahsedilmektedir. Bu verilen yetki ve sorumluluklar personelin görevleri ve işleriyle alakalı planlama, örgütlenme ve denetleme konularıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Bir diğer tanımda ise iş zenginleştirmeden, personelin yerine getirdiği görevlerden ya da yaptığı işlerden sorumlu olması durumu, personelin, eğer varsa, yanlışlarını düzeltmesi, personelin çalışma şekillerini o işte kullanacağı alet ve malzemeleri kendisinin seçebilmesine olanak sağlanması olarak bahsedilmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 97).

Personel güçlendirme kavramına yakın olan bu kavramın farklı olduğu bazı noktalar bulunmaktadır. Personel güçlendirme ile iş zenginleştirme kavramları arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Bolat, 2008: 104):

- Personel güçlendirme personelin bireysel durumları ile ilgiliyken iş zenginleştirme personelden ziyade görev ve işin kendisiyle ilgilidir.
- İş zenginleştirilmesi gerçekleştirilmiş bir görev ya da iş ile ilgili faaliyet gösteren personelin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel kararları etkileyebilme ihtimali pek yoktur. Ancak personel güçlendirmede, çalışanların kendi görev ve işi ile ilgili çalışma koşullarını şekillendirme gücü vardır. Bu sayede personel örgütsel faaliyetleri etkileyebilmektedir. Başka bir ifade ile iş zenginleştirmede personel, belirli ölçüde planlama ve karar verme yetkisi ile donatılmış olsa da bu durum işlerini veya çalışma koşullarını değiştirmeyi içermez. Personel güçlendirmede ise durum tam tersi olup personelin işlerini ve çalışma koşullarını değiştirebilmektedir.
- Çalışanlar, işleri zenginleştirilmemiş olsa bile kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler.
- İş zenginleştirmede ast ve üst arasındaki ilişkisi dikkate alınmamaktayken personel güçlendirmede ise ast ile üst ilişkisi göz önünde bulundurulur.

Bu bölümde personel güçlendirme ile ilgili kavramlar ele alınmaya çalışılmış olup farklı kaynaklarda yer alan bilgiler aktarılmaya çalışılmıştır.

### **3.3. Personel Güçlendirme ile İlgili Bazı Konular**

Örgütler çalışanlarını güçlendirebilmek için bazı hususlara dikkat etmelidirler ve yerine getirmelidirler (Akçakaya, 2010: 156). Personel güçlendirme için dikkate alınması



gereken hususlar literatürde çeşitlilik göstermektedir. Bu kısımda personel güçlendirmenin unsurlarından: katılım ve karar verme yetkisi, yenilikçilik anlayışı, bilgiye zamanında erişim, yetki ve sorumluluk, performans değerlendirme ve ödüllendirme ve son olarak örgütsel kaynakların temini konuları ele alınmaya çalışılacaktır.

### **3.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Daha önce personel güçlendirme ile ilgili kavramlardan yönetime katılım başlığı altında açıklamaya çalışılan bu konu aynı zamanda personel güçlendirmenin unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir. Aşağıda bazı farklı açıklamalara yer verilmeye çalışılacaktır.

Örgütler ancak çalışanlarının yönetime katılımı kadar verimli ve etkili olabileceklerdir ve bu da zorlu rekabet koşullarının yaşandığı piyasada örgütün hayatta kalmasına katkı sağlayabilecektir. Bu sebeple çalışanlar, ürün ve hizmet çıktısı sağlamanın haricinde yönetime ve yönetsel kararlara katılabilmelidirler. Konu bu yönüyle örgütler için oldukça önemli hale gelebilmektedir (Akçakaya, 2010: 156). Yapılan araştırmalar örgütlerde personel katılımının gerçekleşmesi ile personelin daha güçlü hale gelebildiğini göstermiştir (Kirkman ve Rosen, 1999: 61). Örgüt çalışanları yönetime katılma ile örgütün faaliyet çeşitliliğini artırabilmektedirler ve bu durum da personelin kendisini güçlü hissetmesini sağlayabilecektir (Ceylan, Çöl, Gül, 2005: 40).

Personelin karar aşamasına katılması kadar karar verebilme yetkisine sahip olmaları da oldukça önemlidir. Karar verme yetkisinden mahrum bir personelin, yönetime katılmasının pek bir şey ifade etmeyecektir. Personelin katılımı, personel güçlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Personele karar yetkisinin verilmesi de personel güçlendirme konusunda olmazsa olmazlardandır (Doğan, 2006: 23). Karar alma yetkisine sahip çalışanlar her konuda karar veremezler. Karar verebilecekleri konulardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Murat, 2001: 119):

- Görevlerin nasıl yapılacağıın planlanması,
- Personelin üstüne düşen görevlerin planlanması ve programlanması,
- Yapılacak görev ya da iş için gerekli olan malzemeler konusunda kararların verilmesi ve organizasyonlarının yapılması ve kullanılması,
- Görevlerde kullanılan malzemelerin bakım ve onarımlarının yapılması,

- Personelin görevinde kullanacağı malzemeleri belirleyip teminini sağlaması,
- Personelin işe devam standartlarının ve disiplin kurallarının belirlenmesi,
- Personele ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verilmesi.

### **3.3.2. Yenilikçilik Anlayışı**

Örgütün bir sistemi, programı, düşünceyi, aracı, politikayı, ürünü ya da hizmeti ilk kez piyasada müşterilerle buluşturması ya da bunları ilk kez kullanması durumuna yenilikçilik adı verilmektedir. Personel, yaptıkları işle ilgili yeni fikirler ortaya çıkarmakta ve karar alma yetkine sahiptirler. İşle ilgili daha fazla bilgiye sahip olan çalışanların yenilikçiliğe daha çok katılım sağlayabilmesi ve katkıda bulunabilmesi için personelin gerekli bilgilere kolayca erişebildiği, personele yeterince destek olunan ve personel katılımının gerçekleşebileceği bir örgüt ortamı oluşturulması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki örgüt personelini güçlendirmek örgütlerde gerçekleşmesi muhtemel yenilik çalışmalarını tetikleyebilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 125).

Kısaca, yenilikçilik anlayışının desteklendiği ortamlarda personel güçlendirmenin daha kolay ve etkili gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Örgütlerdeki yeniliklerin önemli bir kısmının işle bizzat muhatap olan örgüt personel tarafından gerçekleştirilebildiğinin unutulmaması gerektiği ifade edilmektedir (Akçakaya, 2010: 156-157).

### **3.3.3. Bilgiye Zamanında Erişim**

Personel güçlendirme konusunda önem derecesi yüksek unsurlardan birisi de bilgiye sahip olmak ve bilginin paylaşılmasıdır. Çalışanların görevlerinde ya da işlerinde farklılık oluşturabilmesi ve sorumluluk üstlenebilecek kadar kendilerini güçlü hissedebilmeleri, örgütsel bilgiye ulaşma seviyeleri ile ilgilidir. Bir çalışan örgütsel bilgiye yeterince sahip olabilirse, görevlerinde ya da işlerinde farklılık oluşturabilir ve gerekli sorumlulukları almaktan çekinmeyebilir (Hu ve Leung, 2003: 370). Burada bahsedilen bilgiler iş akışı, üretkenlik, rekabet, örgüt stratejileri ve benzerleri hakkında veriler içerebilmektedir. Örgütsel bilgilere erişim, çalışanların ve diğer bireylerin 'büyük resmi' görebilmelerini ve örgüt operasyonlarında kendilerinin hangi konumda bulunduğunu anlayabilmelerine yardımcı olmaktadır (Spreitzer, 1996: 488).

Örgüt içerisinde, personel tarafından ihtiyaç duyulan bilginin zamanında ulaşılabilir olması aynı zamanda zorlu rakiplerin bulunduğu çetin rekabet ortamında örgütlere

avantaj sağlayabilir. Müşteri istek ve arzularının hızlı bir şekilde karşılanıp müşteri tatminin sağlanabilmesi, örgüt içerisinde bilgiye erişimin hızlı ve kolay olması sayesinde gerçekleştirilmektedir (Akçakaya, 2010: 157).

Bir diğer kaynakta, personele, gerek duydukları bilgilerin zamanında verilmesi hem personelin sahip oldukları yetkileri kullanabilmelerine hem de personelin görevlerinde iş birliği yapma isteklerini artırabilir. Ayrıca çalışanlara bilgi sağlanmasının, örgüt içerisindeki güven ortamını daha da pekiştireceğine inanılmaktadır. Bunun da örgüt ve personelin daha iyi duruma gelmesini sağlayacağı düşünülmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 80).

Yukarıda da değinilmeye çalışıldığı gibi örgüt personelinin bilgiye ulaşabilmeleri oldukça önemli olabilmektedir. Bazı örgüt yapılarında bilgi sadece üst kademedeki kişilerle paylaşılmamaktadır. Bu da örgütün problemlerle karşılaşmasına ve karşılaşılan zorluklara çabuk çözüm bulunamamasına neden olabilmektedir.

### **3.3.4. Yetki ve Sorumluluk**

Yetki kavramı Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde verilen bir işi ya da bir görevi yasaların verdiği imkânlar dahilinde ve belirli şartlara uygun olarak yerine getirebilmek için sahip olunan ‘hak, salahiyet ve mezuniyet’ olarak tanımlanmaktadır. Aynı sözlükte sorumluluk kavramı ise bir bireyin sahip olduğu yetki alanında meydana gelen olayların sonuçlarından sorumlu, mesul olması olarak yer almaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2018). Örgütlerde personel gerçekten güçlendirilmek isteniyorsa, personele sadece yetki verilmeyip yetki ile birlikte sorumluluk da yüklenebilmelidir (Nelson, 1999: 83).

Çalışanlar örgüt çıkarları doğrultusunda karar verebilme konusunda güçlendirilmelidirler. Ancak personel yaptıkları işlerin sonuçlarından da sorumlu tutulmalıdırlar. Buradaki amacın çalışanları zor durumda bırakmak değil aksine çalışanların arasında güven ortamı oluşturabilmek olduğu ifade edilmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 80). Başka bir ifade ile personele yetki ve sorumluluk verilmesi, personelin istedikleri şekilde istediklerini yapabilmesine olanak sağlamaz. Personele yetki ve sorumluluk verilmesinin temel nedeni çalışanların yönetime katılmasının ve verimliliklerin artmasının gerçekleştirilebilmesidir (Akçakaya, 2010: 157).

### **3.3.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme**

Daha önce performans başlığı altında performans değerlendirme konusunu detaylı bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Kısaca değinilecek olunursa, bir yöneticinin ya da değerlendiricinin daha önceden net biçimde ifade edilmiş ve personele açıkça belirtilmiş standartla personelin kendilerine verilen görev ve işlerde ortaya koyduklarının kıyaslanması ile yapılan değerlendirmeye performans değerlendirme denilebilmektedir (Bayram, 2006: 49). Çalışanlar değerlendirildikten sonra performansları hakkında bazı veriler elde edilmiş olur. Elde edilen veriler, çalışanların hangi konularda kendilerini geliştirmeye ihtiyaçları olduğunun yöneticiler tarafından bilinmesini sağlar. Performans değerlendirmek ayrıca işletme hedef ve amaçları ile personel hedef ve amaçlarının paralellik göstermesini sağlayabilmektedir (Turgut, 2001: 57-58). Performansları değerlendirilen ve kendilerinden bekleneni verebilmiş olan çalışanlar bunun karşılığında maddi ya da manevi olarak ödüllendirildiklerinde kendilerini daha güçlü hissedebilmektedirler. Başka bir tanımda ödüllendirme personel güçlendirmenin önemli unsurlarından bir tanesini oluşturduğu belirtilmektedir. Çalışanların eşitleri ve diğer paydaşlar yanında yetkili bir yönetim kademesi personeli tarafından övülmesi oldukça önemli olabilmektedir. Performansı sonucu ödüllendirilen personelin örgüte bağlılığı artabilmekte ve bu da daha iyi performans sergileyebilmesi için personele destek unsuru olabilmektedir (Doğan, 2006: 53).

### **3.3.6. Örgütsel Kaynakların Temini**

Çalışanlar verilen görevlerde ya da işlerde daha iyi sonuçlar ortaya koyabilmek için bazı kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklar, fonları, yeri ve zamanı içermektedir (Spreitzer, 1996: 489). Bir başka kaynakta bu kaynakların, çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirmelerini sağlayacak olan gereç, malzeme, para gibi araçlar olabildiği de belirtilmektedir. Bu araçların ya da kaynakların personele ihtiyaç duydukları zamanlarda ve ihtiyaç duydukları yerde temin edilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Akçakaya, 2010: 158).

Çalışanlar için örgütsel kaynaklara ulaşabilmek kendilerini daha güçlü hissedebilmeleri için önemli ve gereklidir. Kaynakların temin edildiğini gören personel örgüte daha fazla bağlanacak olup yaptıkları işlerden ya da görevlerden dolayı örgüt için önemli olduklarını düşüneceklerdir. Örgütsel kaynakların temin edildiğini bilen çalışanlar kendilerini daha

güçlü hissedebilmektedirler. Bu da hem bireylerin hem de örgütün performansına pozitif yansiyacaktır (Kirkman ve Rosen, 1999: 61-62).

