



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**HASTANELERDE ÇALIŞAN VE YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISIYLA
GÖREV TEMELLİ VE DEĞER TEMELLİ PERFORMANS
ÖLÇÜMÜNÜN ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE ÖDÜLLENDİRME
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yasin ARAS

Doktora Tezi

Ankara, 2024

HASTANELERDE ÇALIŞAN VE YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISIYLA GÖREV TEMELLİ VE
DEĞER TEMELLİ PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE
ÖDÜLLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yasin ARAS

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2024

KABUL VE ONAY

Yasin ARAS tarafından hazırlanan ‘‘Hastanelerde alışan ve Yönetici Bakış Açısıyla Görev Temelli ve Değer Temelli Performans Ölçümünün alışan Bağlılığı ve Ödüllendirme Üzerindeki Etkisi’’ başlıklı bu çalışma, 03.05.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOğLU (Başkan)

Prof. Dr. Oğuz IşIK (Danışman)

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK (Üye)

Prof. Dr. Özgür UğURLUOğLU (Üye)

Doç. Dr. Ahmet KAR (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLşEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

03/05/2024

Yasin ARAS

¹“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.*

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Prof. Dr. Oğuz IŞIK** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.

Yasin ARAS

TEŞEKKÜR

Bu çalışmamın başlangıcından sonuçlanmasına kadarki süreçte bilgi, deneyim, destek ve rehberliğini eksik etmeyen, her daim sorunlarımı ve sorularımı sabırla dinleyip en iyiye ve doğruya yönlendiren ve akademik ve sosyal hayatımda güzide bir yere sahip olan kıymetli hocam Prof. Dr. Oğuz IŞIK'a,

Tez izleme komitesinde yer alarak değerli görüş ve önerilerini esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU ve Prof. Dr. Yusuf ÇELİK'e,

Tez savunma sınavımda titizlikle tezimi inceleyip önemli katkılar sunarak tezimin nihai halini almasında emekleri olan sayın Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU ve Doç. Dr. Ahmet KAR'a,

Tez sürecimde ve hayatımın her döneminde asla haklarını ödeyemeyeceğim muhterem annem ve babama ve varlıklarıyla mutluluk duyduğum ablam ve kardeşime,

Hayatıma girmesiyle birlikte her zaman yanımda ve destekçim olan, aynı zamanda değerli meslektaşım, sevgili eşim Dr. İlknur ARSLAN ARAS'a ve dünyaya gelmesiyle hayatıma çokça renk, neşe ve enerji katan biricik kızım Serra'ya teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ARAS, Yasin, *Hastanelerde Çalışan ve Yönetici Bakış Açısıyla Görev Temelli ve Değer Temelli Performans Ölçümünün Çalışan Bağlılığı ve Ödüllendirme Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara, 2024.

Yirminci yüzyılda amaçlara göre yönetim yaklaşımının bir yansıması olarak daha çok verimlilik ve kontrol odaklı bir performans değerlendirmesi yapılmaktayken 21. yüzyıla gelindiğinde çalışanların hem kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşım ulaşımadıkları ve iş sorumluluklarını yerine getirip getirmediğilerinin (görev temelli) hem de etik değerlerinin (değer temelli) ölçülmesine imkân tanıyan yeni bir performans değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının görev temelli ve değer temelli performanslarının çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Üç farklı mülkiyetteki sağlık kuruluşunda görevli 498 sağlık çalışanının örnekleme dahil edildiği bu çalışmanın verileri Değer ve Görev Temelli Performans Değerlendirme anketi yoluyla toplanmıştır. Ankette bireysel ve kurumsal değişkenler, değer temelli performans değişkeni, görev temelli performans değişkeni, çalışan bağlılığı değişkeni ve çalışan ödüllendirme değişkenini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Veri toplama işlemi iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada örneklemedeki tüm çalışanlar anketi kendi adına tamamlamıştır. İkinci aşamada ise, aynı çalışanların yöneticileri çalışanlarının performanslarını değerlendirmiştir. Verilerin analizi sonucunda değer temelli ve görev temelli performansın çalışma süresi ve hastane mülkiyetine göre farklılaştığı bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışanların değer temelli ve görev temelli performanslarının çalışan bağlılığını ve ödüllendirilmesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışma bulgularından yola çıkılarak sağlık çalışanlarının performans değerlendirme yöntemi olarak görev temelli ve değer temelli performansın da kullanılabileceği düşünülmektedir. Hem sağlık kuruluşlarında hem de diğer sektörlerde görev temelli ve değer temelli performans değerlendirmesi yapılarak mikro ve mezo düzeyde daha kapsamlı performans değerlerine ulaşmanın mümkün olacağı ifade edilebilir.

Anahtar Sözcükler

Çalışan Performansı, Performans Ölçümü, Görev Temelli Performans, Değer Temelli Performans, Çalışan Bağlılığı, Ödüllendirme, Hastaneler

ABSTRACT

ARAS, Yasin, *The Effect of Task-Based and Values-Based Performance Measurement on Employee Commitment and Rewarding from the Perspective of Employees and Managers in Hospitals*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2024.

In the twentieth century, as a reflection of the management by objectives approach, performance measurement was more productive and control-oriented, whereas in the twenty-first century, a new approach to performance measurement has been adopted that allows employees to be measured both in terms of whether they have achieved personal and organisational goals and fulfilled their job responsibilities (task-based) and their ethical values (values-based). The aim of this study was to assess the task-based and values-based performance of healthcare employees according to different variables. The data of this study, in which 498 healthcare professionals working in three different owned healthcare organisations were included in the sample, were collected through the Values and Task-Based Performance Evaluation Questionnaire. The questionnaire includes questions to measure individual and organisational variables, values-based performance variable, task-based performance variable, employee commitment variable and employee rewarding variable. Data collection took place in two stages. In the first stage, all employees in the sample completed the questionnaire on their own behalf. In the second stage, the managers of the same employees rated the performance of their employees. As a result of the data analysis, it was found that values-based and task-based performance differed according to tenure and hospital ownership ($p < 0.05$). It was found that values-based and task-based employee performance significantly and positively influenced employee commitment and rewarding ($p < 0.05$). Based on the findings of the study, it is believed that task-based and values-based performance can also be used as a performance evaluation method for healthcare employees. It can be stated that it will be possible to reach more comprehensive performance values at micro and meso level by performing task-based and values-based performance evaluation both in healthcare organisations and in other sectors.

Keywords

Employee Performance, Performance Measurement, Task-Based Performance, Values-Based Performance, Employee Commitment, Rewarding, Hospitals

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: PERFORMANS	6
1.1. PERFORMANS KAVRAMI VE BOYUTLARI.....	6
1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ	10
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	14
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMACI VE ÖNEMİ.....	17
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLKELERİ.....	19
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN HATA KAYNAKLARI.....	20
1.6.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	20
1.6.2. Aşırı Hoşgörülü veya Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar	21
1.6.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları	21
1.6.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları	21
1.6.5. Tek Yönlü Ölçüm Hataları	21
1.6.6. Yanlı Ölçüm Hataları	21
1.6.7. Hale Etkisi (Halo Effect).....	22
1.6.8. Boynuz Etkisi	22
1.6.9. Zıt Durumlar Faktörü	22
1.6.10. Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar	22

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI.....	23
1.8. SAĞLIK HİZMETLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: DEĞER TEMELLİ VE GÖREV TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME	24
1.8.1. Sağlık Hizmetlerinde Performans Kavramı Ve Boyutları	24
1.8.2. Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirme.....	28
1.8.3. Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	30
1.8.3.1. Kişilerarası Karılaştırmalara Dayalı Performans Değerlendirmesi.....	31
1.8.3.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Performans Değerlendirmesi	32
1.8.3.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	34
1.8.3.4. Görev Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi (Task-Based Performance Assessment Method)	35
1.8.3.5. Değer Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi (Values-based Performance Assessment Method)	39
1.8.4. Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirmenin Yararları	42
1.9. ARAŞTIRMA MODELİ KAPSAMINDA KULLANILAN DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	42
1.9.1. Performans İle Çalışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık) Arasındaki İlişkiler	42
1.9.2. Performans İle Çalışan Ödüllendirme Arasındaki İlişkiler	45
2. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM	50
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	50
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	51
2.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	54
2.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE YÖNTEMİ.....	56
2.5. ETİK BEYAN.....	58
2.6. VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI	59
2.7. VERİLERİN ANALİZİ.....	60
2.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	62
3. BÖLÜM: BULGULAR.....	63
3.1. VERİ TOPLAMA ARACININ GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	63
3.1.1. Geçerlik Analizi Bulguları	63
3.1.2. Güvenirlik Analizi Bulguları.....	66
3.2. TANIMLAYICI BULGULAR.....	67
3.2.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	67
3.2.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular...	68
3.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR	74
3.3.1. Tek Değişkenli Analiz Bulguları.....	74

3.3.1.1. Değer Temelli Performans Değişkenine İlişkin Tek Değişkenli Analiz Bulguları	75
3.3.1.2. Görev Temelli Performans Değişkenine İlişkin Tek Değişkenli Analiz Bulguları	82
3.3.1.3. Bağlılık Değişkenine İlişkin Tek Değişkenli Analiz Bulguları	90
3.3.2. Çok Değişkenli Analiz Bulguları	93
3.3.2.1. Değer Temelli Performans Değişkenine İlişkin Çok Değişkenli Analiz Bulguları	94
3.3.2.2. Görev Temelli Performans Değişkenine İlişkin Çok Değişkenli Analiz Bulguları	96
3.3.2.3. Çalışan Devir Hızı, Devamsızlık ve Ödüllendirme Değişkenlerine İlişkin Çok Değişkenli Analiz Bulguları	98
3.3.2.4. Değer Temelli Performans Değişkeninin Görev Temelli Performans Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin Çok Değişkenli Analiz Bulguları	102
4. BÖLÜM: TARTIŞMA.....	111
4.1. TEK DEĞİŞKENLİ ANALİZLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	111
4.1.1. Değer Temelli Performansa İlişkin Değerlendirmeler	111
4.1.2. Görev Temelli Performansa İlişkin Değerlendirmeler	114
4.2. ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	120
4.2.1. Değer Temelli Performans ile Çalışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık, Devir Hızı ve Devamsızlık) Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler	120
4.2.2. Görev Temelli Performans ile Çalışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık, Devir Hızı ve Devamsızlık) Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler	123
4.2.3. Değer Temelli Performans ile Çalışan Ödüllendirme Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler.....	126
4.2.4. Görev Temelli Performans ile Çalışan Ödüllendirme Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler.....	128
4.2.5. Değer Temelli Performans ile Hedeflerin Başarılması Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler.....	130
4.2.6. Değer Temelli Performans ile İş Sorumluluğu Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler.....	133
4.2.7. Değer Temelli Performans ile Görev Temelli Performans Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler.....	139
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKÇA	151
EK-1: VERİ TOPLAMA FORMU (ÇALIŞANLAR)	192
EK-2: VERİ TOPLAMA FORMU (YÖNETİCİLER)	202
EK-3: ETİK KURUL İZİN FORMU	210

EK-4: YAZAR İZİN FORMU-1.....	211
EK-5: YAZAR İZİN FORMU-2.....	212
EK-6: HASTANE UYGULAMA İZİN FORMU-1.....	213
EK-7: HASTANE UYGULAMA İZİN FORMU-2.....	214
EK-8: HASTANE UYGULAMA İZİN FORMU-3.....	215
EK-9: KORELASYON ANALİZİ BULGULARI	216

KISALTMALAR DİZİNİ

AMOS	:	Analysis of Moment Structures (Faktör Yapılarının Analizi)
AGY	:	Amaçlara Göre Yönetim
AGFI	:	Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
CFI	:	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DGTPD	:	Değer ve Görev Temelli Performans Değerlendirme
DSÖ	:	Dünya Sağlık Örgütü
DTP	:	Değer Temelli Performans
DTPD	:	Değer Temelli Performans Değerlendirme
DTPDY	:	Değer Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi
DTY	:	Değer Temelli Yönetim
GFI	:	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
GTP	:	Görev Temelli Performans
GTPD	:	Görev Temelli Performans Değerlendirme
GTPDY	:	Görev Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi
IFI	:	Incremental Fit Index (Artan Uyum İndeksi)
KGİ	:	Kapsam Geçerlik İndeksi
KGO	:	Kapsam Geçerlik Oranı
PD	:	Performans Değerlendirme
RMR	:	Root Mean Square Residual (Hata Kareler Ortalamasının Karekökü)
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SSPD	:	Sağlık Sistemi Performans Değerlendirmesi
TLI	:	Trucker-Lewis Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Çalışmanın Evreni ve Örneklemine İlişkin Bilgiler	55
Tablo 2. Yöneticilere İlişkin Bilgiler	56
Tablo 3. Çalışmada Kullanılan Değişkenler.....	58
Tablo 4. Uzman Değerlendirmeleri.....	65
Tablo 5. Bağlılık Boyutunun Uyum İndeksleri	66
Tablo 6. Güvenirlilik Analizi Bulguları	66
Tablo 7. Katılımcıların Kişisel Değişkenlerine İlişkin Bilgilerin Dağılımı	68
Tablo 8. Görev Temelli Performans Değişkenine İlişkin Değerlendirmelerin Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı	69
Tablo 9. Görev Temelli Performans Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Değerlendiricilere Göre Dağılımı.....	70
Tablo 10. Değer Temelli Performans Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı	70
Tablo 11. Değer Temelli Performans Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Değerlendiricilere Göre Dağılımı.....	73
Tablo 12. Çalışan Bağlılığı ve Ödüllendirme Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 13. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerin Yaşlarına Göre Dağılımı (Yönetici)	75
Tablo 14. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (Çalışan).....	76
Tablo 15. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (Yönetici)	77
Tablo 16. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (Genel)	79
Tablo 17. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Çalışan)	80
Tablo 18. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Yönetici)	81
Tablo 19. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Genel).....	82
Tablo 20. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı (Yönetici)	83
Tablo 21. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı (Genel)	83
Tablo 22. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Çalışan).....	84