Personel güçlendirme konusunda başarılı sonuçlar elde etmeyi isteyen örgütler, çalışanlarına ihtiyaç duydukları her türlü örgütsel kaynağı zamanında ve yerinde temin edebilmelidirler ve ayrıca çalışanlarının zayıf yönlerini geliştirmek için eğitim ortamı sağlayabilmelidirler (Karakaş, 2014: 88).

Personel güçlendirmenin birçok unsurunun bulunduğu literatürdeki birçok kaynakta belirtilmektedir. Bunlardan bazıları önceki paragraflarda açıklanmaya çalışılmıştır. Yukarıda sayılan unsurların dışında, personelin bilgi ve yetenekleri, personelin kendilerine saygı duymaları ve güvenmeleri, örgüt yönetim kademesinin desteği gibi unsurlarda bu konu başlığı altında incelenebilmektedir.

### **3.4. Personel Güçlendirmenin Yararları**

Bir örgütte personel güçlendirildikçe birbirleriyle daha uyumlu hale gelebilirler ve belli bir ahenk içerisinde çalışmalarını sürdürebilirler. Daha açık şekilde ifade etmek gerekirse güçlendirilmiş çalışanlar karşılaştıkları problemleri uyum içerisinde birlikte çözüme kavuşturacaklardır. Çalışanlar kendilerine sağlanan yetki ve sorumluluklar sayesinde belli seviyede beyin fırtınaları yapabilme imkânına kavuşabilirler ve hata yapmaktan korkmayıp işlerinde daha cesur davranabileceklerdir (Doğan, 2006: 197).

Geleneksel yönetim modellerinden birisi olan ‘kontrol eden yönetici ile kontrol edilen personel’ modelinin artık eskisi kadar faydalı olmadığı düşünülmektedir. Bu modeli kullanmak yerine örgütler yeniden yapılanmalıdırlar ve aynı zamanda çalışanlarını güçlendirmek için yöntemler bulmalıdırlar. Örgütlerin bunları yapmalarındaki amaç daha az kaynak kullanarak daha fazla fayda elde etmektir (Randolph, 1995: 19). Çalışanlar bünyesinde çalıştıkları örgütün kendilerini sömürmediğini ve kendilerine değer verdiğini düşündükleri zaman daha verimli olabilirler (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135).

Personel güçlendirmenin örgütlere sağlayacağı faydalar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baltaş, 2001: 145):

- İş veriminin artmasını sağlayabilir,
- Çalışanlar sorumluluklarını bizzat kendileri üstlendiği için verilen işleri ya da görevleri belli bir süre içinde daha kaliteli bir şekilde yerine getirebilir,

- Çalışanlar daha fazla inisiyatif alabilmektedirler ve sorumluluk sahibi olabilmektedirler,
- Örgüt içerisinde yüksek seviyede bir dayanışma ve yardımlaşma ile takım çalışmaları gerçekleştirilmektedir,
- Personelin işten tatmin olma seviyeleri yükselebilmektedir,
- Örgüt yöneticilerinin vizyon oluşturma, strateji belirleme, rekabette fark oluşturacak kararları alma gibi önemli konularda daha fazla zaman ayırmasını sağlayabilmektedir,
- Maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir,
- Piyasada örgüt için rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

### **3.5. Personel Güçlendirmenin Boyutları**

Personel güçlendirme ile ilgili iki temel boyutun bulunduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilkinin iş yerinde personeli güçlendirici sosyal-yapısal faktörleri dikkate alan boyut yani davranışsal boyut, diğerinin ise personelin psikolojik-motivasyonel durumlarını ele alan psikolojik boyut olduğu ifade edilmektedir (Gürbüz vd., 2013: 792). Personel güçlendirme boyutlarından davranışsal boyutun odak noktasını yöneticilerin çalışanları güçlendirmedeki rolleri oluşturmaktadır (Honold, 1997: 203). Diğer boyut olan psikolojik boyutun odak noktasını ise görev ve işlerin kısacası yapılacakların personel tarafından nasıl algılandığı konusudur (Gürbüz vd., 2013: 792). Bu kısa tanımlamadan sonra daha detaylı olarak bu boyutlar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **3.5.1. Davranışsal Personel Güçlendirme**

Davranışsal boyut, bir örgütte personeli güçlendirmek için üst kademe yönetiminin görev ve sorumluluklarının neler olduğunu ifade etmeye yarayan bir personel güçlendirme boyutudur. Bu boyutta sadece görev ve sorumluluklar ile neler yapılması gerektiği belirtilmez aynı zamanda personel güçlendirme konusunda engelleyici olan faktörlerin ortadan kaldırılması için neler yapılması gerektiğinden de bahsedilmektedir (Psoinos vd., 2000: 212). Başka kaynaklarda personel güçlendirmenin davranışsal boyutu üst kademenin sahip olduğu gücü astlarıyla paylaşması ya da personele “güç” verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yine bu kaynaklarda davranışsal boyut açısından personel güçlendirme üst yönetimde olan gücün ve yetkinin bazı yöntemler aracılığıyla alt

kademede faaliyet gösteren personele aktarılması olarak ifade edilmektedir (Bolat vd., 2009: 217).

Personel güçlendirmenin davranışsal boyut anlamında üç önemli unsurunun bulunduğu belirtilmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Moore vd., 1998: 134-135):

- *Yetki:* Personel güçlendirme yapabilmek için personelin yetkilendirilmesi, personelin görevlerini ya da işlerini yapabilmesi konusunda gerek duydukları özerkliğin verilmesidir.
- *Kaynaklar:* Personelin, görevleri ya da işlerinde ihtiyaç duydukları ya da duyacakları kaynaklara erişebilmeleri gerekmektedir ve bu kaynakların personel menfaatine uygun kullanılabilir hale dönüştürülebilmesi gerekmektedir.
- *Enformasyon:* Personelin örgütle ilgili gerekli tüm bilgilere erişebilmesi sağlanmalıdır.

Davranışsal boyut açısından düşünüldüğünde personel güçlendirme personelin dört farklı konuda daha güçlü olmasına yardımcı olmaktadır. Bunlardan ilki, personel güçlendirme ile astlara ya da personele daha fazla seçim hakkı sağlanabilmesidir. Bir başka faydası ise personelin bulunduğu pozisyondaki gücünü ve uzmanlık gücünü idrak edebilmesine yardımcı olmasıdır. Personel güçlendirmenin davranışsal boyutta kazandırdıklarından bir diğeri de personele çeşitli kaynaklara erişebilme ve bu kaynaklardan istifade edebilme olanağının sağlanabilmesidir. Son olarak personelin daha güçlü olduğu konu, çalışanların kendilerine olan inançlarını, güvenlerini ve motivasyonlarını geliştirerek kişilik güçlerine güç katabilmektedirler (Bolat, 2008: 67).

Personeli güçlendirmenin davranışsal boyutuna değinen kişiler ve kaynaklar bu konu ile ilgili örgütteki üst kademenin personeli güçlendirebilmesi için neler yapması gerektiğine ve nelere tedbir alması gerektiğine değinmektedirler (Bolat, 2003: 202).

### **3.5.2. Psikolojik Personel Güçlendirme**

Psikolojik boyutta personel güçlendirme motivasyonel bir öz yeterlilik aşılama süreci olarak ifade edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Başka bir ifade ile personel güçlendirmenin psikolojik boyutu, artan içsel iş motivasyonu da olarak ifade edilebilmektedir. Psikolojik boyutta personel güçlendirmenin dört boyutu bulunduğu

belirtilmektedir ve bu boyutlar etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim olarak sıralanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Etki, personelin yaptığı iş ya da görevle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel kararları etkileyebilme derecesi olarak nitelendirilebilir (Spreitzer, 1995: 1443-1444). Yani etki, personelin kendisine verilen görevi ya da işi yerine getirirken ortaya koyduğu farklılıklardır. Personel ortaya koyacağı görev ya da işte ne kadar etkili olacağını hissedebilmelidir. Çünkü personel oluşturduğu etki kadar kendisini güçlü görebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Diğer bir boyut olan yetkinlik kavramının ise, verilen görev ve işlerin yerine getirilebilmesi hususunda personele ve personelin yeteneklerine duyulan güvenle ilgili olduğu düşünülmektedir (Tolay vd., 2012: 452). Başka bir tanımda yetkinlik boyutundan, personelin kendisine verilen görevi ya da işi yerine getirebileceğine dair kendi yetenek ve yetkinliklerine olan inancı olarak bahsedilmektedir. Yetkinlik kavramı anlam itibarıyla kişisel ustalık kavramıyla benzer anlamı olarak da değerlendirilebilmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368). Bu boyut kısaca personelin verilen bir görevi ne kadar yerine getirebildiğiyle ilgili olabilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Kısaca anlamlılık boyutu da şu şekilde tanımlanabilmektedir: personelin verilen göreve ya da işe yüklediği anlam ile kendi ideallerinin bağdaşıp bağdaşmaması durumudur. Başka bir deyişle anlamlılık, belirli bir görevde ya da işte personelin verilen görevi ne kadar önemseydiği ve içselleştirdiği olarak tarif edilebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Anlamlılık, bir iş için gerekli olanlar ile inançların, değerlerin ve davranışların birbirlerine karşı uyumluluğu yakalayabilmesini içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Psikolojik açıdan personel güçlendirmedeki son boyutta seçim boyutunun olduğu belirtilmektedir. Seçim boyutu bazı kaynaklarda özerklik olarak ifade edilmektedir. Seçim ya da özerklik bir personelin işinde verilen görevi başlatma, devam ettirme ve kontrol edip düzeltmesi ile ilgili konularda sahip olduğu inisiyatifini kullanabilmesi anlamına geldiği belirtilmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368). Başka bir tanımlama ile çalışanların iş ortamında sergiledikleri davranışlara kendisinin yön verebilmesini ve yeri geldiğinde sergilemiş olduğu bu davranışları değiştirebilme ya da tamamen ortadan kaldırıp başka şekilde davranabilme gücüne sahip olması olduğundan bahsedilebilir (Spreitzer, 1995: 1443).

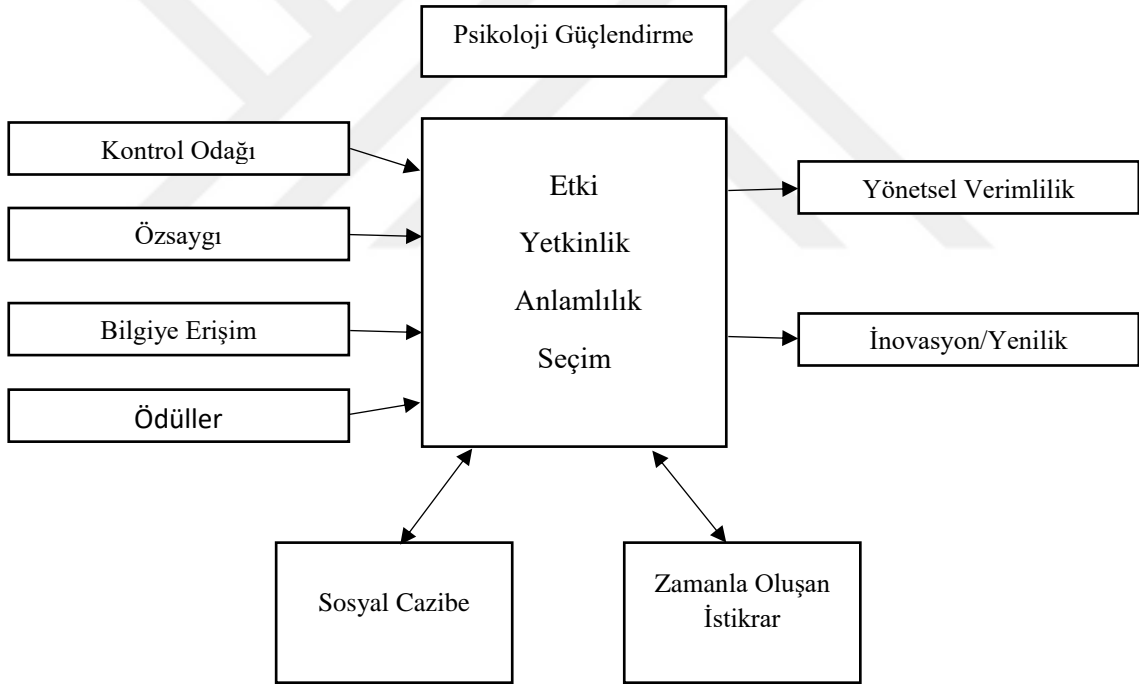
Yukarıda bahsi geçmekte olan açıklamalar ve tanımlamalar özetlenecek olursa, personel güçlendirmenin, gerçekte hem davranışsal boyutunun hem de psikolojik boyutunun olduğu söylenebilir. Bu sebeple personel güçlendirme konusu iki boyutu göz önünde



bulundurularak değerlendirilmelidir. Personel güçlendirme konusu tek bir boyuttan incelenirse hata yapılabilmektedir. Mesela personel güçlendirme konusu sadece davranışsal boyut açısından ele alınırsa, personel için daha iyi koşullar sağlanmaya çalışılmış olacaktır ancak personelin duygu ve düşünceleri bir kenara atılmış olacaktır. Ancak personel güçlendirmenin aynı zamanda psikolojik bir olay olduğunun unutulmaması önemli olabilmektedir. Yapılan personel güçlendirme çalışmalarından dolayı bazı çalışanlar kendilerinin güçlendirilmiş olduğunu hissedebilecekken bazıları ise bunun tam tersini hissedebilecektir (Bolat, 2003: 205).

Psikolojik personel güçlendirme süreci aşağıdaki şekilde izah edilebilmektedir (Spreitzer, 1995: 1445):

Şekil 6. Örgütlerde Psikolojik Güçlendirme Süreci



Psikolojik güçlendirmenin verimlilik ve yenilikçi davranış ile ilgili sonuçlar verdiği düşünülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile bireyler, beklentilerine ulaşabilmektedirler ve zaman zaman bu beklentilerin üstüne çıkabilmektedirler. Başka bir ifade ile psikolojik güçlendirme personelin daha verimli olmasını sağlayabilmektedir. Yenilikçi davranış ise çalışanların alışılmışın dışında yeni ve farklı davranışlarını ifade etmektedir. Psikolojik güçlendirme, çalışanları yenilikçi davranış sergileyebilmeleri konusunda cesaretlendirebilmektedir (Spreitzer, 1995: 1448-1449).

Personel güçlendirme yapılırken örgütlerin hem davranışsal boyuta hem de psikolojik boyuta dikkat etmeleri, pozitif sonuçların oluşmasını sağlayabilir.

### 3.6. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme anlık bir durum değildir ve bir süreçten oluşmaktadır. Bu sürecin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı hususların bulunduğu belirtilmektedir. Tüm örgüt paydaşlarının üzerinde fikir birliğine vardığı ortak bir vizyon oluşturulabilirse, örgüt çalışanlarına ihtiyaç duydukları konularla ilgili eğitim imkânı sağlanabilirse, örgüt bünyesindeki astlar ve üstler birbirlerine karşı dürüst ve açık olabilirse, örgüt personeli maddi ve manevi her anlamda desteklenebilirse ve bu süreç yetkili kişiler tarafından değerlendirilebilirse örgütteki personel güçlendirme sürecinin sağlıklı şekilde işlenebileceği söylenebilir. Ayrıca personel güçlendirme sürecinin önüne geçebilecek her türlü kişisel, örgütsel ya da yönetsel faktörlere karşı tedbirlerin alınması gereklidir (Baltaş, 2001: 147).

Personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek isteyen örgütler için cevaplanması gerekli olan soruların bulunduğu belirtilmektedir. Bu sorular (Quinn ve Spreitzer, 1997: 38):

- Personeli güçlendirmek istiyoruz derken kastedilen nedir?
- Güçlendirilmiş personelin genel özellikleri nelerdir?
- Güçlendirilmiş personele gerçekten ihtiyaç var mı?
- Güçlendirilmiş personel gerçekten isteniyor mu?
- Personelde güçlendirme duygusu nasıl geliştirilebilir?
- Örgütün personel güçlendirmeyi rahat kılan özellikleri nelerdir?
- Personel güçlendirmeyi kolaylaştırabilmek için yöneticiler neler yapabilirler?

Ayrıca personel güçlendirmenin etkin biçimde yerine getirilip başarılı olabilmesi için bazı faktörlerin de bilinmesi faydalı olacaktır. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 232):

- Personel güçlendirme uygulamalarının sadece bir teknik olmadığının aynı zamanda bir felsefe olduğunun kabul edilmesi gerekir,
- Değerlendirme esnasında açık ve gerçekçi tutumlar sergilenmelidir,
- Anlayış, bilgi ve yetenek personel güçlendirme konusunda oldukça önemlidir,
- Beklentiler oldukça gerçekçi olmalıdır ve gerçek dışı tutumlar sergilenmemelidir,

- Örgütteki başarısızlıklar öğrenme ve gelişim için bir fırsattır,
- Personel güçlendirme süreci zorlu ve uzun olduğundan oldukça sabırlı davranmak gerekmektedir.

Genel itibari ile personel güçlendirme süreci, güçlendirme uygulanan personelin psikolojik durumunu, güçlendirme ihtiyacının sebeplerini ve bunun davranışsal sonuçlarını kapsayan beş aşamada incelenebilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 474 - 475).

Şekil 7. Örgütlerde Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama	4.Aşama	5.Aşama
Güçsüzlüğe sebep olan psikolojik durumlar	Yönetim stratejilerinin ve tekniklerinin kullanımı	Dört kaynağın kullanılması ile personele öz yeterlilikleri hakkında bilgi sağlanması	Personel güçlendirmenin sonuçları	Davranışsal etkiler
-Örgütsel faktörler -Denetim -Ödüllendirme sistemi -İşin yapısı	-Katımlı yönetim -Amaç belirleme -Geribildirim sistemi -Model oluşturma -Yeterlilik düzeyine uygun ödüllendirme -İş zenginleştirme	-Harekete geçirici yetenek -Çeşitli tecrübeler -Sözlü ikna -Duygusal uyarım	-Çaba performans beklentisinin ya da bireysel yeterliliğe olan inancın güçlendirilmesi	-Görev ya da işle ilgili belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşmak

ve



### 3.7. Personel Güçlendirme Sürecinde Etkisi Bulunan Unsurlar

Personel güçlendirmenin amaç ve hedeflere uygun şekilde yerine getirilebilmesinde bazı unsurların etkisi göz ardı edilememelidir. Başka bir ifade ile örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının yapılabilmesi, üç önemli unsurun birbirleriyle olan ilişki ve etkileşimine göre şekillenebilmektedir. Bu unsurları örgüt yöneticisi, örgütün kendisi ve örgüt personelinin oluşturduğu düşünülmektedir (Koçel, 2015: 477).

#### 3.7.1. Örgüt Yöneticisi

Yönetici kavramı kendisine Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğünde “yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer” olarak yer bulmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2018). Personel güçlendirme sürecinde etkisi bulunan unsurlardan birisi olan yöneticiler, uygulamaların olumlu ya da olumsuz sonuçlanmalarında rol oynayacaklardır. Yöneticiler personel üzerinde sahip oldukları kontrolü yitirme ihtimali yüzünden personeli yönetime dahil etme, başka bir ifade ile personelin yönetime katılımları konusunda tereddüt yaşayabilmektedirler (Karakaş, 2014: 89). Bu sebeple örgüt yöneticileri çalışanlara kararlara katılım hakkı verilmesini tehdit olarak algılayabilmektedirler ve hatta güçlendirilen personelin kendilerinden daha iyi performans sergileme ihtimaliyle sahip oldukları makamı kaybedebileceklerini düşünebilirler. Örgüt içerisinde bu gibi hadiselerin önüne geçebilmek için süreç başlamadan önce örgüt yöneticilerinin dikkat etmeleri gereken bazı hususlar bulunduğu belirtilmekte olup bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136-137):

- Örgüt yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için her zaman yol göstermeli ve her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu sayede örgüt yöneticileri personel güçlendirme sürecine olumlu etki edebileceklerini,
- Çalışanlar güçlendirilerek etkinliklerinin ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olacağı için örgüt içerisinde ‘bilgi’ paylaşımı oldukça gereklidir. Kendisine

güvenen, çalışanların kendilerini geliştirmesini isteyen ve bekleyen ve bu sebeple personelle her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı yöneticiler personel güçlendirme sürecini oldukça fazla etkileyebileceğini ve,

- Personelin her türlü başarı ya da başarısızlıklarını kendileri için bir öğrenme fırsatı olarak değerlendiren yöneticiler, personelin kendi başlarına karar alıp bu kararları uygulayabilmelerini sağlayabilen yöneticiler ve çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri örgüt performansı lehine daha iyi kullanabilmelerini sağlayan yöneticiler personel güçlendirme uygulamalarının başarılı bir şekilde yerine gelebileceğini bilmeleridir.

Birçok kaynakta örgüt yöneticilerinin tutum, davranış ve yönetim tarzları personel güçlendirme uygulamalarında en büyük etkiye sahip olan unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgüt yöneticilerinin personel güçlendirmedeki etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2015: 478-479):

- Yöneticileri oluşturacakları güven ortamı, personelin örgüte bağlılıklarını artırabilmeleri ve problemleri çözmeye yaklaşımları personel güçlendirmeyi etkileyebilir,
- Personel katılımını sağlayabilen ve bilgi paylaşımını gerçekleştirebilen bir yönetim tarzı personel güçlendirmeyi hızlandırabilir.
- Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkileyebilir.
- Personelin hata yapma korkusu yaşamamalarını sağlayabilen, personelin karar verme ve bu kararları uygulayabilmeleri için gerekli cesareti verebilen ve personelin motivasyonunu artırabilen örgüt yöneticileri personel güçlendirme konusunda etkili olabilir.
- Örgüt yöneticilerinin personele performansları hakkında açık, faydalı, vaktinde ve etkili bir geribildirim temin edebilen örgüt yöneticileri personel güçlendirme sürecini etkileyebilir.
- Örgütün misyonu ve vizyonu ile örgüt bilgilerini çalışanlarıyla açıkça tanımlayan ve açıklayan örgüt yöneticileri personel güçlendirme sürecini etkileyebilir.
- Yöneticiliğin sadece “emir-komuta ve kontrol” olmadığını aynı zamanda “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” olduğunu bilen ve buna uygun davranan örgüt yöneticileri personel güçlendirmeyi hızlandırabilir.

### 3.7.2. Örgütün Kendisi

Günümüzde örgütlerin bazıları personelini güçlendirmek için çeşitli uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Bu uygulamalar da örgüt personelinin kendilerini daha güçlü hissedebilmelerini sağlayabilen bir unsurdur. Örgüt unsurunun personel güçlendirme konusunda oluşturduğu etkiler aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 137):

- Üst ast arasında her türlü bilgiyi paylaşmaya açık olan örgütler ile çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri için eğitim-öğretim programlarına ve personel tarafından bilinen ve benimsenen ödüllendirme ya da cezalandırma sistemlerine sahip örgütler, personel güçlendirmenin başarılı işlemesine yardımcı olabilen bir unsurdur.
- Personel güçlendirmeyi uygulayacak olan üst yönetim ile güçlendirilmesi düşünülen personel arasındaki doğrudan iletişime mâni olabilecek durumların azalmasına yönelik bir örgüt yapısının olması, bu sürece pozitif etki edebilir.

Bir başka kaynakta örgüt unsurunun personel güçlendirme sürecine etki edebileceğini yani örgüt yapısının ve örgüt işleyiş tarzının personel güçlendirmeye yapabileceği muhtemel etkileri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Koçel, 2015: 477-478):

- Örgüt yapısının flat yani basık olması, personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkileyebilir,
- İş tanımlarının yapılmış olması ve işleyiş sürecinin personel katılımını artıracak şekilde ayarlanabilmesi, personel güçlendirme uygulamalarını etkileyebilir,
- Misyon ve vizyonun net bir şekilde açıklandığı ve bu bilgilerin personelle paylaşıldığı örgütlerde, personel güçlendirmeye ivme kazanabilir,
- Örgütte güçlendirilmiş davranışları ödüllendiren bir sisteminin bulunması, personel güçlendirmeyi pekiştirebilir,
- Bilgi paylaşımının sağlanmasını gerçekleştirecek bir sistem geliştirebilmek, örgütlerin personel güçlendirme uygulamalarını da etkileyebilir,
- Örgütte personelin kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak eğitim ve öğrenme ortamı oluşturulabilmesi, personel güçlendirmeyi etkileyebilir,
- Örgütün, yalnızca personelin çalışma saatlerinde değil aynı zamanda tüm hayatında yer alması personel güçlendirmeyi etkileyebilir,

- Kaliteli çalışanları bulmak, onları örgüte kazandırmak ve onları örgütte tutabilmek, personel güçlendirme konusunda etkili olabilmektedir.

### 3.7.3. Örgüt Personeli

Çalışanlar personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasındaki temel unsurlardan bir tanesidir. Örgüt personelinin kendilerini güçlendirme ve geliştirme istekleri, personelin kendilerini değiştirmeye niyetli ve istekli olmaları, personelin takım çalışmasına uyumlu olmaları, etraflarında gelişen olayları kontrol edebilme ve süreci yönetebilme yetenekleri, bilgi ve yeteneklerine olan güvenleri gibi kişisel faktörler personel güçlendirmeyi etkileyebilmektedir (Koberg vd., 1999: 73). Örgütteki güçlendirme uygulamalarıyla çalışanlar, yaptıkları işleri sahiplenirler ve özümseyebilirler. Aynı zamanda güçlendirilen çalışanlar, yaptıkları işlerin kendilerinin bir eseri olduğunu bilirler ve bu bilinçle daha fazla sorumluluk ve inisiyatif üstlenebilirler, yaptıkları işlerden keyif alabilirler. Bu durum, personelin örgütteki etkinliklerine pozitif bir katkıda bulunabilir (Çuhadar, 2005: 3).