Tablo 23. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Genel)	84
Tablo 24. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı (Çalışan)	85
Tablo 25. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı (Yönetici).....	86
Tablo 26. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı (Genel).....	87
Tablo 27. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Çalışan)	88
Tablo 28. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Yönetici)	89
Tablo 29. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Genel).....	89
Tablo 30. Katılımcıların Çalışan Bağlılığına İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı (Yönetici)	90
Tablo 31. Katılımcıların Çalışan Bağlılığına İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı	91
Tablo 32. Katılımcıların Devir Hızı, Devamsızlık ve Ödüllendirme Değişkenleri İle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı	92
Tablo 33. Katılımcıların Devir Hızı, Devamsızlık ve Ödüllendirme Değişkenleri İle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	92
Tablo 34. Katılımcıların Devir Hızı, Devamsızlık ve Ödüllendirme Değişkenleri İle İlgili Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 35. Katılımcıların Değer Temelli Ve Görev Temelli Performans Düzeylerinin Değerlendiricilere Göre Dağılımı.....	93
Tablo 36. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Çalışan)	94
Tablo 37. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Yönetici).....	95
Tablo 38. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Genel).....	96
Tablo 39. Katılımcıların Görev Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Çalışan)	97
Tablo 40. Katılımcıların Görev Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Yönetici).....	97
Tablo 41. Katılımcıların Görev Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Genel).....	98
Tablo 42. Katılımcıların Çalışan Devir Hızı Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 43. Katılımcıların Çalışan Ödüllendirme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	100

Tablo 44. Katılımcıların Çalışan Devir Hızı Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 45. Katılımcıların Çalışan Ödüllendirme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 46. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Hedeflerin Başarılması Üzerindeki Etkisi (Çalışan)	103
Tablo 47. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Hedeflerin Başarılması Üzerindeki Etkisi (Yönetici).....	103
Tablo 48. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Hedeflerin Başarılması Üzerindeki Etkisi (Genel).....	104
Tablo 49. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının İş Sorumluluğu Üzerindeki Etkisi (Çalışan)	105
Tablo 50. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının İş Sorumluluğu Üzerindeki Etkisi (Yönetici).....	105
Tablo 51. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının İş Sorumluluğu Üzerindeki Etkisi (Genel).....	106
Tablo 52. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Görev Temelli Performans Üzerindeki Etkisi (Çalışan).....	107
Tablo 53. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Görev Temelli Performans Üzerindeki Etkisi (Yönetici)	108
Tablo 54. Katılımcıların Değer Temelli Performansı ve Alt Boyutlarının Görev Temelli Performans Üzerindeki Etkisi (Genel)	108
Tablo 55. Çalışanların Ödüllendirmesinin Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	109
Tablo 56. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	110

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Performansın Boyutları ve Aralarındaki İlişki	9
Şekil 2. Performans Yönetim Modeli	11
Şekil 3. Performans Değerlendirme Süreci.....	16
Şekil 4. Donabedian Performans Modeli.....	25
Şekil 5. Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Performansın Belirlenmesi İçin Teorik Çerçeve.....	27
Şekil 6. Sağlık Hizmetlerinde Performansın Temelleri	29
Şekil 7. Araştırmanın Modeli	52
Şekil 8. Veri Toplama Süreci.....	59
Şekil 9. Geçerlik ve Güvenirlilik Analiz Süreci	63
Şekil 10. Bağlılık Boyutu DFA Sonuçları	65

GİRİŞ

Çalışanların ve örgütlerin performanslarını değerlendirme ihtiyacının ortaya çıkmasının ardından işletmeler çeşitli amaçlarla performans değerlendirmeleri yapmışlardır. Performans değerlendirmeleri, birçok farklı amaca hizmet etse de, en temel amaç insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda yönetime yardımcı olmaktadır. Bu açıdan performans değerlendirme, yönetime girdi sağlayarak ödüllendirme ve işe alım/işte tutma kararlarında önemli rol oynamaktadır (Brown ve diğerleri, 2019). Performans değerlendirme, bireylerin ve örgütlerin gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de kullanılmaktadır. Örneğin, yetkinlikleri veya becerileri yetersiz olan çalışanlar tespit edilip eğitim programları düzenlemesinde performans değerlendirme sıkça kullanılmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütteki performanslarının nasıl derecelendirilebileceğiyle ilgili geri bildirimde bulunabilir. Performans değerlendirme, ödemeler ve diğer ödüllerle ilgili kararlara da temel teşkil edebilmektedir (Barrick ve diğerleri, 2002).

Geçmişte işletmelerde performans değerlendirmeleri hangi amaçlarla yapılırsa yapılsın özellikle çalışanların performansı değerlendirilirken öncelikle görev temelli performans (GTP) yaklaşımının dikkate alındığı görülmektedir. GTP değerlendirmesi sayesinde çalışanların önceden belirlenen hedeflere ulaşım ulaşmadıkları ve iş sorumluluklarını yerine getirip getirmediikleri değerlendirilmektedir (Gruys vd., 2008). Çalışanlar için GTP değerlendirmesi kapsamında hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu değerlendirmeleri uzun yıllardır kullanılmaktadır; ancak uygulamanın izleri 20. yüzyılın başlarına kadar sürülebilmektedir. Performans değerlendirme bağlamında hedef belirlemenin ilk savunucularından biri, bilimsel yönetimin babası olarak bilinen Frederick Taylor'dur. Taylor'un 1900'lerin başındaki çalışmaları, üretkenliği ve performansı artırmak için çalışanlar için belirli, ölçülebilir hedefler belirlemenin önemini vurgulamıştır (Locke ve Latham, 2019).

Net hedefler ve sorumluluklar çalışanlara bir amaç ve yön duygusu vermektedir. Çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bildiklerinde ve ulaşmak için çalışacakları ulaşılabilir hedefleri olduğunda, daha motive olmakta ve işlerine bağlanmaktadır. Bu da daha yüksek iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma oranlarının yolunu açmaktadır (Locke ve Latham, 2006). Ayrıca, hedefler ve sorumluluklar performansı değerlendirmek için bir çerçeve sağlamaktadır. Hedefler ve sorumluluklar, çalışanlardan sonuçlar ve davranışlar açısından ne beklediğini ortaya koyabilmektedir. Bu, performansın artmasını sağlayabilmektedir. Hedeflere ulaşma ve iş sorumlulukları hakkında düzenli geri bildirim, çalışanların iyileştirme alanlarını belirlemelerine de yardımcı olabilmektedir (Siraj ve Hågen, 2023).

İşletmelerin yönetsel anlamda performans değerlendirme sistemlerinde bir değişim yaşadığı belirtilmektedir. Bu değişim, verimlilik ve kontrol odaklı olan amaçlara göre yönetim yaklaşımı bünyesinde gerçekleştirilen değerlendirmeden, çalışanları ve onların değerlerini de dikkate alan değer temelli bir değerlendirme sistemine doğru gerçekleşmektedir. Bu durumun sebepleri arasında; liderlerin büyük ve karmaşık örgütlerde gerçeklikle bağına kaybetmeye başlaması, paranın çalışanları motive ediciliğini yitirmesi, İşletmelerin sosyal sorumluluklarının artması, zeki, yaratıcı, motive olmuş, sorumlu ve sadık çalışanların, kendi değerleri ile çalıştığı örgütün değerleri arasında anlamlı bir ilişki, kişisel gelişim ve uyum aramaya başlaması, işletmeyi hem çalışanlar hem de örgüt şeklinde bir bütün olarak değerlendirme ihtiyacına cevap vermesi yer almaktadır (Pruzan, 1998).

Performans değerlendirmelerinde dikkate alınan değer kavramı, bir örgütün müşterilerine, çalışanlarına ve diğer paydaşlarına karşı görevlerini yerine getirmelerini sağlayan ve çalışanların davranışlarına rehberlik ederek iş süreçlerini etkileyen örgütsel bir unsurdur. Değerler, saygı, dürüstlük, ekip çalışması, mükemmellik vb. özellikleri bünyesinde barındırmakta ve değer temelli performans değerlendirmelerinde sıklıkla kullanılmaktadır (Gruys ve diğerleri, 2008).

Kısa vadeli kar amacından uzun vadeli değer maksimizasyonu amacına doğru bir yönelime sahip olarak geleneksel yapıdan kurtulup daha modern bir yapıya kavuşan değer temelli performans değerlendirmesi, işletme paydaşlarının işletmeye değerini ortaya koyan en temel ölçüm olarak ifade edilmektedir (Shaikh, 2017). Performans değerlendirmelerinde saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik gibi değer temelli performans özelliklerinde daha yüksek puan alan çalışanların, büyük ve karmaşık bir organizasyonda daha iyi performans göstermesi beklenmektedir. Ayrıca, bu çalışanların daha az devamsızlık ve devir hızına sahip olduğu, ödüllendirilme olasılıklarının daha yüksek olduğu ve iş performansının daha yüksek olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Rich, 2009; Robbins ve Judge, 2014).

Gittikçe daha büyük ve karmaşık hale gelen sağlık kuruluşlarında, performans değerlendirmesinin tek bir gösterge ile ortaya koyulamayacağına olan inanç da giderek artmaktadır. Sadece verimlilik ve kontrole odaklanmak yerine, aynı zamanda sağlık kuruluşları yöneticileri başarıya ulaşmak adına değerlere dayalı bir bakış açısına yönelmişlerdir. Bu durumun sebepleri ise, sağlık kuruluşunun odağının ve misyonunun klinik ve hizmet kalitesini ön plana çıkarmak olması, tüm toplum için erişilebilir ve uygun bakımı sağlama görevi olması ve sağlık hizmetlerinin sunulmasında bir ekip çalışması gerçekleştirmesi gerekmesidir. Ayrıca, sağlık kuruluşları hizmet mükemmelliği, toplumun ihtiyaçlarını karşılama, finansal güç elde etme ve sürdürme, çalışanları işe alma ve işte tutma gibi sorumluluklara sahip olduğundan değerler daha da önemli hale gelmektedir (Rich, 2009).

Değer temelli performans değerlendirmesi yapılabilmesi için bireysel ve örgütsel değerlere yönelik bir anlayışa sahip olmak gerekmektedir. Bu da değer temelli bir yönetim anlayışı ile mümkündür. Değer temelli yönetim, üretken organizasyon yapıları oluşturabilmekte, sorumlu, bağımsız, zeki, yaratıcı ve sadık çalışanları çekebilecek, elde tutabilecek ve geliştirebilecek ölçüm, iletişim ve değerlendirme sistemlerini oluşturabilmektedir. İşletmenin tek amacının karını en üst düzeye çıkarmak olmasını reddeden bu anlayış değerlere odaklanıldığında işletmelere uzun vadede daha avantajlı sonuçlar sunmaktadır (Mills ve Spencer, 2005).

Değer temelli yönetim anlayışı, çalışanların tüm organizasyonun yararına hizmet eden kararlar almasını sağlamaya odaklanmaktadır. Ancak bu durum amaçlara göre yönetim anlayışı içinde ihmal edilmiş bir alanı ifade etmektedir. Öyle ki, amaçlara göre yönetim yaklaşımında dengeli puan kartı, kıyaslama ve toplam kalite yönetimi gibi yöntemler yoluyla performans değerlendirmelerinin daha fazla kullanıldığı görülmektedir (Mosley ve diğerleri, 2001; Cardona ve diğerleri, 2022; Ugwu ve Ugwu, 2024). Bu yöntemlerde daha çok ölçülebilir, doğrulanabilir ve somut amaçlara göre bir değerlendirme yapılmaktadır (Castellano ve Roehm, 2001; Robbins ve Judge, 2013). Ancak, değer temelli yaklaşımda bunlara ek olarak çalışanların, yöneticilerin ve diğer paydaşların değerleri gibi somut olmayan unsurlar da önemli görülmektedir. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel performans da buna bağlı olarak değişebilmektedir (Rosenthal ve Masarech, 2003).

Çalışanların örgütteki görevlerine bağlı olarak görev temelli performansı, temelinde örgüt paydaşlarının (müşteriler, çalışanlar, yöneticiler vd.) değerini maksimize ederek örgütsel sorunları azaltmak ve karar vermeyi kolaylaştırmak olan değer temelli performans değerlendirmesi ile uyumlu olmak durumundadır. Gerçekleştirilen görev temelli ve değer temelli performans değerlendirmesi sayesinde çalışanların ve örgütün değerleri arasında sıkı bir bağ kurulmaktadır. Bunun sonucunda, örgütteki kararlara katılım sağlayabilen çalışanlar örgüte daha bağlı hale gelmekte, daha motive olmakta ve örgütün performansının artmasına yardımcı olmaktadır (Gruys ve diğerleri, 2008; Knauer ve diğerleri, 2018).

Çalışanların hem görev temelli hem de değer temelli performanslarını birlikte değerlendirmek, uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşturma çabasında olan kuruluşlar için hayati önem taşımaktadır. Bu değerlendirmelerin bir araya getirilmesi, bir çalışanın kuruluşa genel katkısının kapsamlı bir şekilde ortaya konulmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım, etkili performansın görevleri tamamlamanın ötesine geçtiğini kabul etmekte; aynı zamanda uzun dönemli başarıya ulaşmada ve olumlu bir örgüt kültürünü sürdürmede önemli olan değerlerle uyum içermektedir. Görev temelli ve değer temelli performans değerlendirilerek, kuruluşlar çalışanlarının güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirleyebilmektedir. Bu bütünsel değerlendirme yaklaşımı, hedefe yönelik gelişim fırsatlarına, artan çalışan katılımına ve daha uyumlu ve motive bir iş gücüne katkı sağlayabilmektedir. Görev temelli ve değer temelli

performans değerlendirmesi için bir örnek olarak, her ikisi de bir hastadan tansiyon, kalp atış hızı, ateş, vb ölçümleri alan ve bunları bir doktor için doğru şekilde kaydeden iki farklı hemşire olduğu varsayılmaktadır. Hemşirelerden biri hastadan bu ölçümleri alırken kaba şekilde almaktayken; diğeri ise, çok anlayışlı ve kibar şekilde almaktadır. Bu durumda, görev performansı bu iki hemşire arasında eşdeğerdir, çünkü ikisi de iş sorumluluklarını ve önceden belirlenen hedeflerini yerine getirmiştir. Bu şekilde hemşirelerin GTPD'si yapılmış olmaktadır. Ancak, iki hemşirenin değer temelli performansları birbirinden farklı değerlendirilmektedir, çünkü ikisi de birbirine zıt davranışlar sergileyerek ölçüm yapmıştır. Ayrıca, çalışanlar, doğrudan misyon ve temel değerlerle ilgili açıkça tanımlanmış ve ölçülen kriterlere dayanarak, yaptıkları işler aracılığıyla kuruluşun değerlerini ne kadar iyi yansıttıkları konusunda düzenli değerlendirilmektedir. Her ne kadar görev temelli performans kriterleri bir çalışanın bir işletmede yerine getirdiği işe bağlı olarak değişse de, değerlerin ortaya koyulma kriterleri belirli bir kuruluşun tüm üyeleri için aynıdır (Gruys ve diğerleri, 2008).

Sağlık hizmetleri, bir hizmet endüstrisi olarak kabul edilmekte ve bu nedenle sağlık kurumu çalışanlarından, tüm müşterilerin/hastaların hak ettikleri tedavi düzeyini sağlamak için en iyi performansı göstermeleri beklenmektedir. Çoğu sağlık kurumu da, kaliteyi ölçmek amacıyla düzenli aralıklarla çalışanlarının performansını değerlendirmektedir. Bu değerlendirme süreci, yöneticilere maaş artışları, terfi kararları ve işten çıkarmalar gibi önemli kararları vermeleri için gerekli bilgileri sağlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanları daha iyi performans göstermeleri için motive etmeyi amaçlamaktadır.

Sağlık kuruluşlarında çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler arasında değer temelli ve görev temelli performans değerlendirme yöntemleri de yer almaktadır. Sağlık kuruluşlarında sunulan hizmetin gereği olarak ekip çalışması, dürüstlük, saygı, anlayış, mükemmellik, empati ve hasta merkezli bakım kültürünün teşvik edilmesinin önemi düşünöldüğünde değer temelli performans değerlendirme yönteminin uygun olacağı düşünölmektedir. Ayrıca, değer temelli performans değerlendirme sadece hastaların refahına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve sağlık kuruluşunun genel itibarının da artmasına katkıda bulunan bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde görev temelli performans değerlendirme hasta güvenliği, bakımın kalitesi, verimlilik ve genel örgütsel etkinliği doğrudan etkilediği düşünöldüğünde sağlık kuruluşunun işleyişinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilebilir. Özellikle çalışanların iş sorumluluklarının farkında olarak belirlenen hedeflere ulaşılp ulaşılmadığının tespit edilmesine yardımcı olan bir yöntemdir.

Bu anlamda bu çalışmanın temel amacı sağlık çalışanlarının görev temelli ve değer temelli performanslarının ölçülerek hastane mülkiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konmasıdır. Ayrıca çalışma kapsamında;

- Görev temelli ve değer temelli performans düzeyinin çalışan ve yöneticiye göre farklılık gösterip göstermediği ve
- Görev temelli ve değer temelli performans düzeyinin çalışan bağlılığı ve çalışan ödüllendirmesi üzerinde etkili olup olmadığının ortaya konması hedeflenmiştir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans kavramından bahsedilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın gereç ve yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde elde edilen bulgulara ilişkin tartışmalardan bahsedilmiştir. Beşinci bölümde ise bulgulara yönelik sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. BÖLÜM: PERFORMANS

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak performans kavramı ve boyutlarından, performans değerlendirme kavramından, performans değerlendirmenin amaçlarından ve öneminden, performans değerlendirmede karşılaşılabilecek hatalardan, performans değerlendirme yöntemlerinden ve performans değerlendirmenin faydalarından bahsedilecektir. Ayrıca, sağlık hizmetlerinde performans değerlendirme, performans ile ilgili diğer kavramlarla ilişkiler ve sağlık çalışanlarının değer temelli ve görev temelli performans değerlendirme kavramlarına yer verilecektir.

1.1. PERFORMANS KAVRAMI VE BOYUTLARI

Performans kavramına ilişkin alanyazın incelendiğinde bu konuda çeşitli tanımların olduğu görülmektedir. Performans kelimesinin dilsel yapısı düşünüldüğünde, İngilizce dilinde “performance” kelimesi, bir şeyin ne kadar iyi veya kötü yapıldığını veya bir şeyin ne kadar iyi veya kötü çalıştığını ifade etmektedir. Performans aynı zamanda, bir görevi yerine getirme eylemi veya süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Ghalem ve diğerleri, 2016). Performans Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından ise, başarımlar olarak kavramsallaştırılmaktadır (TDK, 2020). Performans kavramının diğer tanımları ise aşağıda sunulmuştur.

Venkatraman ve Ramanujam (1986)’a göre performans, bir stratejinin zaman testidir.

Cordero (1990) tarafından performans kavramı, etkililik (Effectiveness) ve etkinlik (Efficiency) olarak iki temel özellikten ibaret olarak ifade edilmektedir. Etkililik, amaçlara ulaşma derecesini belirtirken; etkinlik, amaçlara ulaşırken kullanılan kaynakların ne derece etkin kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Hauber (2003)’e göre performans terimi, bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için belirli sistemlerin (farklı büyüklükteki işletme birimleri, çalışanlar ve süreçler) katkısını açıklamaktadır.

Krause (2005) için performans, bir işletmenin önemli paydaşları bakımından hedeflere ulaşma derecesini veya potansiyel olarak olası başarıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla performans esas olarak çok boyutlu bir dizi kriterle belirlenmektedir. Performansın kaynağı ise, iş süreçlerinde rol alan unsurların eylemleridir.

Samsonowa (2012), performans terimini, bireylerden ziyade bir işletmenin/departmanın hedefine ulaşma düzeyi/derecesi olarak kullanmaktadır.

Tengilimoğlu ve diğerleri (2012)'ne gore performans kavramı, planlı veya amaçlı bir faaliyet sonucunda ulaşılanları hem niteliksel hem niceliksel olarak ortaya koyan bir unsurdur. İşletmeler açısından ise, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yonelik gosterilen her turlu çabanın bir değerlendirmesidir.

Bu tanımlara yakından bakıldığında, hedeflere ulaşmak için çıktıların ve bu çıktıların üretilmesinde kullanılan kaynakların değerlendirilmesini; bir hedefe ulaşmadaki başarı derecesini; eylemlerin verimliliğini ve etkinliğini vurguladıkları gorlmektedir (şahin, 2013).

Performansın işletmeler ve yonetim tarafından algılanışı ve ölçüm için belirlenen kriterler zaman içinde sürekli olarak gelişmektedir. Önceleri performans yaygın olarak maliyetleri en aza indirirken üretimi en üst düzeye çıkarmak olarak anlaşılırken, bu geleneksel gor evrim geçirmiştir. Modern yonetim yaklaşımı ve örgütsel ereve artık müşteri memnuniyeti, kalite, yenilikçilik gibi faktörlere öncelik vermektedir (şahin, 2013).

Performansa ilişkin yorumların varlığına rağmen, bu kavramı net bir şekilde tanımlamak zordur. Bu nedenle, kavramı daha somut ve ölçülebilir hale getirmek için performansın boyutlarının tanımlanması gerekmektedir.

Performans temelde birbiriyle bağlantılı olmak üzere 7 (yedi) farklı boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; etkililik, verimlilik, etkinlik, kalite, karlılık, yenilik ve iş yaşamı kalitesi şeklinde ifade edilmektedir (Sink, 1985). Buna gore (Sink, 1985; Saluvan ve Kaya, 2010; Linna ve diğerleri, 2010; şahin, 2013; Parham ve Economics, 2014; Wilson ve diğerleri, 2018):

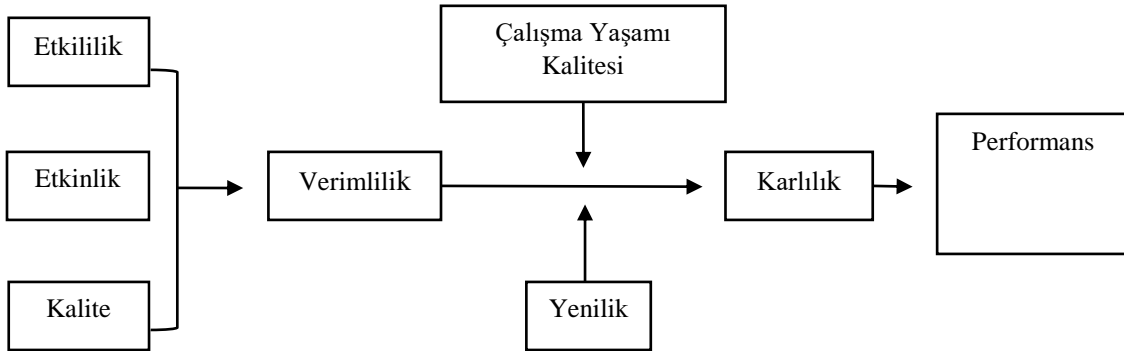
- Etkililik (Effectiveness): Etkililik, doğru işlerin doğru zamanda ve doğru kalitede gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda etkililik, bir kuruluştaki belirlenen hedeflerin ve işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, işlerin istenilen miktarda, zamanında ve doğru kalitede gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir gostergesidir. Gerçekleşen ıktı ile istenen çıktı arasındaki ilişki de hedeflere ulaşma derecesini belirtmektedir. Kuruluş doğru hedefler için çalışmıyorsa etkili değildir, doğru şeyleri veya yapması gereken şeyleri yapmıyorsa ve ne kadar etkili olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir.
- Verimlilik (Productivity): Verimlilik, belirli bir dönemde bir üretim veya hizmet sürecinde üretilen çıktıların, yani mal ve hizmetlerin, bu ıktıları gerçekleştirmek için kullanılan girdilere, yani üretim araçlarına oranıdır. Dar anlamda verimlilik, üretim döneminde boşluk

olmaksızın belirli bir girdi setinden elde edilen en yüksek çıktı iken, geniş anlamda verimlilik bir çıktının en düşük maliyetle üretilmesidir. Teknik anlamda verimlilik, toplam performansı oluşturan bir boyuttur. Amaç, kaynakların en uygun kullanımı ile en yüksek ve en ekonomik sonuca ulaşmak, aynı girdi ile daha fazla çıktı üretmek, aynı çıktıyı daha az girdi ile üretmek ve çıktıyı girdideki artıştan daha yüksek oranda artırmaktır. Birim, bölüm, kuruluş, endüstri veya ulusal ekonomi düzeyinde ölçülebilen verimlilik, performansın fiziksel bir ölçüsüdür. Verimlilik, işgücü, hammadde ve malzeme, sermaye, enerji ve diğer mal ve hizmet girdilerinin çıktılara dönüştürülme oranını ölçmektedir.

- Etkinlik (Efficiency): Etkinlik temelde “işleri doğru yapmak”tır. Bunun dışında, etkinlik, malzeme, zaman veya enerji israfı olmadan bir şey yapma veya bir şey üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
- Kalite (Quality): Kalite, ürün veya hizmetlerin, kullanıcıların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılama becerisidir. Aynı zamanda, belirli bir ürünün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kârlılık (Profitability): Kârlılık, belirli bir dönemde ulaşılan kârın yatırılan sermayeye oranını tanımlayan bir göstergedir ve her işletmenin ulaşmak istediği ana hedeflerden biridir. Ancak işletmelerin nihai hedefi değildir. Kârlılık, işletme faaliyetlerinin bir sonucudur ve işletmelerin geleceğe yönelik garantisidir. Kârlılık, performansın kolaylıkla ölçülebilen bir boyutunu oluşturmaktadır. Ayrıca, yılların deneyimi ve endüstri düzeyine varan istatistiklerle geliştirilen performans standartlarının mevcudiyeti, uygulamaların yaygınlaştırılması ve geliştirilmesinde çok önemli olmuştur.
- Yenilik (Innovation): Yenilik, yaratıcılık, değişim, risk alma ve gelişim kavramlarının birleşiminden meydana gelmiş bütünlük bir performans göstergesidir. Yenilik aynı zamanda uzun vadede performansın sürdürülmesi ve geliştirilmesinde önemli bir kavramdır. Bir organizasyonun yenilikçi olması için, yenilikçi bir ruhun varlığı ve alışkanlığının olması elzemdir. Organizasyon içindeki insanlar, inovasyon konusunda sorumluluk duygusuna ve maliyet-kar sorumluluğuna sahip olmalıdır.
- İş Yaşamı Kalitesi (Quality of Work Life): İş yaşamının kalitesi, çalışanların ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgütsel kültür, liderlik, işbirlikçi ortam, iletişim, tanıma ve takdir, problem çözme ve karar alma sürecine katılım gibi çeşitli olgular (maaş, çalışma koşulları, örgüt

kültürü, iletişim, işbirliği, tanınma, takdir edilme, problem çözme ve karar sürecin etkin katılım) hakkındaki düşünce ve davranışlarını açıklamaktadır. Çalışanların sahip oldukları bu davranış ve düşünceleri, performansın önemli bir belirleyicisi konumundadır. Dolayısıyla, çalışan performansını artırmanın yollarından biri de bu olgulara odaklanmaktan geçmektedir. İçin övgü, tanıma, onay, önerilerde bulunma, fikir verme, performans üzerine geri bildirim alma, mali ödüller, kişisel gelişim desteği ve terfi gibi teşvik yöntemleri kullanılmalıdır.