Personel güçlendirmeyi etkileyen unsurlardan biri olan örgüt personeli konusunda dikkat edilmesi gereken bazı noktaların olduğu belirtilmektedir. Bu noktalar aşağıda sıralanmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135-136):

- Örgüt performansına pozitif katkıda bulunacak kararlar alması, güçlendirilmiş personelden beklenebilir. Güçlendirilen personelin kendisine olan öz güveni düşükse ya da hiç yoksa, bu personelin örgüt için kritik olan kararları vermesi oldukça zor olabilmektedir. Bu sebeple öz güveni yüksek olan çalışanlara personel güçlendirme uygulamaları ile bir şeyler katmak öz güveni düşük olan personele göre daha rahat olabilir.
- Örgütteki bazı çalışanlar, güçlendirildikleri zaman sorumluluklarının artacağını ve bunun da kendilerine daha fazla iş çıkaracağını düşünmektedirler. Bu sebeple bu çalışanlar güçlendirme uygulamalarının olmasından hoşnut olmayabilirler. Ancak çalışanlar bilmelidirler ki bu uygulamalar kendileri için önemli olup daha verimli olabilmelerine olanak sağlayacaktır. Personelin bu durumun farkında olmaları, personel güçlendirme uygulamalarının pozitif yönde etkilenmesine yardımcı olabilecektir.

- Örgüt, personel güçlendirme uygulamalarına başlamadan önce güçlendireceği personelle ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Personelin bilgi düzeyi, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ve zayıf yönleri bu bilgilerden bazıları olarak sayılabilir. Bu bilgilere sahip olan örgüt personelini ihtiyaçlarına ve kapasitesine göre güçlendirerek bu sürece olumlu etkiler bırakabilecektir. Başka bir ifade ile personelin kendini bilmesi ve örgütün de personeli hakkında bilgi sahibi olması personel güçlendirme sürecine etki edebilmektedir.

Örgütler, güçlendirme yaparken çoğunlukla örgütün alt kademesini odak noktası haline getirmektedirler. Alt kademe çalışanları güçlendirmeyi benimsedikleri sürece ve benimsedikleri oranda, personel güçlendirme uygulamaları başarıya ulaşabilirler. Personel güçlendirilirken, örgüt personeli hakkında göz önünde bulundurulması gereken konular aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Koçel, 2015: 478).

- Personelin kendini bilmesi bu süreci etkileyebilir,
- Personelin kendisini geliştirme isteği bu süreci etkileyebilir,
- Değişime açık olan ve değişimi kolaylıkla kabullenen personeli güçlendirmek daha iyi sonuçlar verebilir,
- Öz güveni yüksek olan çalışanları güçlendirmek daha kolay olabilir,
- Personelin, performansları hakkında geri bildirim alma, yetenekleri ve üstlerinin tavsiyelerini dinlemeleri personel güçlendirme sürecini etkileyebilir,
- Personelin değişime ve yeniliklere açık olması, güçlendirilmesini etkileyebilir.

Yukarıda sayılmış olan üç unsurun birbirlerinden bağımsız düşünülmeyp bir bütün olarak değerlendirilmesinin daha iyi sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.

### **3.8. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Ortaya Çıkan Problemler**

Örgütler için çalışanlarını güçlendirmek oldukça önemli olabilmektedir. Bu sebeple örgütler çalışanlarını güçlendirmek için çeşitli faaliyetlerde ve uygulamalarda bulunmaktadır. Ancak bu uygulamaları gerçekleştiren örgütler bu süreçte birçok problemle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu problemlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2015: 483):

- Bazı çalışanların değişime karşı istekli olmamaları,



- Örgütün sahip olduğu kültürün, belli bir misyonu ve vizyonu pekiştirecek şekilde dizayn edilmemesi,
- Örgüt müşterilerine sağlanan hizmet kalitesinin farklılıklar göstermesi,
- Örgütte geliştirilecek personelin eğitim ve geliştirme maliyetlerinin yüksek olması,
- Örgüt çalışanlarının üst yönetimden bekledikleri desteği görememeleri,
- Çalışanlara kendilerini güçlendirecek bilgi ve diğer gerekli kaynakların temin edilememesi,
- Personel performansları ile ödüllendirme sisteminin personel güçlendirme ile ilişkilendirilememesi,
- Bu süreçte yapılacak olan hataların yüksek maliyete sebep olabilir.

Bir diğer kaynakta, personel güçlendirme uygulamalarında ortaya çıkabilen problemler aşığıdaki gibi bahsedilmektedir (Cook, 1994: 9-10):

- Yönetim kademesindekilerin, personel güçlendirme uygulamalarını onaylaması ancak bu uygulamaların gerçeğe dönüştürülebilmesi için bir çaba içerisinde olmamaları ya da gerekenleri yerine getirmemeleri,
- Personel güçlendirmenin neden istendiği ve bu uygulamaların örgüt amaçlarına ulaşma konusunda nasıl katkı yapacağının tam olarak algılanamaması,
- Yönetim kademesinde bulunanların rollerinin sınırlarını tam olarak bilmemeleri ve güçlendirme sürecine bir katkı yapamamaları,
- Üst yönetimin personel güçlendirme kavramıyla çok daha farklı şeyler algılayıp, güçlendirmeyi sadece personele işlerini yapabilmeleri için yetki vermek olarak düşünmeleri,
- Örgütte çalışanların hangi pozisyonda faaliyet gösterdiklerinin net olmaması yani rol belirsizliğinin olması ve örgüt içerisinde sorumluluk alanlarının belirsiz olması,
- Sorumluluk alacak personelin gerekli eğitimlere sahip olmaması,
- Güçlendirilen bir personel grubu ile güçlendirilmeyen başka bir personel grubu arasındaki çatışmalar,
- Güçlendirme uygulamalarının gerekli etkiyi oluşturmayacağının düşünülmesi.

Personel güçlendirme esnasında karşılaşılan problemlerden kurtulabilmek ve bu süreci başarıyla sonuçlandırabilmek için esneklik, özerklik, yönetime katılım ve personelin risk alabilmelerini ve karar verebilmelerini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasının önemli olabildiği düşünülmektedir (Erdil ve Keskin, 2003: 13).



## **4. BÖLÜM: İTİBAR YÖNETİMİNİN PERFORMANSA ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde iyi personele sahip olmak örgütler için oldukça önemlidir. İyi çalışanları örgüte çeken önemli konulardan bir tanesinin de örgütün itibarı ve bu itibarın nasıl yönetildiği olduğu düşünülmektedir. Örgüt itibarını iyi yöneterek çalışanların bireysel performanslarına ne derecede etkisinin bulunduğu ve eğer varsa bu etkide personel güçlendirmenin aracılık rolü oynayıp oynamadığı bu çalışma ile araştırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sayesinde ‘itibar yönetimi ve örgütlerin personel güçlendirme uygulamaları örgüte bir külfet mi oluşturuyor yoksa bireysel performansların şekillenmesinde önemli bir rol mü oynuyor’ sorusunun cevabı araştırılmaya çalışılmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Önemi**

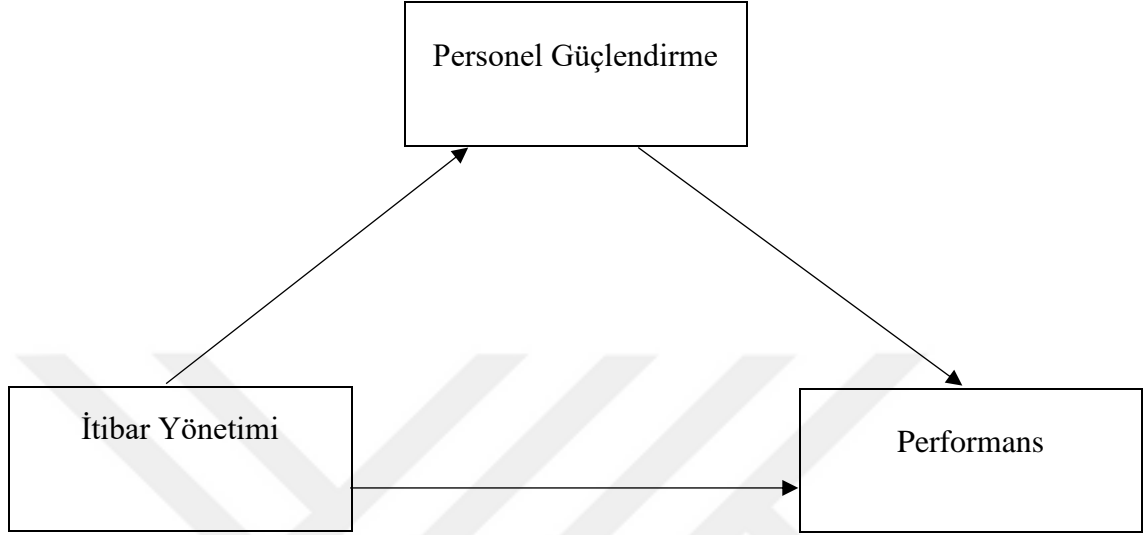
Örgütlerin üstün vasıflara sahip çalışanları cezbedebilmek ve daha fazla müşteriye ulaşabilmek için iyi bir itibara sahip olması gerekebilmektedir. Personel güçlendirmenin, örgütlerin hayatta kalabilmeleri açısından oldukça kritik ve önemli olduğu düşünülmektedir. Örgüt itibar yönetiminin personelin bireysel performanslarında sahip olduğu etki ve bu etkide personel güçlendirmenin nasıl bir aracılık rolü oynadığı ele alınmaya çalışılmıştır. Literatürde bahsi geçen üç değişken hakkında çeşitli çalışmalar bulunmaktadır ancak bu çalışmalarda itibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme değişkenlerinin başka değişkenlerle olan ilişkisini, birbirlerine olan etkilerini ya da farklarını ele almışken hiçbirinde bu üç değişken bir arada incelenmemiştir. Bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğa dikkat çekilmek istenmiştir.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

İtibar yönetiminin performansa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü araştırmak için özel bir hastanenin üç şubesindeki personele anket aracılığıyla sorular sorulmuştur. Anket formunda bulunan sorular, konularında önemli bulgulara ulaşmış ve ölçekler hazırlamış birçok araştırmacının çeşitli makalelerinden uyarlanarak oluşturulmaya çalışılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiş olup araştırmanın modeli, hipotezleri, varsayımları ve sınırlılıkları daha detaylı olarak aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

### 4.3.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 8. Araştırma Modeli



Yukarıdaki şekil araştırmanın modelini ifade etmektedir. Bu modele göre performans bağımlı değişken olurken itibar yönetimi bağımsız değişken olmaktadır. Personel güçlendirme ise aracı değişkeni oluşturmaktadır.

### 4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacına uygun olarak araştırmanın modeli geliştirilmiş olup aşağıdaki hipotezler test edilmeye çalışılmıştır:

H1: İtibar yönetiminin performansa pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2: Personel güçlendirmenin performansa pozitif yönde bir etkisi vardır.

H3: İtibar yönetiminin personel güçlendirmeye pozitif yönde bir etkisi vardır.

H4: İtibar yönetiminin performansa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

### 4.3.3. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan bu çalışmada bazı konularda varsayımlarda bulunularak hareket edilmiştir. Araştırmada:

- Kullanılan ölçekler yardımıyla istenilen değişkenlerin ölçüldüğü,

- Seçilen örneklemin araştırmada ele alınan değişkenler açısından uygun olduğu,
- Ankette yer alan soruların ölçüm için uygun oldukları,
- Ankete katılım sağlayan personelin anket sorularını doğru anlayıp samimi cevap verdikleri,
- Yapılan araştırmada kullanılan analizlerin çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

#### **4.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma esnasında karşılaşılan sınırlılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Araştırma sadece Ankara'da özel bir hastanenin üç şubesindeki çalışanları üzerinde yapılmıştır.
- Araştırma katılımcıların 'örgüt itibarı ile ilgili algıladıkları', 'bireysel performansları ile ilgili algılamalarını' ve 'örgüt personel güçlendirme uygulamalarıyla ilgili algıladıklarını' ölçmektedir.

#### **4.3.5. Araştırma Örneklemi**

Araştırma, 2018 yılı Ocak ayında Ankara ilindeki özel bir hastanenin üç şubesinde yapılmıştır. Çalışma için toplamda 247 anket formu dağıtılmış olup bunlardan 211 tanesine geri dönüş alınmıştır. Araştırmanın örneklemini anketlere dönüş yapmış olan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışanlar hemşireler ve sağlık personelleridir.