Örgütsel bir sistem olan işletmeler performanslarını izlemek veya ölçmek istediklerinde yukarıda belirtilen boyutlardan hangilerini ölçeceklerine karar verirler. Bundan sonraki ikinci basamak bu boyutların ne tür göstergelerle (ölçütlerle) ölçüleceğidir. İşletme bu aşamada hangi performans boyutlarının ne tür performans göstergeleri ile ölçüleceğine karar verir. Örneğin hastaneler sunduğu hizmetlerin etkililiğini (performans boyutu), bir performans göstergesi olan “Mortalite Oranı” ile ölçülebilmektedir. Performansın boyutları ve arasındaki ilişkiler Şekil 1’de gösterilmiştir (Saluvan ve Kaya, 2010).



Şekil 1. Performansın Boyutları ve Aralarındaki İlişki

Kaynak: Saluvan ve Kaya, 2010.

Şekil 1’e göre performansın boyutları arasındaki ilişkiler 5 (beş) adımda ifade edilmektedir. Birinci adım, etkililik, etkinlik ve kalite boyutları doğru olan işlerin, doğru şekilde, doğru miktar ve türde kaynaklarla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini; ikinci adım, yapılan işler sonucunda ortaya çıkan çıktılar ile bunların ortaya çıkmasında kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiyi; üçüncü adım, çalışma yaşamı kalitesi ve yenilik için gerekli şartların sağlanıp sağlanmadığıyla; dördüncü adım, gelirler ve

maliyetler arasındaki ilişkilerin karlılığa katkı sağlayıp sağlamadığıyla ve beşinci adım ise, kısa ve uzun dönemli performansın başarılıp başarılmadığıyla ilgili ilişkileri ortaya koymaktadır.

1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi yoğun şekilde tartışılrsa da, çok az tanımlanan bir konudur. İlk olarak 1970 yılında kullanılan performans yönetimi kavramı (Şahin, 2013) günümüze kadar pek çok yazar tarafından tanımlanmıştır.

Bergeron (2018), yönetimlerin, gelişen teknolojiyle birlikte sınırsız sayıda yüksek kaliteli sonuçlara düşük maliyetli olarak erişime sahip olmasının imkansız olduğundan bahsetmiş ve böyle bir sonuca sadece performans yönetimi sayesinde ulaşılabileceğini ifade etmiştir. Buna göre, performans yönetiminin temeli, bir işletmenin belirli alanlarda performansını ölçen göstergeleri kullanarak ve süreçleri ve sonuçları ölçerek kaynakların etkili kullanımına dayanmaktadır.

Tengilimoğlu ve diğerleri (2012), performans yönetimini, çalışanların işlerinin gerektirdiği şekilde yetkinliklerinin ve belirli konularda kendileri için belirlenen hedefi gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini ölçmek amacıyla verimliliklerini ölçmek ve bunu geliştirmek olarak tanımlamaktadırlar.

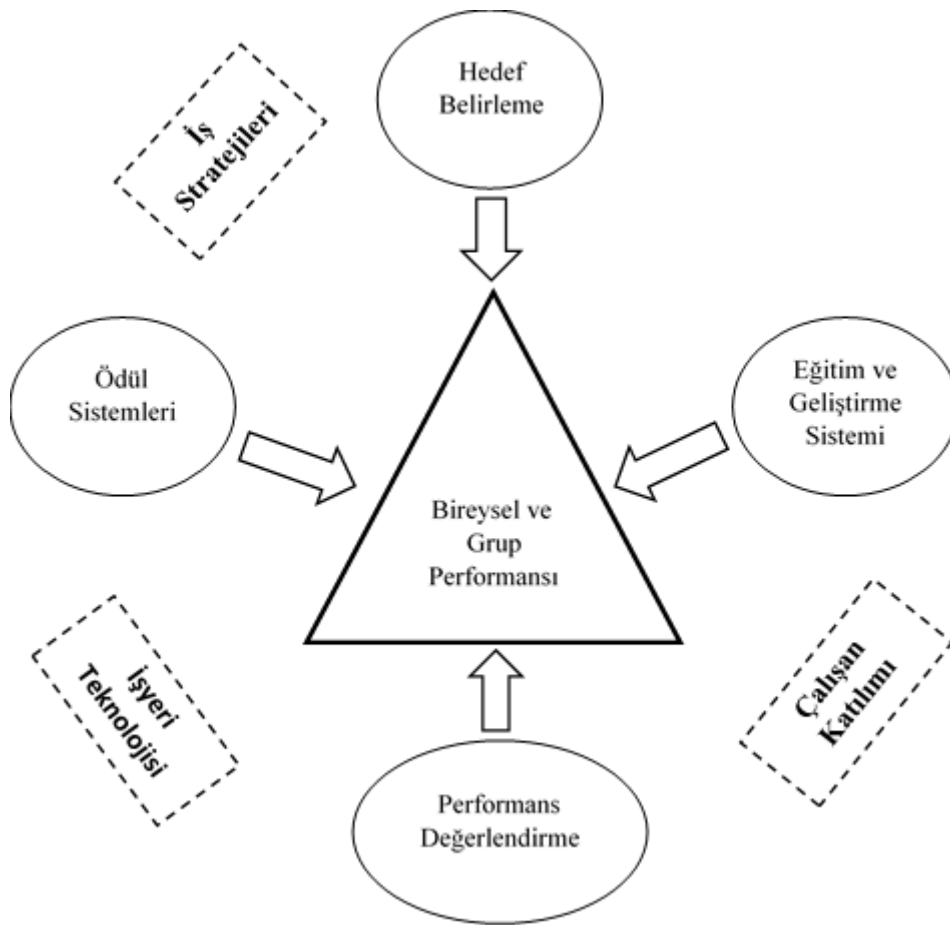
Armstrong (1996)'a göre, performans yönetimi, belirlenen hedeflerle ilgili olarak performansın incelenmesi, geri bildirim alınması ve hedef belirlenmesinin önemini vurgulayan bir yönetim disiplini. Bireysel performansın yanı sıra ekip performansı ile de ilgilenmekte ve sürekli bir süreç şeklindedir. Yılda bir kez yapılan resmi bir değerlendirmeye dayanmaz, performansın geliştirilmesine odaklanarak yeterliliği artırmayı ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Cokins (2004), performans yönetimini, bir işletmenin stratejisinin hayata geçirilmesini yönetme süreci olarak belirtmektedir. Planlar sonuçlara bu şekilde dönüştürülmektedir. Performans yönetimini, bilindik iş geliştirme yöntemlerini teknolojiyle birleştiren bir şemsiye kavram olarak düşünmek gerekmektedir.

Şahin (2013)'e göre ise, Performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin performansını yönetmek ve sürdürülebilir yüksek kârlılığa ulaşmak için tüm iş süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi teşvik etmek için sistem ve süreçleri kullanan bir yaklaşım veya metodolojidir. Çalışanların performans sonuçları ve davranışları ile kuruluşun genel başarısı arasında bir bağlantı sağlar. Performans yönetimi aynı zamanda kurumun insan kaynaklarının bireysel ve takım yeteneklerini geliştirerek ve performanslarını

artırarak organizasyonel başarıya ulaşmaya yönelik stratejik ve bütünlük bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

Performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini ve eğitim ve gelişmeyi kapsayan bir süreci tanımlamakta ve çalışan bağlamında iş stratejileri ve işyeri teknolojileriyle ilgili olarak çalışanın çalışma davranışlarını belirlemektedir (Cummings ve Worley, 2013). Buna göre, Cummings ve Worley (2013) tarafından ortaya atılan performans yönetim modeli Şekil 2’de sunulmaktadır.



Şekil 2. Performans Yönetim Modeli

Kaynak: Cummings ve Worley, 2013.

Şekil 2’ye göre, *hedef belirleme*, arzu edilen nitelikte bir performans türünü ifade etmektedir. *Performans değerlendirme*, süreçte ortaya çıkan çıktıların değerini belirlemektedir. *Ödül sistemleri*,

arzulanan sonuçların tekrarlanmasını sağlamak için katkı sağlamakta veya güçlendirmektedir. *Eğitim ve gelişme ise*, bireysel rekabet meydana getirmektedir (Cummings ve Worley, 2013).

Performans yönetim sürecinde, bu unsurlar üç farklı kavramsal faktörden etkilenmektedir. Bunlar, iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve çalışan katılımıdır. *İş stratejileri*, bir örgütün başarılı bir biçimde rekabet edebilmesi için gereksinim duyduğu amaçları, hedefleri ve politikaları tanımlar. *İşyeri teknolojisi*, performans yönetim uygulamalarının birey ya da grup üzerine temellendirilip temellendirilmeyeceğini etkiler. Eğer teknoloji düşük ve çalışma bireysel işler üzerine ise, hedef belirleme, performans değerlendirme, ödül sistemleri ve eğitim ve gelişme bireysel çalışma davranışları üzerine yönelir. Ancak, eğer teknoloji yüksekse ve çalışma gruplar için tasarlanmışsa, performans yönetimi grup davranışları üzerine yönelmektedir. Son olarak, bir örgütte *çalışanın katılım düzeyi* performans yönetimi uygulamalarının doğasını belirler. Eğer örgütte, katılım düşük düzeyde, aşırı merkeziyetçi bir yapıda ise hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmileştirilmekte, yönetim tarafından idare edilmektedir. Katılımın yüksek olduğu durumlarda ise, hem yönetim hem de çalışanın, performans hedeflerinin belirlenmesine, değerlendirilmesine katılımının sağlanması gerekir. Hedef belirleme, performans değerlendirme, ödül sistemleri ve eğitim ve gelişme bu kavramsal faktörlerle bir araya geldiğinde yüksek düzeylerde çalışma performansı ortaya çıkmaktadır (Cummings ve Worley, 2013).

Performans yönetiminin temel amacı, bireylerin ve grupların sürekli olarak organizasyonun faaliyetlerini, kendi becerilerini ve katkılarını geliştirmek için sorumluluk almalarını sağlayan bir kültür oluşturmaktır (Helvacı, 2002). Bunun yanı sıra, performans yönetim sisteminin yönetsel, gelişimsel ve araştırmaya yönelik amaçları da vardır ve bu amaçlar organizasyonların daha etkili bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Yönetimsel amaçlar, ücretlendirme, terfi, nakil ve işten çıkarmaya yönelik yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamada, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteği sağlanmasında ve güçlü ve zayıf yönler konusunda geri bildirim sağlanmasında ön plana çıkmaktadır. Öte yandan, araştırmaya yönelik amaçlar, iş doyumu ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin belirlenmesinde, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile kuruluşun hedefleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde ön plana çıkmaktadır (Şahin, 2013).

Performans yönetimi, örgütsel etkililiğin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. İşlerin başarılmasında kilit süreç olduğu için, beşerî sermayeyi yönetmenin zayıf noktası (Achilles Heel) olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin birinci önceliği olması beklenmektedir (Gruman ve Saks, 2011). Özellikle bilgi ve bilgi paylaşımı çağında, yöneticiler daha kolay işlerden sağlık ve mutluluk gibi karmaşık ve zor işlere kadar her şeyi vaat eden teknikler, ipuçları ve sistemlerle karşı karşıyadırlar. Performans yönetimi sayesinde, yöneticiler bürokrasiyi, siyaseti ve hatta mali rakamları

en alt seviyede tutarak bu unsurlarla kolayca baş edebilmektedirler. Çalışanlar ise, kendilerinden ne beklendiğini bilirlerse, kendi başarıları üzerinde kontrol sahibi olduklarını fark ederler ve işletmenin başarısındaki paylarını anlarırsa, motive olurlar ve üretkenliği ve kârı artırmaya yardımcı olurlar (Moussa ve diğerleri, 2022). Bunların dışında işletmelerde iyi uygulanan bir performans yönetiminin birtakım yararları bulunmaktadır. Bunlar (Aguinis, 2013);

- Performans için motivasyon artışı sağlar. Kişinin performansı hakkında geri bildirim almak, gelecekteki performansına yönelik motivasyonunu artırmaktadır.
- Çalışanların öz saygısını artırmaktadır. Kişinin performansı hakkında geri bildirim almak, işyerinde tanınması ve değer görmek gibi temel bir insan ihtiyacını karşılamaktadır. Bu da çalışanların öz saygısını artıracaktır.
- Yöneticiler astlar hakkında bilgi edinmektedir. Birim şefleri ve değerlendirmeden sorumlu diğer yöneticiler, değerlendirilen kişiye ait yeni bakış açıları kazanmaktadır.
- İş tanımları ve kriterler açıklığa kavuşmaktadır. Değerlendirmesi yapılan kişinin işi daha net bir şekilde açıklanabilir ve tanımlanabilir hale gelmektedir.
- İdari işlemler daha adil ve uygundur. Performans yönetim sistemleri, performans artışı, promosyonlar ve transferler gibi idari eylemler ve işten ayrılmalar için kullanılacak geçerli bilgiler sağlamaktadır.
- Örgütsel hedefler açıklığa kavuşturulur. Birimin ve örgütün hedefleri açıklığa kavuşturulur ve çalışan yaptığı iş ile örgütsel başarı arasındaki bağlantıyı anlamaktadır.
- Çalışanlar daha rekabetçi hale gelmektedir. Bariz bir katkı, çalışan performansının artmasıdır. Ayrıca, kalkınma planları oluşturarak çalışanların daha başarılı olmalarına yardımcı olmak için sağlam bir temel vardır.
- Çalışan suistimali en aza indirilir. Çalışanların görevi kötüye kullanma, medyada geniş yer bulmaya gittikçe yaygınlaşan bir olgudur. Bu tür yanlış davranışlar arasında muhasebe düzensizlikleri, müşteri hesaplarını çalkalama, fazla mesai politikalarını kötüye kullanma, müşterilere ve potansiyel müşterilere işlerini güvence altına alma umuduyla uygunsuz hediyeler verme ve şirket kaynaklarını kişisel kullanım için kullanma sayılabilmektedir.