#### **4.3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için hazırlanan anket formundaki ilk dört soru Ponzi, Fombrun ve Gardberg'in 2011 yılında yapmış oldukları *RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation* adlı çalışmadan uyarlanarak hazırlanmıştır ve bu sorularla çalışanların itibar yönetimi algılamaları ölçülmektedir. 5. soru ve 8. soru dahil olmak üzere sonraki 4 soru performansı ölçebilmek için sorulmuştur ve bu sorular Kirkman ve Rosen tarafından 1999 yılında yapılmış *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team* adlı çalışmada bulunan sorularla Sigler ve Pearson tarafından 2000 yılında yapılmış *Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment* isimli çalışmadaki sorulardan uyarlanmıştır. Anket

formundaki 9. soru ve sonrasındaki sorular Laschinger'ın *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II* isimli ölçeğinde bulunan sorulardan uyarlanmıştır.

Araştırma için kullanılan anket formundaki sorular yukarıda belirtilen ölçeklerden uyarlanmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma için yapılan anket çalışmasına ilişkin bulgular aşağıda detaylı şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bulgular demografik özelliklere ilişkin bulgular, araştırmanın güvenilirlik analizleri ve araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular başlıkları altında incelenmeye çalışılmıştır.

##### 4.4.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizleri

Yapılan güvenilirlik testi sonuçlarında karşımıza çıkan değerlerden ilk anda Cronbach's Alfa değerinin dikkate alınması gerekmektedir ve ölçeğin güvenilir olabilmesi için bu değer 0,70 üzerinde olmasının gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 158).

Yapılan anketin ve anket sorularının ne kadar güvenilir olduğunu belirleyebilmek için SPSS programında Reliability Analysis kısmından anketin güvenilirlik analizi yapılmış olup araştırmaya konu olmuş 3 değişken için ayrı ayrı analiz yapılmıştır. Bu analizler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 8. Güvenilirlik Test Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )	İfade Sayısı
İtibar Yönetimi	0,919	4
Performans	0,860	4
Personel Güçlendirme	0,891	15

4'er ifadeden oluşan itibar yönetimi ölçeği ve performans ölçeği sırasıyla 0,919 ve 0,860  $\alpha$  değerine sahip olup yeterli güvenilirlik seviyesinin üstüne çıkabilmişlerdir. 15 ifadeden oluşan ve  $\alpha$  değeri 0,891 olan personel güçlendirme ölçeğinin de diğer iki ölçek gibi yeterli güvenilirliğe sahip olduğu görülebilmektedir.

#### 4.4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

İtibar yönetimin performansa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü isimli tez çalışmasının araştırma kısmında Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin üç şubesine çeşitli ölçeklerle hazırlanmış olan anket formları dağıtılmıştır. Anketler geri toplanıp SPSS programı aracılığıyla analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma aşamasında 76'sı erkek ve 135'i kadın olmak üzere toplamda 211 personelden veri toplanılmıştır. Başka bir ifade ile araştırmaya katılanların %36'sını erkekler oluştururken ve %64'ünü de kadınların oluşturduğu görülmektedir. Bu istatistiki verilere göre araştırmanın yapıldığı örgütte kadın çalışanların daha fazla istihdam ettirildiğini söylemek yanlış olmayabilir.

Tablo 9. Örneklem Kitesinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Demografik Özellik	Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	76	36,0
	Kadın	135	64,0

Araştırmaya katkıda bulunan çalışanların 113'ü evliken 98'i ise bekadır. Katılımcıların medeni durumlarını yüzde olarak ifade etmemiz gerekirse %53,6'ya %45,4 oranıyla evli personel sayısının fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Örneklem Kitesinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Demografik Özellik	Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Bekar	98	46,4
	Evli	113	53,6

Araştırmaya katılanların yaşları için işaretlemeleri istenen 1,2,3 ve 4 numaralarının her biri belirli bir yaş aralığını ifade etmektedir. 1 numarası 19 ile 25 yaş aralığını, 2 numarası 26 ile 32 yaş aralığını, 3 numarası 33 ile 39 yaş aralığını ve son olarak 4 numarası ise 40 yaş ve üzerini ifade etmektedir. Hangi ifadenin kaç kişi tarafından işaretlendiği aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 11. Örneklem Kitesinin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Demografik Özellik	Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	19 – 25	66	31,3
	26 – 32	73	34,6
	33 – 39	46	21,8
	40+	26	12,3

Örgüt personelinin eğitim durumları da araştırmada incelenmiş olup katılımcıların işaretleyebilmesi için ortaöğretim, lise, önlisans-lisans ve lisansüstü seçenekleri sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda örgüt personelinin yarısından daha fazla bir bölümünün önlisans-lisans düzeyinde eğitim durumuna sahip olduklarına rastlanılmıştır.

Tablo 12. Örneklem Kitesinin Eğitim Durumları

Demografik Özellik	Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	9	4,3
	Lise	66	31,3
	Önlisans-Lisans	124	58,8
	Lisansüstü	12	5,7

#### 4.4.3. Fark Analizlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yapılan anket çalışmasında ortaya çıkan fark analizlerine yer vermeye çalışılacaktır. Bu fark analizleri ile itibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme algılamaları personelin cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, medeni durumlarına ve yaş aralıklarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmaya çalışılacaktır. Tablolarda yer alan iy ifadesi itibar yönetimini, bp ifadesi performansı ve pg ifadesi ise personel güçlendirmeyi simgelemektedir.

İtibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların cinsiyetine göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediği t testi (Independent-Samples T testi) ile araştırılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır:



Tablo 13. Cinsiyete Göre Fark Analizleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	Sig.
İtibar Yönetimi	Erkek	76	3,9704	,81850	0,282	0,312
	Kadın	135	3,9389	,75520		
Performans	Erkek	76	4,2204	,74718	0,094	0,290
	Kadın	135	4,2111	,65354		
Personel Güçlendirme	Erkek	76	3,4184	,63922	-0,783	0,953
	Kadın	135	3,4928	,67508		

Anlamlılık oranının 0,05'ten büyük olması araştırmadaki değişkenlerde yani itibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme algılamalarında cinsiyetin herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

Bahsi geçen üç değişkenin çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermedikleri ANOVA (tek yönlü varyans) analizi ile değerlendirilmiştir. Bu analizin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 14. Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	F	P (Anlamlılık)
İtibar Yönetimi	7,349	,000
Performans	3,167	,025
Personel Güçlendirme	6,618	,000

Personelin itibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme algılamalarında eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği 211 kişiden elde edilen verilerle araştırılmaya çalışılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, örgüt çalışanlarının eğitim durumlarına göre itibar yönetimini, performanslarını ve personel güçlendirmeyi algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir ifade ile yapılan ANOVA testinde P değerinin 0,05'ten küçük olması personel eğitim durumlarının itibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme algılamalarında anlamlı bir fark oluşturduğunu göstermektedir. Yapılan analiz daha detaylı incelendiğinde hangi eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir fark olduğu aşağıdaki tablolarda yıldızlı ifadelerle gösterilmiştir.

Tablo 15. İtibar Yönetim ile Eğitim Durumu Fark Analizi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Sapma
Ortaöğretim	Lise	,42803	,26431
	Önlisans-Lisans	,05108	,25678
	Lisansüstü	-,54167	,32800
Lise	Ortaöğretim	-,42803	,26431
	Önlisans-Lisans	-,37696*	,11334
	Lisansüstü	-,96970*	,23343
Önlisans-Lisans	Ortaöğretim	-,05108	,25678
	Lise	,37696*	,11334
	Lisansüstü	-,59274*	,22487
Lisansüstü	Ortaöğretim	,54167	,32800
	Lise	,96970*	,23343
	Önlisans-Lisans	,59274*	,22487

Yukarıdaki tabloda yanında yıldız bulunan ifadeler arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre itibar yönetimi algılamalarında lise ile önlisans-lisans, lise ile lisansüstü ve önlisans-lisans ile lisansüstü eğitim durumlarına sahip çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar lise ve önlisans-lisans düzeyinde eğitim durumuna sahip çalışanlardan daha fazla itibar yönetimi algısına sahiptirler. Önlisans-lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar da lise eğitim düzeyine sahip çalışanlardan fazla itibar yönetimi algısına sahiptirler. Bu tabloya göre örgütlerin yapmış oldukları itibar çalışmalarının algılanması eğitim düzeyleri arttıkça artış göstermektedir.

Tablo 16. Performans ile Eğitim Durumu Fark Analizi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Sapma
Ortaöğretim	Lise	,33586	,24041
	Önlisans-Lisans	,14292	,23357
	Lisansüstü	-,25694	,29835
Lise	Ortaöğretim	-,33586	,24041
	Önlisans-Lisans	-,19294	,10309
	Lisansüstü	-,59280*	,21233
Önlisans-Lisans	Ortaöğretim	-,14292	,23357
	Lise	,19294	,10309
	Lisansüstü	-,39987	,20455
Lisansüstü	Ortaöğretim	,25694	,29835
	Lise	,59280*	,21233
	Önlisans-Lisans	,39987	,20455

Bu tabloya göre personelin bireysel performansları algılamalarında sadece lise ile lisansüstü eğitim durumu arasında anlamlı bir fark görülmektedir, diğer eğitim

seviyelerinin algılamaları arasında bir farka rastlanılmamıştır. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların performans algılamaları lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazladır.

Tablo 17. Personel Güçlendirme ile Eğitim Durumu Fark Analizi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Sapma
Ortaöğretim	Lise	,23704	,22626
	Önlisans-Lisans	-,08590	,21982
	Lisansüstü	-,53519	,28079
Lise	Ortaöğretim	-,23704	,22626
	Önlisans-Lisans	-,32294*	,09702
	Lisansüstü	-,77222*	,19983
Önlisans-Lisans	Ortaöğretim	,08590	,21982
	Lise	,32294*	,09702
	Lisansüstü	-,44928	,19251
Lisansüstü	Ortaöğretim	,53519	,28079
	Lise	,77222*	,19983
	Önlisans-Lisans	,44928	,19251

Personel güçlendirme algılamalarının eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği yapılan tek yönlü varyans analizinde belirtilmiş olup bu tabloda da hangi eğitim durumlarının birbirleri arasında anlamlı bir farka sahip olduğunu göstermektedir. Tabloya göre çalışanların personel güçlendirme algılamalarında farklılıklar lise ile önlisans-lisans ve lise ile lisansüstü grupları arasında bulunmaktadır. Lisansüstü ve önlisans-lisans eğitim seviyelerine sahip çalışanların personel güçlendirme algılarının lise eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha fazla olduğu tabloya göre söylenebilir.

Bir diğer fark analizini ise değişkenlerin medeni durumlara göre bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgilidir. Durumun tespiti için bağımsız örneklem t testi yöntemi kullanılmış olup elde edilen tablo aşağıda bulunmaktadır:

Tablo 18. Medeni Durum Fark Analizi

Değişken	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	Sig.
İtibar Yönetimi	Evli	113	4,0265	,71602	1,520	,038
	Bekar	98	3,8622	,83660		
Performans	Evli	113	4,2323	,58793	,404	,059
	Bekar	98	4,1939	,78855		
Personel Güçlendirme	Evli	113	3,5150	,59383	1,139	,033
	Bekar	98	3,4095	,73149		

Yukarıdaki tabloya göre çalışanların itibar yönetimi algılamalarında evli ya da bekar olmalarının bir fark oluşturduğu görülmektedir. Evli çalışanların itibar yönetimi algılamaları ortalaması 4,0265 iken bekar çalışanların itibar yönetimi algı ortalamaları 3,8622'dir. Buna göre evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla itibar yönetimi algıladıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Evli veya bekar olmanın performans algılama konusunda çalışanlar arasında bir fark oluşturmadığı analiz sonucunda ulaşılmıştır. Personel güçlendirme algılamalarında ise evli veya bekar olmak fark oluşturmaktadır. Evli çalışanlar 3,5150 ortalamayla bekar çalışanların 3,4095'lik ortalamasını geride bırakmaktadır.

Fark analizlerin sonucunda itibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme algılamalarının yaş aralıklarına göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bunun için tek yön varyans analizi diğer bir ismiyle ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucu oluşan tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 19. Yaş Aralıklarına Göre Fark Analizi

Değişken	F	P (Anlamlılık)
İtibar Yönetimi	8,631	,000
Performans	1,647	,180
Personel Güçlendirme	1,619	,186

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre örgüt personelinin buldukları yaş aralıklarına göre itibar yönetimi algılamaları anlamlı bir fark göstermektedir. Örgüt personelinin buldukları yaş aralıklarına göre performans ve personel güçlendirme algılamaları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu sebeple sadece itibar yönetimine ait analiz yapılmış olup anlamlı bir fark olmadığı için performans ve personel güçlendirme değişkenlerine analiz yapılmamıştır. Aşağıdaki tabloda yaş aralıklarına göre itibar yönetimi algılamalarındaki farklılıklar yer almaktadır.