- Davalara karşı daha iyi koruma vardır. Performans yönetim sistemleri aracılığıyla toplanan veriler düzenlemelere uygunluğun belgelenmesine yardımcı olabilir (örn. Cinsiyet veya etnik kökene bakılmaksızın tüm çalışanlara eşit muamele).
- İyi ve kötü performans gösterenler arasında daha iyi ve daha zamanında bir ayırım vardır. Performans yönetim sistemleri, iyi ve kötü performans gösterenlerin daha hızlı tanımlanmasını sağlamaktadır.
- Süpervizörlerin performans görüşleri daha açık bir şekilde iletilmektedir.
- Örgütsel değişim kolaylaşabilmektedir. Performans yönetim sistemleri, kurumsal değişimi yönlendirmek için yararlı bir araç olabilir. Örneğin, bir kuruluşun, ürün kalitesine ve müşteri hizmetine öncelik vermek için kültürünü değiştirmeye karar verdiğini varsayalım. Burada ilk yapılacak şey, çalışanları bu konu eğitmek ve performansları için ödüllendirme sistemlerinden yararlanmak olacaktır.
- Çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve işletmede kalma niyetleri artmaktadır. Çalışanlar kuruluşlarının performans yönetim sisteminden memnun olduklarında, iyi performans göstermeleri, kuruluşlarına bağlı kalmaları ve kuruluştan ayrılmaya çalışmamaları daha olasıdır.
- Çalışanların sesini duyurma davranışı teşvik edilmektedir. İyi uygulanmış bir performans yönetim sistemi, çalışanların kurumsal süreçlerin iyileştirilmesine yol açabilecek davranışlarda bulunmalarını sağlar. Bu davranışlar, yenilikçi, statükoya meydan okuyan, yapıcı olması amaçlanan ve başkaları aynı fikirde olmasa bile sunulan değişiklikler ve iyileştirmeler için önerilerde bulunmayı içerir şeklinde ifade edilmektedir.

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans yönetim sürecinin önemli bir parçasını oluşturan performans değerlendirmesi son 30 yılda yaygın olarak kullanılsa da ilk olarak MS 3. Yüzyılda Çin'de ortaya çıktığı belirtilmektedir. İmparatorluk Değerlendirmesi (The Imperial Rater of Nine Grades) adı altında aile üyelerinin performansı değerlendirilmiştir. Ancak, bu değerlendirme kişilerin faydalı işler yapmasından ziyade imparatorun kişisel hoşlanma ya da hoşlanmama duygularına göre yapılmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995; DeNisi ve Murphy, 2017).

1648'de İrlanda'da Dublin Akşam Postası (Evening Post)'nın ülkenin yasa koyucularını kişisel niteliklere dayalı bir derecelendirme ölçeği kullanarak değerlendirdiği bildirilmektedir. 1800'lü yılların başında, Robert Owen'ın İskoçya'nın pamuk fabrikalarında (Silent monitör) sessiz monitör kullanımı sektördeki performans değerlendirmelerinin başlangıcı olmuştur. Sessiz monitörler, görünür şekilde her bir tarafa boyanmış ve her çalışanın iş istasyonunun üzerine yerleştirilmiş farklı renklere sahip ahşap bloklardan oluşmaktaydı. Günün sonunda, blok, çalışanın performansının derecesini (derecelendirmesini) temsil eden belirli bir renge boyanmaktaydı. 1813'te bir Donanma generali ABD Savaş Departmanı'na askerlerinin her birinin bir değerlendirmesini sundu. Bu, ABD'de resmi performans değerlendirmesinin başlangıcı olarak görülmektedir. Genelkurmay, “good-natured man/iyi huylu bir adam” veya “a knave despised by all/herkes tarafından hor görülen bir dolandırıcı” gibi açıklamalarıyla küresel bir derecelendirme kullanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri Federal Kamu Hizmeti, 1800'lerin sonunda etkinlik derecelendirmeleri olarak da bilinen liyakat puanları vermeye başladı. 1840'larda ve 1850'lerde Kongre, yetkinlik, sadakat ve dikkat hakkında bilgi içeren katiplerin etkinlik derecelendirmelerini talep etti. On dokuzuncu ve yirminci yüzyılın başlarında, performans değerlendirmeleri, büyük boyları, hiyerarşik yapıları, coğrafi yayılımları ve en iyi performans sergileyenlerin daha yüksek organizasyon seviyelerine yükseltilmesi gerekliliği nedeniyle öncelikle askeri ve hükümet kuruluşları tarafından kullanılmıştır (Danielle ve diğerleri, 1998).

Geçmiş yüzyıllar öncesine dayanan performans değerlendirme (PD), bir kuruluşun ürünlerini, hizmetlerini veya sonuçlarını önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre değerlendiren analitik ve sosyal bir süreçtir. Daha basit bir ifadeyle, bir kuruluşun kaynaklarını, ürünlerini, hizmetlerini ve sonuçlarını izlemek için düzenli ve sistematik olarak veri toplanmasını, analiz edilmesini ve raporlanmasını içermektedir. Uygulayıcılar için, bir kuruluşun faaliyetlerinin veya bir programın sonuçlarının nicel olarak temsil edilmesidir (Yıldırım, 2006; Pichler, 2012).

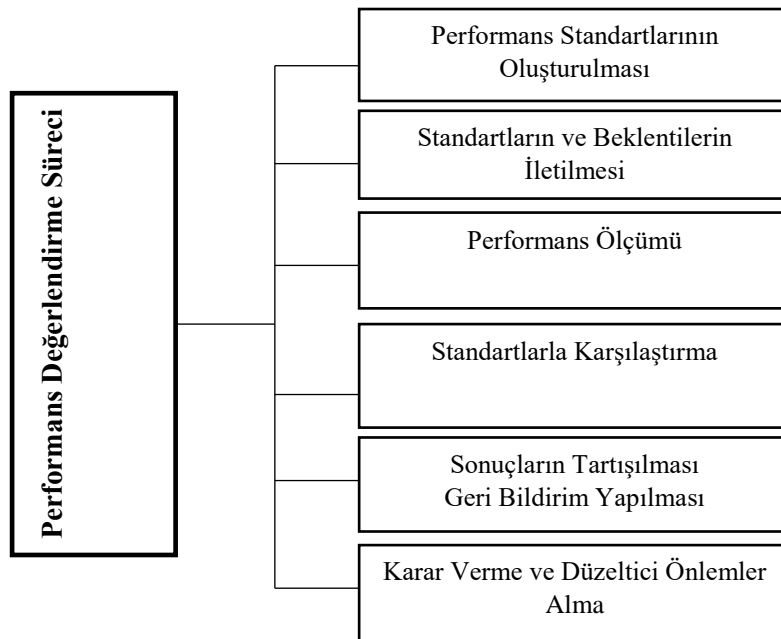
PD, bir işletmede yerine getirdiği görevinin türü fark etmeksizin çalışanların çalışmalarının, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin ve yetersizliklerinin bir bütün olarak incelenmesini ifade etmektedir. Başka bir tanımlamada performans değerlendirmesi, spesifik bir iş tanımı etrafında kişilerin bu işlerini ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesine yönelik çabalar ve işlerin belirli bir sürede tamamlanma seviyesinin ortaya koyulmasıdır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012).

PD, Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminde bir köşe taşıdır. Bir bireyin belirli bir alandaki başarısını ve etkinliğini değerlendirmeyi içermektedir. Ancak, değerlendirme doğası gereği insan merkezli olduğundan, başarı ve etkinliğin ölçülmesi öznel doğası nedeniyle zordur (Uğurluoğlu ve Çelik, 2005; Nas, 2006).

Organizasyonel yönetimde performans değerlendirme, bir çalışanın iş davranışını önceden belirlenmiş standartlara göre analiz ederek başarısını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme, yönetici tarafından performans raporlarından toplanan bilgilere dayanmaktadır. Değerlendirmenin sonuçları daha sonra çalışanlarla paylaşılmakta ve onlara kendi performansları hakkında geri bildirim verme şansı tanınmaktadır (Özyörük, 2009).

Performans değerlendirmesi kavramı ile performans ölçümü birbirleriyle ilgili olmakla birlikte farklı yönetsel araçlardır. Değerlendirme, performansın artırılması için yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunur. Performans ölçümü işletmenin ve çalışanların mevcut durumunun fotoğrafını çekerek hedeflerine ulaşip ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Ölçüm sonuçlarına bakarak bir işletmenin ve çalışanlarının başarılı ya da başarısız olup olmadığı sonucuna ulaşmak mümkün değildir. Ancak ayrıntılı bir performans değerlendirmesi sonucunda, başarılı ya da başarısız olduğu ve bu sonucun neden kaynaklandığı hakkında sağlıklı bir yargıya varılabilmektedir (Yenice, 2006).

Performans değerlendirme oldukça zor ve karışık bir süreçtir. Bu sürecin ardından hedeflenen yalnızca performans düzeylerini belirlemek değil aynı zamanda zayıf yönleri belirlemek, güçlü yönleri desteklemek ve çalışanlara geri bildirimler sunmaktır. Performans değerlendirme işletmeler için yıllık ya da 6 aylık periyotlarla sürekli tekrar eden bir süreç olarak görülmektedir (Şekil 3).



Şekil 3. Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Osmani ve Maliqi, 2012.

Şekil 3'e göre performans değerlendirme sürecinin *ilk adımı*, çalışanların gerçekleşen performanslarını karşılaştırmak için bir temel olarak kullanılacak performans standartlarının oluşturulmasıdır. Bu adım, çalışanların performansının başarılı veya başarısız olarak değerlendirilmesine ilişkin kriterlerin tanımlanmasını ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkılarının seviyesini belirlemeyi gerektirmektedir. Bu kriterler SMART olmalıdır. Yani, standartlar belirli (Specific), ölçülebilir (Measurable), ulaşılabilir (Achievable), gerçekçi (Realistic) ve zamanlı (Time bound) olmalıdır. *İkinci adım*, bu standartlar belirlendikten sonra yöneticiler bunları işletmedeki tüm çalışanlara iletmekten sorumludur. Bu, çalışanların işletmedeki rollerini anlamalarına, kendilerinden beklentilerin farkında olmalarına ve görevlerine daha fazla bağlı olmalarına yardımcı olmaktadır. *Üçüncü adım*, çalışanların performansının ölçüldüğü adımdır. Burada, çalışanların başarı durumları belirlenmektedir. *Dördüncü adım*, performansın değerlendirilmesinin ardından, çalışanların performansının belirlenen standartlardan sapmalarını görmek için standartlarla karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bu karşılaştırma, çalışanların performansına ilişkin verilerin değerlendirilmesini içermektedir. *Beşinci adım*, sonuçların tartışılması ve buna yönelik geri bildirim yapılmasıdır. Performans değerlendirme süreci, geri bildirim iletilmeden veya performans değerlendirmesinin sonucu yönetici tarafından çalışanlara iletilmeden tamamlanamamaktadır. Bu durum, çalışanların çabalarının takdir edildiğini ve ödüllendirildiğini bilmelerini sağlarken, düşük performans gösteren çalışanların ise performanslarının iyileştirilmesi gerektiğinin farkında olmalarını sağlamaktadır. Ancak iletişim ve geri bildirim yapıma şekli değişiklik gösterebilmektedir. Bu aynı zamanda, yöneticinin çalışanlarına ortaya çıkan sonucu iletme yeteneğini de göstermektedir. Popüler bir sözde de değinildiği gibi: "Başarılı bir yönetici, başkalarının ona attığı tuğlalarla sağlam bir temel oluşturabilen kişidir." Bu ifadenin amacı, problemlerin çözümü veya personelin daha sonraki çalışmalar için motivasyonunu artırmasını sağlamaktır. *Altıncı adım* ise, sürecin son adımıdır. Burada çalışanın performansı ile ilgili kararlar alınmaktadır. Bu kararlar arasında, maaş artış-azalışı, terfi, isten çıkarma, transfer vb. yer almaktadır (Osmani ve Maliqi, 2012).

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI VE ÖNEMİ

Hamidi (2023) işletmelerde gerçekleştirilen performans değerlendirmesinin temel amacının her bir çalışanın yeteneklerinden, bilgisinden ve ilgisinden maksimum şekilde fayda sağlamak olduğunu belirtmektedir. Do Carmo Lameque ve diğerleri (2023) ise, performans değerlendirmesinin iki temel amacı olduğundan bahsetmektedir. Bunlardan ilki, çalışanların gerçekleştirdikleri iş sonuçları hakkında bilgi edinmektir. Diğerisi ise, önceden belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda geri besleme sağlamasıdır.

Bunların dışında performans değerlendirmesi yapmanın *işveren-çalışan ilişkileri*, *insan kaynakları gelişimi* ve *çalışanların kariyer gelişimi* bakımından tali amaçları da bulunmaktadır. Buna göre (Arthur, 2001):

İşveren-çalışan ilişkileri amaçları;

- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iş ilişkilerini güçlendirmek
- Performans beklentileri, amaçları ve ölçüm kriterleri bakımından yöneticiler ile çalışanlar arasındaki anlayışı geliştirmek
- Performans ile ilgili konularda çalışanların kendilerini daha açık şekilde ifade etmelerini teşvik etmek
- Yöneticilerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini incelemesini sağlamak
- Yöneticilerin çalışanlara koçluk ve danışmanlık yapmalarına yardımcı olmak şeklinde sıralanabilmektedir.

İnsan kaynakları gelişimi bakımından amaçları;

- İşletmenin insan kaynaklarını daha verimli kullanmasını sağlamak
- İşe alım konusunda yapılan hataların belirlenmesini sağlamak
- Çalışanlara yönelik maaş artışı, terfi, transfer hakkı, ödül, kademe düşürme, disiplin uygulamaları vb. konularında destekleyici veriler elde etmek
- Mevcut insan kaynağının farkında olarak yetenekli çalışanlardan oluşan bir havuz oluşturulmasına yardımcı olmak
- Gelecekteki insan kaynakları planlaması için işletmedeki en iyi çalışanların belirlenmesini sağlamaktır.

Çalışanların kariyer gelişimi bakımından amaçları ise,

- Oluşturulan performans standartları ve belirli iş sorumluluklarına göre geçmişteki performanslar için geri bildirim sağlamak
- Çalışanların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirleyerek gelişme fırsatları sunmak
- Çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesine yardımcı olmak
- İşletmenin amaçlarıyla uyumlu olarak çalışanların bireysel amaçlar belirlemesi ve bunları başarması için desteklemek şeklinde ifade edilebilmektedir.

Kuruluşlar, hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını değerlendirmek için performans değerlendirmeleri yaparlar. Bu yöntemler, özellikle rekabetçi ortamlarda ve iş dünyasındaki yapısal değişikliklerin ortasında işletmeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığı olduğundan, performans değerlendirme sonuçları insan kaynakları planlaması için çok önemlidir. İnsan kaynakları planlamasını sadece gerekli nitelik ve nicelikte çalışanı minimum maliyetle sağlamak olarak değil, aynı zamanda verimli iş süreçleri sağlamak, doğru çalışanları doğru pozisyonlara yerleştirmek, performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanları gerektiğinde daha uygun rollere büründürmek, eğitim yoluyla eksikliklerini tespit etmek ve gidermek olarak görmek önemlidir. Daha geniş anlamda, yöneticilerin karşılıklı fayda sağlamak için çalışanların kişisel çıkarlarını ve hedeflerini kurumun ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmenin yollarını bulması gerekmektedir (Şahin, 2013).

Performans değerlendirme çalışma hayatındaki yapısal değişim, şiddetli rekabet, kuruluşların sürekli gelişim beklentisi, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, kuruluştaki rollerin değişime uğraması ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim nedenleriyle oldukça önemli bir konumdadır (Chandra ve Chaubey, 2022).

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLKELERİ

Bir sistemin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için mantıksal ilkelere bağlı kalması gerekmektedir. Bu ilkeler, sistemin işleyişine rehberlik eden temel politikalar olarak hizmet etmektedir. Performans değerlendirme söz konusu olduğunda, bu ilkeler hem insan kaynakları politikalarıyla hem de daha geniş kurumsal politikalarla uyumlu olmalıdır. Belirli ilkeler işletmeler arasında farklılık gösterse de genellikle evrenseldir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Özcan, 2018):

- Performans değerlendirme, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yönelik olmalıdır.
- Performans değerlendirme, çalışanın özel hayatını değil, iş performansını değerlendirmelidir.
- Performans değerlendirme, aşırı baskı yaratmayı değil, çalışanın kuruluşa katkısını artırmayı hedeflemelidir.
- Performans değerlendirme, çalışanların kuruluşa bağlılıklarını ve tam potansiyelleriyle çalışmalarını teşvik etmelidir.
- Değerlendirmeler kuruluşun genel başarısına katkıda bulunmalıdır.

- Performans değerlendirme, sadece alt kadeeme çalışanlarla sınırlı kalmamalı, üst düzey yönetimi de kapsamalıdır.
- Performans değerlendirme süreci, performansı etkileyen hem iç hem de dış faktörleri dikkate alınmalıdır.
- Performans değerlendirme araçları esnek olmalı ve sürekli gelişime olanak tanınmalıdır.
- Performans değerlendirme süreci çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerine olanak sağlamalıdır.
- Çalışanların performans değerlendirme politikaları hakkında bilgilendirilmesine yönelik açık bir yaklaşım olmalı ve kişisel bilgilerin yetkisiz kişilere ifşa edilmemesi sağlanmalıdır.

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN HATA KAYNAKLARI

Performans değerlendirme çalışmaları subjektiftir ve birçok unsurdan etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini doğru ve eksiksiz şekilde yürütmede hata olasılığını artıran unsurları bilerek bu tür hataları ez aza indirmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Dikmenli, 2007).

Performans değerlendirmede karşı karşıya kalınan hata türleri ve bunlara yönelik açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

1.6.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme için kullanılan araçlar, değerlendirilen performansın özelliklerine göre değişebilir. Somut unsurlardan oluşan çalışmaları değerlendirmek daha kolay olabilir, ancak soyut unsurlar içeren çalışmaları değerlendirmek daha zor olabilir. Bu gibi durumlarda, performans değerlendirme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğundan emin olmak çok önemlidir. Ölçüm aracı geçerlilik ve güvenilirlikten yoksunsa, performans değerlendirmesinin sonuçları hatalı olabilmektedir (Şahin, 2013).

1.6.2. Aşırı Hoşgörülü veya Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunlardan biri, değerlendirmelerde ya çok hoşgörülü ya da çok katı olunmasıdır. Bu sorunlar, insan davranışının değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin başka bir insan tarafından yapılması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar aşırı hoşgörülü veya katı olmaktan kaynaklanan hatalar nedeniyle hak etiklerinden daha az veya daha fazla puan alabilmektedirler (Üzüm ve Uçkun, 2018).

1.6.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları

Bu hata, değerlendiricinin değerlendirilen bireyin çok düşük veya çok yüksek bir notu hak etmediğine inanma eğiliminden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, değerlendirici aşırı yüksek veya düşük notlar vermek yerine ortalama bir not vermeye yönelebilmektedir (Lunenburg, 2012).

1.6.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları

Performans değerlendirme sürecinin ilk yarısı yılsonuna yaklaştıkça, çalışanlar ödül almayı hedefledikleri için performans ilk yarıya kıyasla iyileşme eğilimi göstermektedir (Aamodt, 2013). Bu iyileşme, değerlendiricilerin yakın zamandaki performansı hatırlama eğiliminden ve çalışanların değerlendirme dönemlerinde performanslarını artırma motivasyonundan etkilenmektedir (Lunenburg, 2012).

1.6.5. Tek Yönlü Ölçüm Hataları

Üstlerin veya müşterilerin görüşleri gibi değerlendirilen kişinin sadece bir yönünün kullanılması performansın tek taraflı değerlendirilmesine yol açabilmektedir. Yalnızca tek bir yöne ve tek bir değerlendiriciye güvenmek sonuçlarda önyargıya neden olabilmektedir. Performans değerlendirmenin amacı, bireyi bir bütün olarak değerlendiren ve performansının tüm yönlerini göz önünde bulunduran çok boyutlu bir görüş sunmaktır (Helvacı, 2002).

1.6.6. Yanlı Ölçüm Hataları

Yanlı ölçüm, değerlendirmeler taraflı bir şekilde yapıldığında ortaya çıkmaktadır. Değerlendiricilerin değerlendirdikleri kişilere yönelik kişisel tercihleri veya önyargıları olduğunda, değerlendirilen kişiye

olan yakınlıklarına göre hareket ettiklerinde ve bu önyargılarını değerlendirmelerine yansıtıklarında, sonuçta yanlış bir ölçüm ortaya çıkmaktadır. Bu tür önyargılar performans değerlendirme faaliyetlerinin güvenilirliğini zedeleyebilmekte ve çalışanların değerlendirme sistemine olan inancını yitirmesine yol açabilmektedir (Şahin, 2013).

1.6.7. Hale Etkisi (Halo Effect)

Hale etkisi, bir değerlendiricinin bir çalışanı belli bir iş alanındaki pozitif özelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Örneğin, değerlendirici bir çalışanını sadece çok işbirlikçi olmasından dolayı sevmektedir. Hale etkisi nedeniyle değerlendirici bu çalışanı liderlik, yönetim, personel idaresi, idari ekip oluşturma ve hatta bütçeleme dahil tüm değerlendirme boyutlarında otomatik olarak yüksek derecelendirmektedir (Lunenburg, 2012).

1.6.8. Boynuz Etkisi

Değerlendiricinin, çalışanların başarılı oldukları alanları dikkate alınmaksızın yalnızca bir alandaki eksikliği/yetersizliği nedeniyle başarısız olarak değerlendirmesidir (Prowse ve Prowse, 2009).

1.6.9. Zıt Durumlar Faktörü

Zıt durumların psikolojik etkisi performans değerlendirmelerini etkileyebilmektedir. Örneğin, çok başarılı bir kişi değerlendirildikten sonra, başka bir çalışanın performansı gerçekte olduğundan daha kötü olarak algılanabilmektedir. Tersine, geçmişte kötü performans göstermiş bir kişinin performansı, son dönemdeki gelişmeler nedeniyle abartılabilmektedir. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak ve performansını zaman içinde değerlendirmek, bu zıt etkilerin etkisini azaltmaya yardımcı olabilmektedir (Şahin, 2013).

1.6.10. Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar

Değerleme sürecinde personelin din, dil, ırk, yaş, cinsiyet, siyasi eğilim gibi bireysel ve toplumsal özelliklerine vurgu yapılırken işle ilgili davranışlarının göz ardı edilmesi kişisel tercih hatası olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, değerlendirilen kişi hakkındaki önyargılar da bazen performans değerlendirme sürecini etkileyebilmektedir. Özellikle değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki geçmiş ilişkilerden kaynaklanan önyargılar ve değerlendirenin belirli konulardaki görüşleri değerlendirmeyi etkileyebilmektedir (Tunçer, 2013).

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

İyi tasarlanmış ve uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin hem çalışanlar, hem yöneticiler ve hem de işletmeler için birçok yarar sağlayabileceği düşüncesi nedeniyle son yıllarda performans değerlendirmeye daha fazla önem verilmektedir. Bu anlamda performans değerlendirme sonucunda çalışanlar, yöneticiler ve işletme için sağlanan yararlar aşağıda ifade edilmektedir. Buna göre (Flaniken, 2009; Tunçer, 2013; Van Dijk ve Schodl, 2015; Idowu, 2017; Çetin ve İnan, 2019):

Performans değerlendirmenin çalışanlar için yararları:

- Üstlerinin, performansları hakkında bilgi sahibi olmalarından dolayı bilinme, tanınma ihtiyaçlarının karşılanması
- Maaş artışı ve terfi imkânlarının sağlanması
- Sorumluluk almaları yönünde teşvik edilmeleri
- Kariyer gelişimlerine katkı
- Üstleri ile iyi iletişim kurmalarına katkı
- Çalışan motivasyonunun ve verimliliğinin artmasını sağlama
- Kendinden bekleneni bilme ve böylece güçlerini doğru yönde kullanmalarını sağlama şeklinde sıralanabilmektedir.

Performans değerlendirmenin yöneticiler için yararları:

- Astları ile iletişimlerini güçlendirme
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha kolay belirlenir ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunur
- Düşük ve yüksek performanslı çalışanları belirleme
- Doğru bir liyakat sistemi uygulama
- Takım çalışmasını güçlendirme
- Yöneticilerin kendi performanslarını görme olarak belirtilebilir.

Performans değerlendirmenin işletmeler için yararları ise:

- İşletmenin etkinliği ve verimliliği artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi artar,
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,

- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Geri bildirim sayesinde işletmedeki kararların kalitesi daha doğru belirlenebilir
- Devamsızlık ve iş gücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır şeklinde ifade edilebilir.

Performans değerlendirme sonucunda yukarıda bahsedilen yararların sağlanabilmesi için öncelikle, yöneticilerin performans değerlendirme fikrini kabul etmeleri ve benimsemeleri gerekmektedir. Daha sonra, performans değerlendirmenin hangi amaçla yapılacağına karar verilmesi önemli hale gelmektedir. Son olarak ise, performans değerlendirme geçerli ve güvenilir yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmelidir. Bunu sağlamanın yolu işletme yöneticilerinin, çalışanların, performans değerlendirmesi konusunda yetkili uzmanların ve akademisyenlerin değerlendirme sürecinde aktif kullanılması gerekmektedir (Flaniken, 2009).

1.8. SAĞLIK HİZMETLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: DEĞER TEMELLİ VE GÖREV TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde sağlık hizmetlerinde performans kavramı ve boyutlarından, sağlık hizmetlerinde performans değerlendirmeden, sağlık hizmetlerinde kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinden, sağlık hizmetlerinde performans değerlendirilirken kullanılan istatistiksel analizlerden, sağlık hizmetlerinde değer temelli ve görev temelli performans değerlendirmesinden ve son olarak performans değerlendirmenin sağladığı faydalardan bahsedilecektir.

1.8.1. Sağlık Hizmetlerinde Performans Kavramı Ve Boyutları

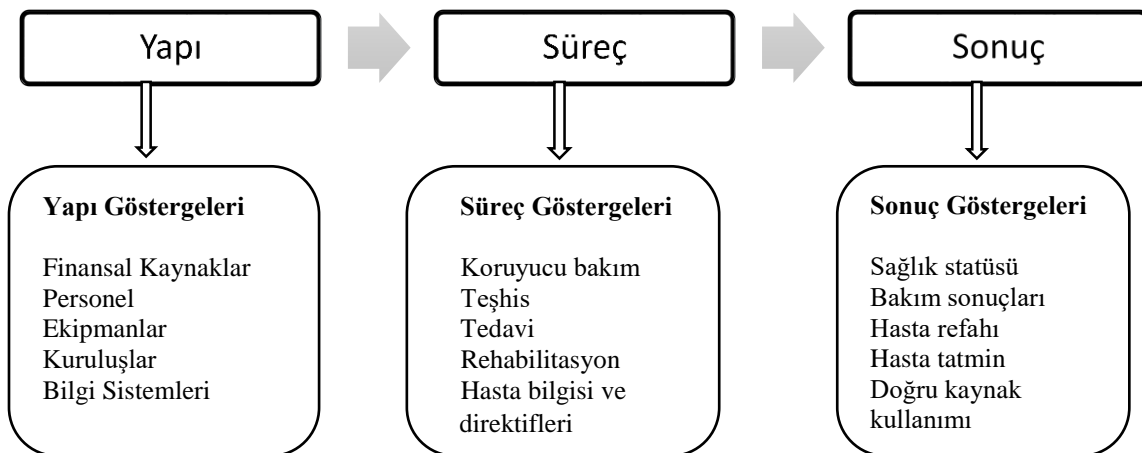
Sağlık hizmetlerindeki her bir paydaş (sunucular, müşteriler ve ödeyiciler) sağlık hizmetleri performansını kendi deneyimlerine, ilgi alanlarına ve yorumlarına göre tanımlamaktadır. Örneğin, hastalar bakım kalitesini önemli bir performans göstergesi olarak görebilirken, doktorlar istenen klinik sonuçlara ulaşmaya öncelik verebilmektedir. Hastaneler finansal sürdürülebilirliğe odaklanabilirken ödemeyi yapanlar uygun maliyetli bakım ve müşteri memnuniyetine odaklanabilmektedir. Bu performans tanımları genellikle birbirinden bağımsızdır ve sağlık kuruluşları arasındaki farklı değerleri ve beklentileri yansıtmaktadır. Sonuç olarak sağlık hizmetlerinde performansın ölçülmesi ve performans ölçüm araçlarının geliştirilmesi karmaşık ve zorlu bir konudur (Çınaroğlu ve Şahin, 2014).