Tablo 20. İtibar Yönetimi ile Yaş Aralığı Fark Analizi

(I) Yaş Aralığı	(J) Yaş Aralığı	(I-J) Ortalama Farkı	Standart Sapma
19 – 25	26 – 32	-,43991*	,12529
	33 – 39	-,53409*	,14168
	40 – 40+	-,73601*	,17080
26 – 32	19 – 25	,43991*	,12529
	33 – 39	-,09418	,13886
	40 – 40+	-,29610	,16847
33 – 39	19 – 25	,53409*	,14168
	26 – 32	,09418	,13886
	40 – 40+	-,20192	,18099
40 – 40+	19 – 25	,73601*	,17080
	26 – 32	,29610	,16847
	33 – 39	,20192	,18099

19 – 25 yaş aralığını seçmiş olan çalışanlar 26 – 32, 33 – 39, 40 ve üstü yaş aralıklarını seçmiş olan personellerden daha az itibar yönetimi algısına sahiptirler. Diğer yaş aralıkları arasında anlamlı bir farka rastlanılmamıştır.

#### 4.4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi birden fazla değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamak için kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı, analizi yapanlar araştırmacılara değişkenlerin ilişkilerini ve bu ilişkilerin derecesi konusunda bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı 'r' harfi ile simgelenmektedir. Analiz sonuçlarında r değeri yani korelasyon katsayısı -1 ile 1 aralığında bir değer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 255-256):

Tablo 21. Korelasyon Tablosunun Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0.7$	$-0.7 \leq r < -0.3$	$0.3 \leq r < 0$	$0 < r < 0.3$	$0.3 < r \leq 0.7$	$0.7 < r \leq 1$

Regresyon analizi ise bağımlı bir değişken ile bahsi geçen bu bağımsız değişken veya birden fazla değişkenin ilişkisini açıklamaktadır. Regresyonun korelasyondan farkının ise, korelasyon neden-sonuç ilişkisini açıklamazken regresyon değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklamakta olması olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca korelasyon analizinde değişkenler bağımlı ve bağımsız değişken diye sınıflandırılmazken regresyon analizlerinde değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ayrılırlar ve buna uygun olarak analiz edilebilirler (Gürbüz ve Şahin, 2015: 262-263).

Çalışmanın bu bölümünde hipotezlere uygun olarak önce korelasyon analizleri yapıp değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi belirlendikten sonra regresyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki etki açıklanmaya çalışılacaktır. Hipotezlere ilişkin analizler sırasıyla aşağıda bulunmaktadır:

*H1: İtibar yönetiminin performansa pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Bu hipotezi test etmek için öncelikle itibar yönetimi ile performans arasında bir ilişki olup olmadığına basit korelasyon (bivariate correlation) analizi ile bakılmıştır. Analizle oluşan tablo aşağıda bulunmaktadır:

Tablo 22. İtibar Yönetimi ile Performans Korelasyon Analizi

		İtibar Yönetimi	Performans
İtibar Yönetimi	Pearson Correlation	1	,564
	Anlamlılık (Sig. 2-t.)		,000
Performans	Pearson Correlation	,564	1
	Anlamlılık (Sig. 2-t.)	,000	

\*Sig 2-t. Sig 2-tailed'ı temsil etmektedir

Tablo incelendiğinde analizin anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca bu tablo itibar yönetimi ile performans arasında bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu ilişki pozitif yönlüdür. Çıkan sonuca göre korelasyon katsayısı ( $r = ,564$ )  $0.3 < r \leq 0.7$  aralığında olduğundan orta derecededir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmasından dolayı

aralarında bir etki olup olmadığı basit doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır. İtibar yönetimi bağımsız değişkeni oluştururken performans değişkeni bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Regresyon analizi sonucu oluşan tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 23. İtibar Yönetimi ile Performans Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Performans				
	R <sup>2</sup>	F değeri	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p değeri
İtibar Yönetimi	,318	97,412	,564	11,038	,000

İlk olarak yapılan analizin anlamlılık oranı incelendiğinde anlamlılık (p) değerinin ,000 olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R square kısmı bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığını göstermektedir. Bu verilere göre bağımsız değişken olan itibar yönetimi bağımlı değişken olan performansı %31.8 gibi bir oranla açıklamaktadır. Başka bir ifade ile performansın %31.8'lik kısmı itibar yönetiminden oluşmaktadır. Tabloda yer alan Beta ( $\beta$ ) değeri de değişkenler arasındaki etkinin ne kadar olduğunu göstermektedir. Bu analize göre itibar yönetiminin performansa pozitif yönde etkide bulunmaktadır ve çalışanların itibar yönetimi algıları 100 birim arttıkça çalışanların performans algıları 56,4 birim artmaktadır. Bu sonuca göre H1 hipotezi doğrulanmıştır.

*H2: Personel güçlendirmenin performansa pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Bir diğer hipotez olan H2 hipotezinde de öncelikle basit korelasyon (bivariate correlation) analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucu oluşan tablo aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 24. Personel Güçlendirme ile Performans Korelasyon Analizi

		Personel Güçlendirme	Performans
Personel Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,504
	Anlamlılık (Sig. 2-t.)		,000
Performans	Pearson Correlation	,504	1
	Anlamlılık (Sig. 2-t.)	,000	

\*Sig 2-t. Sig 2-tailed'ı temsil etmektedir

Personel güçlendirme ile performans değişkenlerine ilişkin korelasyon tablosu incelendiğinde anlamlılık değerinin ,000 olduğu görülmektedir. Bu değer ,05'ten küçük olduğu için değişkenler arasındaki korelasyon analizi anlamlıdır. İki değişken arasındaki ilişki pozitif yönlü olup korelasyon katsayısı ,504 ( $0.3 < r \leq 0.7$ ) olduğundan orta derecededir. İki değişken arasında bir ilişkinin olması bu iki değişkenin regresyon analizi için uygun olduklarını göstermektedir. Regresyon analizinde personel güçlendirme bağımsız değişkeni olarak performans ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda oluşan tablo aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 25. Personel Güçlendirme ile Performans Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken: Performans				
Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F değeri	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p değeri
Personel Güçlendirme	,254	70,998	,504	8,426	,000

Yapılan analizin anlamlılık oranı incelendiğinde yapılan analiz sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu analizde bağımsız değişken olan personel güçlendirme bağımlı değişken olan performansı %25.4 oranında açıklamaktadır. Yani personel güçlendirme performansın %25.4'lük kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca istatistiksel olarak personel güçlendirmenin performansa pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Personel güçlendirme algısı 100 birim arttıkça performans algısının 50,4 birim arttığı analize göre söylenebilmektedir. Ortaya çıkan bu sonuca göre H2 hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

*H3: İtibar yönetiminin personel güçlendirmeye pozitif yönde bir etkisi vardır.*

İtibar yönetimi ile personel güçlendirme arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına dair yapılan korelasyon analizin sonucu aşağıda sunulmuştur:

Tablo 26. İtibar Yönetimi ile Personel Güçlendirme Korelasyon Analizi

		İtibar Yönetimi	Personel Güçlendirme
İtibar Yönetimi	Pearson Correlation	1	,648
	Anlamlılık (Sig. 2-t.)		,000
Personel Güçlendirme	Pearson Correlation	,648	1



	Anlamlılık (Sig. 2-t.)	,000	
--	------------------------	------	--

\*Sig 2-t. Sig 2-tailed'ı temsil etmektedir

İtibar yönetimi ile personel güçlendirme değişkenlerine yönelik yapılmış olan basit korelasyon analizini anlamlı çıkmıştır. İki değişkene ait korelasyon katsayısı yani r değeri ise ,648 çıkmıştır. Bu da itibar yönetimi ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğunu göstermektedir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki olması regresyon analizi yapılmasına imkan vermektedir. Yapılan regresyon analizi aşağıdaki tabloda kendisine yer bulmaktadır:

Tablo 27. İtibar Yönetimi ile Personel Güçlendirme Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme				
	R <sup>2</sup>	F değeri	Standart Beta (β)	t değeri	p değeri
İtibar Yönetimi	,420	151,395	,648	12,304	,000

İtibar yönetimi ile personel güçlendirme arasında yapılan regresyon analizinde itibar yönetimi bağımsız değişkeni oluştururken personel güçlendirme bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. İstatistiksel olarak analizin anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bu analizde bağımsız değişken olan itibar yönetimi bağımlı değişken olan personel güçlendirmeyi %42 oranında açıklamaktadır. Tabloda yer alan Beta değeri itibar yönetiminin personel güçlendirmedeki etkisini pozitif yönde orta şiddette etki ettiğini göstermektedir. Çalışanların itibar yönetimi 100 birim arttıkça personel güçlendirme algıları 64,8 birim artmaktadır. Bu sonuçla H3 hipotezi doğrulanmıştır.

*H4: İtibar yönetiminin performansa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.*

Bu hipotezde aracılık rolü hesaplaması yapılacaktır. Aracılık rolü hesaplamalarında sık kullanılan yöntemlerden birisi Baron ve Kenny'e ait olan nedensel adım yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre: aracılık testinin yapılabilmesi için bazı unsurların yerine gelmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şöyle sıralanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 279):

- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak bir etki bulunması gerekmektedir ve bu etki anlamlı olmalıdır.

- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak bir etki bulunmalıdır ve bu ilişki anlamlı olmalıdır.
- Bağımsız değişkenle model içerisinde beraber analiz edildiğinde, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmalıdır.
- Son unsur ise, bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analiz edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamsız bir etki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkide istatistiksel olarak bir azalma olursa kısmi aracılık etkisi oluşur.

Bu unsurlara göre ilk iki unsur önceki hipotez testlerinde analiz edilmiş olup test edilen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yukarıdaki açıklamalara göre diğer iki unsurun analizi de yapılmıştır. Analiz sonuçlarında oluşan tablolar aşağıda sunulmuştur:

Tablo 28. İtibar Yönetimi, Performans ve Personel Güçlendirme Korelasyon Analizi

		İtibar Yönetimi	Performans	Personel Güçlendirme
İtibar Yönetimi	Pearson Correlation	1	,564	,648
	Anlamlılık (Sig. 2-t.)		,000	,000
Performans	Pearson Correlation	,564	1	,504
	Anlamlılık (Sig. 2-t.)	,000		,000
Personel Güçlendirme	Pearson Correlation	,648	,504	1
	Anlamlılık (Sig. 2-t.)	,000	,000	

\*Sig 2-t. Sig 2-tailed'ı temsil etmektedir

Tablo incelendiğinde tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu söylenebilmektedir. Hatta bu ilişki 0,01 oranından az olduğu için kuvvetli bir ilişki bulunduğu ve ilişki yönünün pozitif olduğu görülmektedir. Hipotezde aracılık rolünü ölçmek amacıyla yapılması gereken regresyon analizi için korelasyonda anlamlı ilişki bulunması gerekmektedir. Daha önceki hipotezlerde değişkenler arasındaki ilişkilere değinildiği için bu analizde sadece aracılık rolüne odaklanılmıştır ve diğer ilişki tablolarına yer verilmemiştir.

Tablo 29. İtibar Yönetimi, Performans ve Personel Güçlendirme Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Performans				
	R <sup>2</sup>	F değeri	Standart Beta (β)	t değeri	p değeri
İtibar Yönetimi	,351	56,198	,409	5,582	,000
Personel Güçlendirme			,238	3,246	,001

Bağımsız değişken olan itibar yönetiminin bağımsız değişken olan performansa etkisinde aracı değişken olan personel güçlendirme yapılan çoklu regresyon analiziyle araştırılmıştır. Analiz bir bütün olarak değerlendirildiğinde çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Modelde yer alan değişkenler arasındaki tüm ilişkiler pozitif yöndedir ve orta şiddettedir. P değerine göre model anlamlı çıkmıştır. İtibar yönetimi performansa pozitif yönde etki etmektedir. Performansa etki eden diğer değişken ise personel güçlendirmedir. Personel güçlendirmenin etkisinin de pozitif yönlü olduğu görülmüş olup etki derecesi orta seviyededir. Aracılık rolünün daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki tablodan yararlanılmaktadır. Bu tablo Baron ve Kenny'nin nedensel adım yaklaşımına uygun olan tablo aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 30. Regresyon ve Aracılık Tablosu

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	Standartlaştırılmamış Beta	Standart Hata	Standartlaştırılmış Beta	
1.Adım Bsız D: İY Blı D: P	,499	,51	,564	R Square = ,318 F = 97,412 Sig. (p) = ,000
2.Adım Bsız D: PG Blı D: P	,523	,062	,504	R Square = ,254 F = 70,998 Sig. (p) = ,000
3.Adım Bsız D: İY Blı D: PG	,552	,045	,648	R square = ,420 F = 151,395 Sig. (p) = ,000

4.Adım				R square = ,351 F = 56,198 Sig. (p) = ,000
Bsız D1: İY	,362	,065	,409	
Bsız D2: PG				
Blı D: P	,247	,076	,238	

Not: Bsız D = Bağımsız Değişken, Blı D = Bağımlı Değişken, İY = İtibar Yönetimi, P = Performans, PG = Personel Güçlendirme

İtibar yönetiminin performansa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü tespit etmek için Baron ve Kenny'nin önerdiği 4 adımlı regresyon analizleri yapılmıştır. İlk adımda itibar yönetiminin performansa pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğu, ikinci adımda ise personel güçlendirmenin performansa pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve üçüncü adımda ise itibar yönetiminin personel güçlendirme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. 4.adımda çoklu regresyon yapılmış olup yapılan analizin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. İtibar yönetiminin ve personel güçlendirmenin performansa pozitif yönde etkisinin olduğu ve analizin yeterli anlamlılık seviyesine sahip olduğu analiz sonucunda saptanmıştır.