Alanyazın incelendiğinde sağlık hizmetlerinde performans kavramının daha çok kalite bağlamında ele alındığı görülmektedir. Özellikle 20.yüzyılın başına kadar sağlık hizmetlerinde performans kalite ile ilişkilendirilmiştir (Adair ve diğerleri, 2003).

Shortell ve Kaluzny (2000), sağlık hizmetlerinde performansı tanımlamak için birtakım boyutlardan yararlanmıştır. Bunlar;

- Etkenlik (Efficacy)
- Etkililik (Effectiveness)
- Uygunluk (Appropriateness)
- Verimlilik (Productivity)
- Etkinlik (Efficiency) şeklindedir.

Bu kavramlardan etkenlik (efficacy), ideal koşullar altında problemleri doğru olarak ele alıp, arzu edilen sonucu üretmek şeklinde tanımlanabilir. Uygunluk (appropriateness), doğru hastaya doğru zamanda uygulanan etkili tedavi yöntemi üzerine odaklanır. Etkililik (effectiveness) kavramı, hizmetlerin hem uygun olma (appropriate), hem de etkili olma durumunu (efficacious) içermektedir. Sağlık hizmetlerinde performans, bu boyutların sağlanmasıyla elde edilmektedir. Ancak, sağlık hizmetlerinde performans kavramına en büyük katkı Donabedian (1966) tarafından yapılmıştır. Ortaya attığı yapı, süreç ve sonuç göstergeleri ile sağlık hizmetlerinde performansı kalite odaklı olarak tanımlamıştır. Bu göstergeler Şekil 4'te (Ibn El Haj ve diğerleri, 2013) sunulmaktadır her bir gösterge açıklanmıştır (Ibn El Haj ve diğerleri, 2013; Şahin, 2013; Kobayashi ve diğerleri, 2010; Naranjo ve Viswanatha Kaimal, 2011):



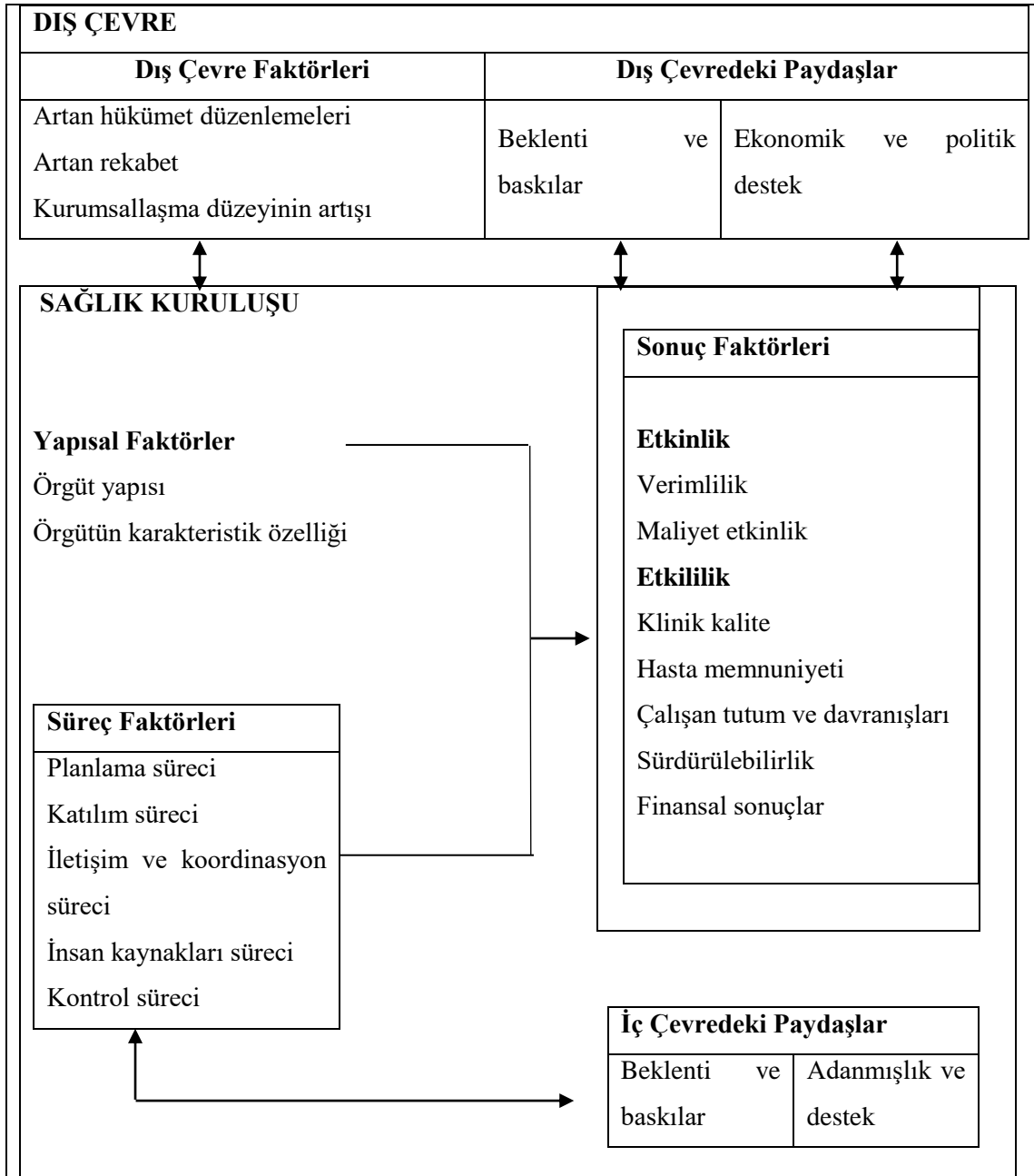
Şekil 4. Donabedian Performans Modeli

Sağlık hizmetlerinde *yapı (structure)* kavramı, hizmetlerin sunulduğu koşulları ifade etmektedir. Bu koşullar üç ana unsuru kapsamaktadır: maddi kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel özellikler. Maddi kaynaklar; binanın kendisi, çevredeki altyapı ve bakımın sağlanmasında kullanılan ekipman gibi sağlık tesisinin fiziksel altyapısını içermektedir. İnsan kaynakları, sağlık kurumundaki profesyonel ve destek personelinin sayısını, çeşitliliğini ve niteliklerini kapsamaktadır. Yapının bu yönü, kuruluşun işgücüne ilişkin koşullarıyla ilgilidir. Örgütsel özellikler, tıbbi ve diğer personelin organizasyonu, eğitim ve araştırma fonksiyonlarının varlığı, denetim ve performans inceleme yöntemleri ve sunulan hizmetler için ödeme yöntemleri dahil olmak üzere kuruluşun çeşitli yönlerini kapsamaktadır.

Süreç (Process) göstergeleri, organizasyonun performansını gözden geçirmek ve artırmak için yürütülen, klinik veya klinik olmayan örgütsel aktiviteleri içerir. Ayrıca, bakım prosedürlerinin uygunluğu, hasta-çalışan etkileşimleri ve hastanın bakım sürecine katılımı ile ilgili unsurlar süreçte yer almaktadır. Son olarak, yönetim aktiviteleri bu kısımda sayabilir. Bunlar; planlama, faaliyetlere katılım, iletişim, koordinasyon, insan kaynakları ve kontrol süreçleridir.

Sonuç (Outcome), sağlık hizmetinin yapısından ve sürecinden kaynaklanan bakımın nihai göstergesidir. Sağlık sonuçları, hastanın sağlık sistemiyle etkileşiminin bir sonucu olarak sağlık durumunun doğrudan sonuçlarını kapsamaktadır. Örneğin kalp krizini önlemeye çalışmak durumunda sonuç, önleyici ilaçların alınmasıyla sonuca varılması olacaktır. Sağlık hizmetlerinde sonuç ölçümleri, klinik kalite ölçümleri, hasta memnuniyeti, çalışanların tutum ve davranışları, uyum sağlama ve hayatta kalma, üretkenlik, maliyet etkinlilik ve finansal sonuçlar dahil olmak üzere çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Bu ölçümler, sağlık hizmetlerinin etkililiğinin ve hastalar ile bir bütün olarak sağlık sistemi üzerindeki etkisinin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.

1980'li yılların sonunda Donabedian (1966) tarafından geliştirilen kavramsal çerçeve olan yapı, süreç ve sonuç ölçütlerine dış ve iç paydaşlar ile dış çevre faktörleri de dâhil edilmiştir. Buna göre dış çevrede giderek artan hükümet baskıları, rekabet artışı ve kurumsallaşma düzeyinin artışı etkili olurken bir taraftan da dış ve iç paydaşların birtakım beklentileri ve baskıları ile dış çevreden gelen ekonomik ve politik destek ortamı etkili olmaktadır. Tüm bu dış çevre unsurları sağlık kuruluşunun yapı, süreç ve sonuçlar ile ilgili kararı üzerinde etkili olmaktadır. Bu durumu Şekil 5'te sunulmuştur (Fottler, 1987).



Şekil 5. Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Performansın Belirlenmesi İçin Teorik Çerçeve

Kaynak: Fottler, 1987.

Şekil 5'e göre; sağlık hizmetlerinde yapıyı oluşturan faktörlerden süreçle ilgili faktörler arasında organizasyonel özellikler (belirli bir sağlık sistemine bağlılık gibi) ve planlama, katılım, iletişim, insan kaynakları ve kontrol ile ilgili süreçler yer almaktadır. Etkililik ve etkinlik sonuçla ilgili temel konulardır. Fottler'in (1987) modeline göre, faaliyet kategorisi altında verimlilik ve maliyet etkinliği yer alırken, etkililik kategorisi altında klinik kalite, hasta memnuniyeti, çalışanların tutum ve davranışları, sürdürülebilirlik ve finansal sonuçlar dikkate alınmaktadır. Beklentileri ve sağladıkları

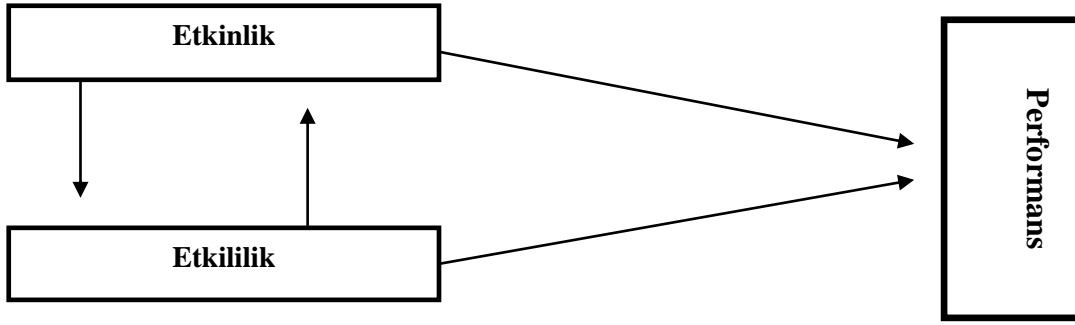
destek hem sonuç ölçümlerini hem de yapı ve süreçle ilgili kriterleri etkileyebileceğinden iç ve dış paydaşlar da bu modelde çok önemli bir rol oynamaktadır. Fottler'in modeli kapsamlıdır ve sağlık kuruluşlarındaki kurumsal performansı anlamak için genel bir çerçeve sağlamaktadır (Çınaroğlu ve Şahin, 2014).

1.8.2. Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirme

Bir süreç olarak bakıldığında performans yönetimi birkaç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar arasında; kuruluşun ulaşmayı amaçladığı amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini ölçmek için önceden belirlenmiş performans göstergelerinin kullanılması, personelin bu hedeflere katkı sağlamadaki başarısının belirlenmesi ve ön plana çıkarılması, genel performans seviyelerinin ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi için performans ölçüm sürecinin sonuçlarının değerlendirilmesi yer almaktadır (Tengilimoğlu ve Toygar, 2013).

Performans yönetiminin son aşamasını oluşturan performans değerlendirmesi, belirledikleri stratejik planlara, amaçlara ve hedeflere ulaşmaya çalışan yöneticiler için bir zorluktur. Sağlık hizmetlerinde işletmeler, bölgelerine daha yüksek kalite ve miktarda hizmet sunmak için genellikle tüm çalışanlardan yüksek performans beklemektedir. Günümüzün değişen koşullarında sağlık kurumlarının başarılı olabilmesi için performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Saha uzmanları için performansın değerlendirilmesi, faaliyet sonuçlarının raporlanması ve çalışanların işine yönelik eğilimlerinin belirlenmesinde hayati bir araç görevi görmektedir. Sağlık işletmeleri de diğer işletmeler gibi sürekli varoluş ve kârlılık gibi belirli ilkeler üzerine kurulmuştur. Bu nedenle performans değerlendirmesi ve çalışanların performansının ölçülmesi, sağlık işletmelerinin sürekli var olma ilkesi doğrultusunda geliştirebilmeleri için vazgeçilmez unsurlardır (Karaman ve diğerleri, 2019).