Bağımsız değişken ile aracı değişken regresyon analizinde birlikte değerlendirildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan etki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkide azalma oluşursa da kısmi aracılık rolü bulunur (Gürbüz ve Şahin, 2015: 279).

İtibar yönetiminin performansa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü oynayıp oynamadığı yine bu analizle değerlendirilmiştir. Aracı değişken personel güçlendirme olduğundan bu değişken kontrol altına alınıp itibar yönetimi değişkeninin standartlaştırılmış beta değeri incelenmiştir. Bu değer ,409'a denk geldiği inceleme sonucu gözlemlenmiştir. Bu değer itibar yönetiminin performansa etkisinde yer alan standartlaştırılmış beta değerinden yani ,564 değerinden daha küçük bir değerdir ( $,409 < ,564$ ). Bu da kısmi bir aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan testler istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu sonuca göre itibar yönetiminin performansa etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmaya ait olan H4 hipotezi de doğrulanmıştır.

## SONUÇLAR ve YORUMLAR

İtibar yönetiminin performans etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü oynayıp oynamadığı bu araştırma ile incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma için sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt çalışanlarına anket çalışması uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS programında analiz edilip yorumlanmaya çalışılmıştır ve bu bölümde çalışmadan elde edilmiş sonuçlara ve yorumlara yer verilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada itibar yönetiminin cinsiyetlere göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup cinsiyetin itibar yönetimi algılamalarında herhangi bir fark oluşturmadığı bulunmuştur. Cinsiyetin, performans ve personel güçlendirme algılamalarında da bir fark oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların erkek ya da kadın olmaları itibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme algılamalarında anlamlı bir fark oluşturmadığı analizler sonucunda görülmektedir. Ancak erkek çalışanların itibar yönetimi ve performans algılamalarının kadın çalışanların algılamalarına göre fazla olduğu ve kadın çalışanların personel güçlendirme algılamalarının fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre örgütlerin itibar çalışmalarının erkek çalışanların algılarını ve personel güçlendirme çalışmalarının da kadın çalışanların algılamalarını daha fazla etkileyebileceği söylenebilir.

Yapılan bu çalışmada da örgüt çalışanlarının sahip oldukları eğitim seviyesinin itibar yönetimi, performans ve personel güçlendirme algılamalarında bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi çalışanların eğitim durumları bu algılamaları üzerinde anlamlı farklılıkların bulunduğunu göstermiştir. Çalışanların itibar yönetimi algılamaları arasında lise ile önlisans-lisans, lise ile lisansüstü ve önlisans-lisans ile lisansüstü eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Önlisans-lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların itibar yönetimi algılamaları lise eğitim seviyesine sahip çalışanların algılamalarından ,37696 oranında daha fazladır. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların itibar yönetimi algılamaları lise eğitim seviyesine sahip çalışanların algılamalarından ,96970 oranında, önlisans-lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların algılamalarından ise ,59274 oranında daha fazladır. Bu sonuca göre personelin eğitim seviyesi yükseldikçe algıladığı itibar algısı artmaktadır. Personelin performans

algılamalarında sadece lise ile lisansüstü eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Lisansüstü eğitim durumunda olan çalışanların performans algılamalarının lise eğitim durumuna sahip çalışanların algılamalarından ,59280 oranında daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Diğer eğitim durumlarına sahip çalışanların performans algılamalarında herhangi bir farka rastlanmamıştır. Son olarak çalışanların eğitim durumlarının personel güçlendirme algılamaları üzerinde bir fark oluşturup oluşturmadığına bu analizde bakılmıştır. Analiz sonucuna göre lise eğitim durumuna sahip çalışanların önlisans-lisans eğitim durumuna sahip çalışanlardan ,32294 oranında, lisansüstü eğitim durumuna sahip çalışanlardan ise ,77222 oranında personel güçlendirme uygulamalarını daha az algıladıkları ortaya çıkmıştır. Genelleme yapılacak olursa bu örgütteki çalışanların eğitim seviyeleri ile algılamalarının değişiklik gösterdiği söylenebilir. Bu sebeple örgüt itibar yönetimi ve personel güçlendirme çalışmaları yaparken örgüt personelinin eğitim seviyelerini göz önünde bulundurmalıdır.

Çalışanların medeni durumlarının algılamaları üzerinde herhangi bir fark oluşturup oluşturmadığı bağımsız örneklem t testi ile araştırılmıştır. Medeni durum itibar yönetimi algılamaları ile personel güçlendirme algılamalarında anlamlı farklılıklar oluştururken performans algılamalarında anlamlı fark oluşturmamaktadır. Çalışanların medeni durumları itibar yönetimi algılamalarında farklılık görülmesine neden olan bir faktör olarak ifade edilebilir. Evli çalışanların bekar çalışanlardan daha fazla itibar yönetimi ve personel güçlendirme algılamaları bulunduğu istatistiksel olarak belirlenmiştir. Örgütün yaptığı itibar yönetimi ve personel güçlendirme çalışmalarını evli çalışanlara pozitif yönde daha fazla etki ettiği görüldüğü için örgütlerin bu çalışanlara yönelik çalışmalarına daha fazla özen göstermesinin önemli olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların buldukları yaş aralıklarının sadece itibar yönetimi algılamaları üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu, performans ve personel güçlendirme algılamalarında ise herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmüştür. İtibar yönetimi algılamalarında 1 ile 2,3 ve 4 yaş grupları arasında farklılıklar bulunmaktadır. 1 yaş grubu aralığında bulunan personelin itibar yönetimi algılamaları 2 yaş grubu aralığından ,43991 oranında, 3 yaş grubu aralığından ,53409 oranında ve 4 yaş grubu aralığından ,73601 oranında daha az

olduğu gözlemlenmektedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir fark göze çarpmamıştır. Başka bir ifade ile 1 grubu yaş aralığına sahip genç çalışanların itibar yönetimi ve personel güçlendirme algılamalarının yükseltilebilmesi için diğer gruplara göre daha fazla çaba sarf edilmesi gerekebilir.

Bu çalışmanın ilk hipotez olan ‘itibar yönetiminin performansa pozitif yönde bir etkisi vardır’ ifadesi de öncelikli olarak korelasyon analiziyle test edilmiştir. Bu test sonucu itibar yönetimi ile performans arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişkiye rastlanmıştır. Başka bir ifadeyle personelin itibar yönetimi algısı arttıkça performans algıları da artmaktadır. Aralarında ilişki bulunan değişkenlere regresyon analizi uygulanabileceği için iki değişken arasındaki etkiyi ölçebilmek adına bu analizden sonra regresyon analizi de yapılmıştır. Regresyon analizi sonucu itibar yönetiminin performansı tek başına %31,8’lik oranda açıkladığı söylenebilmektedir. Ayrıca tabloda yer alan beta değerine göre itibar yönetimi performansı %56,4 oranında etkilemektedir. Yani örgütlerin iyi bir itibara sahip olmak için yaptığı çalışmalar örgüt çalışanlarının sergiledikleri performansa pozitif yönde etki etmektedir. Örgütlerin itibar çalışması yapmasının ve iyi bir itibara sahip olmasının personelin yüksek performans göstermesine yardımcı olacağı bu analiz sonucunda düşünölmektedir.

Bu araştırmanın ikinci hipotezi olan ‘personel güçlendirmenin performansa pozitif yönde bir etkisi vardır’ ifadesi de öncelikle korelasyon analiziyle incelenmiştir ve personel güçlendirme ile performans arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişkinin olduğu görölmüştür. İki değişken arasında bir ilişkinin bulunması hipotezin test edilebilmesi için değişkenlere yönelik regresyon analizi yapılmasına fırsat vermiştir. Yapılan regresyon analiziyle personel güçlendirmenin tek başına performansı %25,4 oranında açıkladığı görölmüştür. Ayrıca regresyon analizine göre personel güçlendirmenin performans üzerinde %50,4’lük bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu etkinin pozitif yönde olduğu da analiz neticesinde görölmüştür. Bu analiz örgüt çalışanlarını güçlendirmek için yapılan çalışmaların personel performanslarına pozitif yönde etki ettiğini göstermekte olup bu çalışmalar için verilen emeklerin boşa gitmediğini örgütlere söylemektedir.

Bu çalışmanın hipotezlerinden bir diğeri de ‘itibar yönetiminin personel güçlendirmeye pozitif yönde bir etkisi vardır’ ifadesidir. Bu ifadenin test edilebilmesi için öncelikle değişkenler arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı korelasyon analizi yardımıyla tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre iki değişken arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması regresyon analizi yapılmasını gereksiz kılacaktır ve aranılan cevapları vermeyecektir. Ancak çalışmada araştırılan iki değişkenin arasında ilişki bulunması regresyon analizinin yapılmasına olanak vermektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre itibar yönetimi personel güçlendirmeyi %42 oranında açıklamakta olup itibar yönetimi personel güçlendirmeye %64,8 oranında etki etmektedir. Çalışanlar gözünden bünyelerinde buldukları örgütün iyi bir itibara sahip olması daha fazla personel güçlendirme algısının oluşmasını etkilemektedir. Analiz sonucuna göre bu örgütün iyi bir itibara sahip olmak için çaba harcamasının boşa gitmediği görülmektedir.

Son olarak ‘itibar yönetiminin performansa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır’ hipotezi incelenmiş olup korelasyon analiziyle değişkenler arasında ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Daha sonra regresyon analiziyle değişkenlerin birbirlerini etkileme düzeylerine değinilmiş olup regresyon ve aracılık tablosuyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tabloya göre itibar yönetiminin performansa etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile örgütler çalışanlarının bireysel performanslarını artırmak için itibar yönetimi çalışmalarının yanı sıra personel güçlendirme de uygulaması pozitif sonuçlar oluşmasını sağlayabilecektir.

Günümüzde örgütler oldukları sektörlerde hayatta kalabilmek için ve daha fazla gelir elde edebilmek için iyi çalışanlara sahip olmalıdırlar. İyi çalışanları örgüte çekebilmek de hiçbir zaman günümüzdeki kadar zor olmamış olabilir. Artık bazı çalışanlar sadece iyi bir geliri, iyi çalışma şartlarını ya da iyi yan hakları ve bunlar gibi olumlu özellikleri yeterli görmemektedirler. Örgütün iyi bir itibara sahip olması çalışanları cezbedebilen unsurlardan biri olarak değerlendirilebilmektedir. İyi bir itibara sahip olan örgütte çalışmanın bireysel performanslara nasıl etki ettiği merak edilmiştir ve konu ile ilgili çeşitli çalışmalar literatürde yer almaktadır. Bu çalışmaların sonucunda ortak bir noktaya varılmıştır. Bu



sonuç şöyle özetlenebilir: iyi bir itibar çalışanların bireysel performanslarına pozitif yönde etki etmektedir. Bu çalışmada yapılan analiz sonucunda da benzer neticeler alınmıştır. Örgüt çalışanlarının bireysel performanslarını etkileyen unsurlardan birisinin de personel güçlendirme olduğu literatürde belirtilmektedir. Örgüt çalışanlarının kendilerini güçlü hissetmesi daha iyi bir performans sergileyebilmelerini sağlayabilecek bir durumdur. Yapılan analizler de istatistiksel olarak bu yönde sonuç vermiştir. Bu sebeple örgütlerin itibar yönetimi çalışmalarını ve personel güçlendirme çalışmaları yapmaya devam etmesi pozitif sonuçlar oluşmasına yardımcı olabilecektir. Araştırmanın amacında yer alan ‘itibar yönetimi ve örgütlerin personel güçlendirme uygulamaları örgüte bir külfet mi oluşturuyor yoksa bireysel performansların şekillenmesinde önemli bir rol mü oynuyor’ sorusu bu çalışma ile cevaplanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma sadece bir örgütün üç şubesinden elde edilmiş verilerle yapılmıştır. Konu ile ilgili farklı sektörlerde daha geniş kitlelerle yapılacak çalışmalar daha kesin sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (2016). *Güçlü Markalar Yaratmak*. Çev. Erdem Demir. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akar Kuyucu, B. (2003). *Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi*. İtibar Yönetimi. İstanbul: BZD Yayıncılık: 13 – 21.
- Akat, Ö. (2000). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akçakaya, M. (2010). *Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme*. Karadeniz Araştırmaları. 25: 145 – 174.
- Akıncı Vural, Z. B. (2016). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alınacı, E., Alınacı, Ü. ve Genç, N. (2010). *Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte Midir?*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13/23: 93 – 114.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L. ve Kacmar, K. M. (1996). *Strategic Human Resource Management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Argenti, A. P. (2003). *Corporate Communication*. New York: McGraw – Hill Companies.
- Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi*. İtibar Yönetimi. İstanbul: BZD Yayıncılık: 7 – 13.
- Ataay, İ. D. (1985). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Balta Peltekoğlu, F. (2004). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru – Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baraz, B. (2011). *Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk*. Kurumsal İtibar ve Paradigmalar. Editör: Şakar, N. İstanbul: Beta Yayıncılık: 77 – 100.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006). *Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?*. Amme İdaresi Dergisi. 39/2: 29 – 50.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, L. (2006). *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*. Sayıştay Dergisi. 62: 47 – 65.
- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). *Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2/8: 319 – 338.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). *Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12/21: 215 – 239.
- Bolat, T. (2003). *Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 17/3-4: 199 – 219.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bolton, T. (1997). *Human Resource Management: An Introduction*. Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Brady, A. K. O. (2002). *Profiling Corporate Imagery: A Sustainability Perspective*. United Kingdom: The Judge Institute of Management, University of Cambridge.
- Budd, J. F. (1994). *How to Manage Corporate Reputations*. *Public Relations Quarterly*. 4/3: 11 – 15.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. (1997). *Human Resource Management*. Chicago: Richard D. Irwin Inc.
- Canman, A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama*. *Amme İdaresi Dergisi*. 26/1: 159 – 184.
- Carrell, M. R., Elbert, N. F. ve Hatfield, R. D. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. *Business Horizons*. 34/4: 39 – 48.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). *İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6/1: 35 – 51.
- Cole, G. A. (1992). *Management Theory and Practice*. London: TJ International Publishing.
- Coleman, H. J. (1996). *Why Employee Empowerment Is Not Just a Fad*. *Leadership and Organization Development Journal*. 17/4: 29 – 36.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*. 13/3: 471 – 482.

- Conger, J. A. (1989). *Leadership: The Art of Empowering Others*. The Academy of Management Executive. 3/1: 17 – 24.
- Cook, S. (1994). *The Cultural Implications of Empowerment*. Empowerment in Organizations. 2/1: 9 – 13.
- Corsun, D. L. ve Enz, C. A. (1999). *Redicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships*. Human Relations. 52/2: 205 – 224.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). *İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 20: 229 – 244.
- Çiftçioğlu, B. A. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Çöl, G. (2008). *Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri*. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 9/1: 35 – 46.
- Çuhadar, M. T. (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 25.
- Davies, D., Chun, R., Vinhas, R. ve Roper, S. (2003). *İtibar Paradigması*. İtibar Yönetimi. İstanbul: BZD Yayıncılık: 21 – 39.
- Davies, D., Chun, R., Vinhas, R. ve Roper, S. (2003). *İtibarı Ölçme*. İtibar Yönetimi. İstanbul: BZD Yayıncılık: 39 – 61.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). *Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerinde Bir Araştırma*. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 10/1: 57 – 72.
- Dengiz, M. G. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall Publishing.

- Dicle, Ü. (1982). *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 29: 37 – 61.
- Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*. İstanbul: Rota Yayınevi.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı*. Gazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi. 20/1: 95 – 106.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). *Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 32/1: 7 – 24.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Pres.

- Fombrun, C. J. (1998). *Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings*. *Corporate Reputation Review*: 1/4: 327 – 340.
- Fombrun, C. J. ve Van Riel, C. (1997). *The Reputational Landscape*. *Corporate Reputation Review*: 1/1-2: 5 – 13.
- Fombrun, C. J. ve Foss, C. B. (2001). *Developing a Reputation Quotient*. *The Gauge*: 14/3: 1 – 4.
- Gardberg, N. A. ve Fombrun, C. J. (2002). *The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation*. *Corporate Reputation Review*. 4/4: 303 – 307.
- Geçikli, F. (2016). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gemlik, N. ve Sığırı, Ü. (2007). *Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6/11: 267 – 282.
- Grobler, P. A., Wörnich, S., Carrell, M. R., Elbert, N. F. ve Hatfield, R. D. (2006). *Human Resource Management in South Africa*. London: Thomson Learning.
- Groenland, E. A. G. (2002). *Qualitative Research to Validate the RQ Dimensions*. *Corporate Reputation Review*. 4/4: 308 – 315.
- Grunig, J. A. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. İstanbul: Rota Yayınevi.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik – İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2013). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma*. *International Conference on Eurasian Economies*. 791 – 800.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Honold, L. (1997). *A Review of the Literature on Employee Empowerment*. Empowerment in Organizations. 5/4: 202 – 212.
- Hu, S. L. Y. ve Leung, L. (2003). *Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace*. Telematics and Informatics. 20/4: 365 – 382.
- İlleez, A. A. ve Güner, M. (2006). *Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*. Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi. 16/1: 325 – 327.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirmesi*. Çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kadıbeşegil, S. (2015). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Karakaş, A. (2014). *İşletmelerde personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme*. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 6/11: 79 – 105.
- Karaköse, T. (2012). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karatepe, S. (2008). *İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 7/23: 77 – 97.
- Kazancı, M. (1974). *Personel Değerlendirmesi*. Amme İdaresi Dergisi. 7/1: 11 – 26.
- Kennedy, W. R. (1987). *Train Managers to Write Winning Job Descriptions*. Training and Development Journal. April. 62 – 64.
- Kılınç, M. (2009). *Etkin Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.



- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*. *Academy of Management Journal*. 42/1: 58 – 74.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. ve Goodman, E. A. (1999). *Antecedents and Outcomes of Empowerment*. *Group & Organization Management*. 24/1: 71 – 91.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kondo, Y. (1999). *İşletmelerde Bütünsel Kalite Arka Planı ve Gelişimi*. Çev. Ayşe Bilgi Dicleli. İstanbul: MESS Yayınları.
- Kotler, P. (2013). *A'dan Z'ye Pazarlama*. Çev. Aslı Kalem Bakkal. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kutal, G. ve Büyükuşlu, A. R. (1996). *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu İşletmeler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.
- London, M. ve Beatty, R. W. (1993). *360-Degree Feedback as a Competitive Advantage*. *Human Resource Management*. 32/2–3: 353 – 372.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw – Hill Companies.
- McEwan, A. M. ve Sackett, P. J. (2001). *An Exploration of Empowerment in Manufacturing Enterprises*. *AI & Society*. 15/1-2: 40 – 57.
- Moore, L. G., Hopkins, W. E. ve Hopkins, S. A. (1998). *Quality and Empowerment Programs: Dual Paths to Customer Satisfaction?*. *Managing Service Quality*. 8/2: 133 – 141.
- Murat, G. (2001). *Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme*. Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi. 4/16: 113 – 126.
- Nelson, R. B. (1999). *Yetki Verme*. Çev. Eyüp Sabri Yarmalı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Newell, S. (1995). *The Healthy Organization: Fairness, Ethics and Effective Management*. London; Routledge Publishing.

- Okay, A. (2012). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12: 277 – 290.
- Ölçer, F. (2004). *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 18/3-4: 213 – 229.
- Öncer, M. (2000). *İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları*. Verimlilik Dergisi. 2000/3: 133 – 152.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). *Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)*. Amme İdaresi Dergisi. 30/4: 75 – 86.
- Özgener, Ş. (2000). *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi. 4: 175 – 188.
- Özkan, A. (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Özmutaf, N. M. (2007). *Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 8/2: 41 – 60.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Psoinos, A., Kern, T. ve Smithson, S. (2000). *An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment*. Journal of Information Technology. 15/3: 211 – 230.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall International (UK) Ltd.

- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. M. (1997). *The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*. *Organizational Dynamics*. 26/2: 37 – 49.
- Randolph, W. A. (1995). *Navigating the Journey to Empowerment*. *Organizational Dynamics*. 23/4: 19 – 32.
- Riel, C. B. M. V. ve Balmer, J. M. T. (1997). *Corporate Identity: The concept, Its Measurement and Management*. *European Journal of Marketing*. 31/5-6: 340 – 355.
- Roberts, P. W. ve Dowling, G. R. (2002). *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*. *Strategic Management Journal*. 23: 1077 – 1093.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi – Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sapancalı, F. (1993). *Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*. Ankara: Milli ProdÜktivite Merkezi Yayınları.
- Saydam, A. (2006). *Algılama Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınevi.
- Schein, E. H. (1977). *Örgüt Psikolojisi*. Çev. Mustafa Tosun. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D. (2001). *A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction and Spillover Theories*. *Social Indicators Research*. 55: 241 – 302.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation*. *Academy of Management Journal*. 38/5: 1442 – 1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*. *Academy of Management Journal*. 39/2: 483 – 504.
- Spreitzer, G. M., Kızılos, M. A., Nason, S. W., (1997). *A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain*. *Journal of Management*. 23/5: 679 – 704.

- Şatır, Ç. ve Erendağ Sümer, F. (2008). *Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?*. Kocaeli: II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Konya: Yelken Basım Dağıtım.
- Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*. Çev. Murat Yaz. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*. *Academy of Management Review*. 15/4: 666 – 681.
- Thompson, B. L. (1998). *Yeni Yöneticinin El Kitabı-2 Üstün Performans Geliştirme*. Çev. Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Timur, H. (1983). *Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği*. *Amme İdaresi Dergisi*. 16/3: 3 – 22.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). *Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. *Ege Akademik Bakış*. 12/4: 449 – 465.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Turgut, H. (2001). *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*. *Sayıştay Dergisi*. 42: 56 – 68.
- Türk Dil Kurumu. (2017). *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr/>
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Uysal, Ş. (2015). *Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış*. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 5/2: 32 – 39.

- Ünler Öz, E. ve Bulutlar, F. (2009). *Şirketinizin İtibarı Çalışanlarınızı Nasıl Etkiler?*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi.
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M. ve Tolhurst, N. (2007). *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. Chippenham: John Wiley & Sons Ltd. Publication.
- Vitezić, N. (2011). *Corporate Reputation And Social Responsibility: An Analysis Of Large Companies In Croatia*. International Business & Economics Research Journal. 10/8: 85 – 96.
- Wells, R. G. (1993). *Yetki Devri*. Çev. Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yıldırım, H. 2015. *Personel Güçlendirme – Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı*. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. Editör: Bakan, İ. İstanbul: Beta Yayıncılık: 103 – 123.
- Yönet, E. (2005). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlamında Son Dönemeç*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 8/13: 239 – 264.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). *Personeli Güçlendirme – Empowerment*. G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi. 1: 131 – 142.

## EKLER

Değerli katılımcı,

Bu anketten elde edilecek veriler yüksek lisans tezi için kullanılacak olup kimlik bilgileriniz istenmeyecektir. Ayrıca anket sorularına vereceğiniz cevaplar gizli tutulup üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Araştırmaya bulunacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

**Abdulkadir Sinan**

Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın

Yaşınız:

Medeni durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar Bu şirkette çalışma süreniz:

Eğitim Durumunuz: ( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Önlisans-Lisans ( ) Lisansüstü

Aşağıdaki ifadelere göre size uygun olan yandaki seçeneklerden bir tanesini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Bu şirket iyi bir itibara sahiptir</b>					
Bu şirket hakkında pozitif düşüncelere sahibim					
<b>Bu şirkete güvenirim</b>					
Bu şirkete saygı duyuyorum					
<b>Görevlerimi zamanında yerine getiririm</b>					
İşimle ilgili hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
<b>İşimle ilgili hizmet standartlarına fazlasıyla ulaşıyorum</b>					
İşimde karşılaştığım problemleri hızlıca ve verimli şekilde çözerim					
<b>Bilgi ve becerilerime uygun işleri seçme imkanına sahibim</b>					

Yeni bilgiler ve beceriler kazanma imkanına sahibim					
<b>Zorlu bir işim bulunmaktadır</b>					
Çalıştığım şirketin mevcut durumu hakkında kolayca bilgi edinebilirim					
<b>Üst yönetimin amaç ve hedefleri hakkında bilgi edinebilirim</b>					
İşimi düzgün yapabilmek için iş arkadaşlarımdan desteğe sahibim					
<b>Mesleki gelişimim için gerekli desteğe sahibim</b>					
İşimi daha iyi yapabilmek için ihtiyacım olan kaynaklara sahibim					
<b>İşlerimi yerine getirebilmem için yeterli zaman verilir</b>					
Şirkette işimle ilgili nelerin yapılması gerektiği bilinmektedir					
<b>Yönetim karar alınırken çalışanların fikir ve endişelerini dikkate alır</b>					
Bu şirkette personel ilişkileri ile iletişimleri ve ekip çalışması önemlidir					
<b>Takım çalışmasını gerektiren bir iş olduğunda takıma katılmam istenir</b>					
İş yerindeki sorunlarla ilgili fikrim alınır					
<b>Verilen bir işi almama hakkına sahibim</b>					

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı** : Abdulkadir Sinan

**Doğum Yılı ve Yeri** : 20.03.1993 / Tokat

### **Eğitim Durumu**

**Lisans Öğrenimi** : Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İşletme (İngilizce) Bölümü

**Yüksek Lisans Öğrenimi** : Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon

Bilim Dalı

**Yabancı Dili** : İngilizce

**Bilimsel Faaliyetleri** : \_\_\_\_\_

**İş Deneyimi** : \_\_\_\_\_

### **İletişim**

**E-Posta Adresi** : aksinan34@gmail.com