Sağlık yöneticileri, yüksek performans, yani etkili ve yüksek kaliteli tıbbi sonuçlar, elde etmek ve ellerindeki mevcut kaynakları kullanmak için performans kavramını oldukça sık kullanmaktadırlar. Sağlık hizmetlerinde performans, diğer hizmet endüstrilerinde olduğu gibi, etkinlik ve etkililiğin uygun bir kombinasyonu olarak tanımlanabilmektedir. Bu durum Şekil 6'da görsel olarak sunulmaktadır (Ozcan, 2008).



Şekil 6. Sağlık Hizmetlerinde Performansın Temelleri

Kaynak: Ozcan, 2008.

Şekil 6'ya göre, etkinliği arttırmak, kaliteyi, personel beceri karışımını ve vaka karışımını sabit tutarken daha yüksek sağlık hizmeti performansı sağlayacaktır. Etkililik, daha spesifik olarak, tıbbi bakımın sonuçlarını değerlendirmekte ve etkinlikten etkilenebilmekte veya onu etkileyebilmekte ve aynı zamanda sağlık hizmeti performansı üzerinde de etkisi olabilmektedir. Örneğin, etkinlik bizi mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek için gerekli girdilerin kullanılıp kullanılmadığını sormaya teşvik etmektedir. Bir hastane etkin olabilir ancak etkili olmayabilir; aynı zamanda etkili olabilir, ancak etkin olmayabilir. Amaç her ikisinin de sağlanmasıdır (Ozcan, 2008).

Bu bilgilerden hareketle, sağlık hizmetlerinde performans değerlendirme genel olarak (Smith ve diğerleri, 2009; Tanrıverdi ve Çiğdem, 2010);

- Bir sağlık sisteminin önde gelen hedeflerini etkili şekilde gerçekleştirmeyi başarıp başaramadığının ve nasıl başardığının ölçülmesi;
- Bu amaçları gerçekleştirmeyi başarmak için sistemin içi ve dışında kullanılan kaynakların ölçülmesi;
- Bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının tahmin edilmesi;
- Sistemin değişik fonksiyonlarının (hizmet sağlama, kaynak yaratma, finansman sağlama ve yönetim), hedeflerin etkin bir şekilde başarılması üzerindeki etkileri anlamında değerlendirilmesi, anlamına gelmektedir.

1.8.3. Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Yöntemleri

Alanyazın incelendiğinde performans değerlendirme yöntemlerinin, yapılacak işlerin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Helvacı, 2002).

Performans değerlendirme genel anlamda 3 farklı seviyede gerçekleştirilmektedir: Makro (sistem), mezo (kurumsal) ve mikro (çalışan) seviye. Makro seviyede performans değerlendirmesi, önceden belirlenen birtakım amaçlara ulaşma derecesi üzerinden gerçekleştirilmektedir (Murray ve Frenk, 2001: 1698). Sağlık sistemlerinden yerine getirmesi beklenen üç temel amaç bulunmaktadır. Bunlar; toplum sağlığının iyileştirilmesi, insanların beklentilerine yanıt vermek ve hastalık ya da sağlığın maliyetine karşı finansal koruma sağlamaktır (Murray ve Frenk, 2001; WHO, 2000). Bu temel amaçlar, tüm ülkeler tarafından rutin olarak izlenebilmeli ve DSÖ tarafından desteklenen programlarda, sağlık sisteminin performansını değerlendirmeye temel dayanak teşkil etmelidir. Bu sebeple, amaçlara ulaşmanın değerlendirilmesinde, bu üç amacın ölçümü üzerinde odaklanmak gerekecektir. Amaçlara ulaşmanın ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen strateji ise sağlık sistemi temel amaçlarını kendi içinde ağırlıklandırarak bir değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu, ülkelerin kendi sağlık sistemi performanslarını değerlendirmelerine yardım etmek, ona etki eden faktörleri anlamak, onu geliştirmek, ihtiyaç duyulan reform alanlarına dikkat çekmek ve hizmet sunulan insanların ihtiyaç ve beklentilerine daha iyi yanıtlar vermek anlamına gelir. En önemli amaç ise, hükümetleri kendi sağlık sistemlerinin performansından sorumlu tutmaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2005). Mezo seviyede performans değerlendirme, kuruluşların performansının bütün olarak değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu yöntemler genel olarak Dünya Sağlık Örgütü tarafından yayımlanan raporda da belirtildiği gibi düzenleyici kuruluşlar tarafından yapılan yasal denetimler (regulatory inspection), hasta, hasta yakınlarına ve çalışanlara yönelik anket-saha araştırmaları (surveys of consumers' experiences), bağımsız kuruluşlar tarafından yapılan değerlendirmeler (third-party assessments) ve istatistiksel göstergeler (statistical indicators) şeklinde sıralanabilmektedir (Shaw, 2003). Bunların dışında, Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard) ve PATH (Performance Assessment Tool for Quality Improvement In Hospitals) yöntemleri de sağlık hizmetlerinde kurumsal performans değerlendirmelerinde sıkça kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır (Kunz ve diğerleri, 2005; Groene ve diğerleri, 2008). Mikro seviyede performans değerlendirme yöntemleri ise, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı ve bireysel performans standartlarına dayalı yöntemlerdir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012; Şahin, 2013).

Bunların dışında, çalışmanın kapsamında yer alan sağlık çalışanlarının performans değerlendirmesinde kullanılan diğer yöntemlerden ise (Rich, 2009; Gruys ve diğerleri, 2008);

- Görev temelli performans değerlendirme yöntemi ve
- Değer temelli performans değerlendirme yöntemi olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda sağlık hizmetlerinde performans değerlendirme yöntemlerinden sadece mikro (sağlık çalışanları) düzeyde performans değerlendirme yöntemlerine yer verilecektir.

1.8.3.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Performans Değerlendirmesi

Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bu yaklaşım daha çok bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde kullanılır. Bu yaklaşım altında geliştirilmiş yöntemler ise;

- *Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method)*: Basit sıralama yöntemi, modern performans değerlendirmelerinde kullanılmaya devam eden klasik bir performans değerlendirme aracıdır. Yöneticilerin astlarını işlerini yapma konusundaki genel yeteneklerine veya belirli kriterlere göre sıraladığı, çalışan performansını değerlendirmenin en eski ve en basit yöntemidir. Bu yöntem, değerlendirilecek çalışanların adlarının bir kağıdın sol tarafında listelenmesini ve ardından sağ tarafta değerlendiricinin onları en başarılıdan en az başarılıya doğru sıralamasını içermektedir. Bu süreç tüm çalışanlar için tekrarlanır ve en başarılı olan en yüksek puanı, en az başarılı olan ise en düşük puanı alacak şekilde bir puan verilmektedir. Ancak yöntemin çalışanlar arasındaki performans farkının boyutunu göstermemesi, tek bir kritere göre değerlendirme yapması ve çok sayıda çalışanla uygulanmasının zor olması gibi sınırlılıkları vardır (Şahin, 2013).
- *İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparison)*: Bu yaklaşım kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşım türüdür. İkili karşılaştırma yönteminde önce çalışanların isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılmaktadır. Daha sonra her çalışan diğerleriyle tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına bir işaret koyulmaktadır. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra isim karşısına koyulan işaret sayılmakta ve bu işaret sayısına göre personel sıralanmaktadır. Karşılaştırılan çalışanların sayısı fazla olduğunda, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman

almaktadır. Sistemin en büyük sakıncası ise, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki çalışanın birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir (Woods, 1997; Schermerhon, 1989; Helvacı, 2002).

- *Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method):* Zorunlu dağıtım yöntemi, çalışanların performanslarına göre belirli kümelere gruplanmasını içermektedir. Örneğin kuruluş içerisinde en iyi performansa sahip en üst %10 ile en kötü performansa sahip en alttaki %10 bu yöntemle belirlenebilmektedir. Zorunlu dağıtım yönteminin basit olması, değerlendiricilerin çalışanları aşırı korumasını veya kayırmasını önlemesi, başarı faktörlerinin çok yönlü değerlendirilmesine olanak sağlaması gibi avantajları olmasına rağmen küçük çalışan grupları için uygun değildir. Ayrıca çalışan grubu gerçekten başarılı olsa bile yönetici açısından en iyi sonuçları vermeyebilir. Bu yöntemin ana dezavantajlarından biri, gerçek performansa bakılmaksızın çalışanların en az %10'unun başarısız olarak sınıflandırılmasını gerektirmesidir (Helvacı, 2002).

1.8.3.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Performans Değerlendirmesi

Basit sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağıtım yöntemlerinin aksine, ortak performans kriteri ve standartlarına dayalı yaklaşımda, her bireyin performansı diğerlerinden bağımsız olarak, görev tanımlarında belirtilen görev ve sorumluluklara göre değerlendirilmektedir. Ortak performans standartlarına dayalı değerlendirmeleri içeren yöntemler arasında grafik değerlendirme ölçekleri, davranışsal değerlendirme ölçekleri, kritik olay yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme yöntemi, kontrol listesi yöntemi ve amaçlara göre değerlendirme yöntemi yer almaktadır.

- *Grafik Değerlendirme Ölçekleri (Graphic Rating Scales):* Açıklanan yöntem, grafik derecelendirme ölçeği yöntemi olarak bilinen bir performans değerlendirme biçimidir. Bu yöntemde değerlendiriciler çalışanları üç kritere göre değerlendirmektedir: kişilik özellikleri, işle ilgili davranışlar ve işin sonuçları. Değerlendirmede iş miktarı, güvenilirlik, iş bilgisi, süreklilik, iş titizliği, işbirliği eğilimi gibi faktörler dikkate alınmaktadır. Performans boyutları olarak genellikle sayı veya harflerle ifade edilebilen "yetersiz", "yeterli" ve "mükemmel" gibi derecelendirmelerle belirlenen hem sayısal değerleri hem de yazılı açıklamalar kullanılmaktadır. Grafik derecelendirme ölçeği yöntemi, organizasyon kolaylığı ve sonuçların ifade edilmesinde puan kullanılması nedeniyle yaygın olarak kullanılmakla birlikte bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Örneğin değerlendiriciler yazılı açıklamaları geçmişleri, deneyimleri ve kişilikleri nedeniyle farklı yorumlayabilirler. Ayrıca, kategori seçiminde çok

az kategori seçilmesi veya iş performansını önemli ölçüde etkileyen kategorilerin gözden kaçırılması gibi sorunlar da yaşanabilmektedir (Şahin, 2013; Helvacı, 2002).

- *Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales-BARS)*: Bu yöntemde, çalışanların kişilik özelliklerinden bağımsız olarak işinin ve çalışma grubunun gerektirdiği davranışları ne ölçüde sergiledikleri değerlendirilmektedir. Bu yöntemde, ölçekteki çeşitli performans düzeylerini temsil etmek üzere belirli kriterler için geliştirilen alternatif yanıtlar kullanılmaktadır. Bu yöntemin kullanıldığı performans değerlendirmesi sırasında, değerlendirici her dereceye karşılık gelen davranış tanımlarını okur ve değerlendirilen dönem boyunca çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan tanımı seçer. Bu davranışa karşılık gelen derece değeri daha sonra bir tabloda kontrol edilir. Bu işlem işin tanımlı tüm boyutları için tekrarlanır ve tüm farklı iş boyutları için toplanan derecelendirme değerleri birleştirilerek toplam derecelendirme elde edilir. Ancak bu yöntemin dezavantajları vardır. Her iş ve iş boyutu için ayrı formların hazırlanması gerektiğinden geliştirilmesi zaman alıcı olduğundan maliyeti yüksek bir yöntemdir (Torrington ve Hall, 1995; Şahin, 2013).
- *Kritik Olay Yöntemi (Critical Incidents Method)*: Bu yöntemde değerlendirici, hem tatmin edici hem de tatmin edici olmayan davranışlar da dahil olmak üzere, çalışan davranışına ilişkin kritik olayları meydana geldikçe kaydetmektedir. Bu olaylar performansın değerlendirilmesine ve çalışana geri bildirim sağlanmasına temel oluşturmaktadır. Kritik olaylar genellikle fiziksel yeterlilik, entelektüel yeterlilik, çalışma alışkanlıkları ve tutumları, kişisel özellikler ve karakter ile ilgilidir. Bu yöntem çalışanların performansına ilişkin değerli bilgiler sunsa da dezavantajları da vardır. En büyük endişelerden biri, çalışanların sürekli izlendiklerini ve değerlendirildiklerini bilmekten rahatsız olmalarıdır. Ek olarak, kritik olayların performansı ne ölçüde etkilediğini belirlemek zor olabilir, bu da bireyler arasındaki performans düzeylerini ayırt etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu sınırlamalar nedeniyle kritik olay yöntemi yaygın olarak kullanılmamaktadır (Demir, 2006).
- *Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi (Rating and Scoring Method)*: Derecelendirme yöntemi, çalışanı değerlendirmek için belirlenen kriterlere en iyi uyan seçeneğin seçilmesini içermektedir. Seçenekler genellikle değerlendiricinin kriterler ve seçenekler arasındaki farkları anlamasına yardımcı olmak için açıklanmaktadır. Öte yandan puanlama yönteminde her kritere önemine göre puan verilmektedir. Bu yöntemde kriterler genellikle başarılıdan başarısızına kadar beş dereceye ayrılmaktadır (Şahin, 2013).
- *Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi (Team Based Rating Method)*: Örgütlerdeki bazı işler özellikle takım halinde yapıldığından performans değerlendirme de takım halinde

yapılmaktadır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek oldukça zordur; diğer yandan böyle bir değerlendirme bireysel performansı tam olarak yansıtamaz (Tunçer, 2013).

- *Kontrol Listesi Yöntemi (Weighted Checklists)*: Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanların nitelikleri ve davranışları hakkında açıklayıcı ifadelerin yer aldığı bir liste hazırlanmaktadır. Değerlendirici her ifadeye "evet" veya "hayır" yanıtını vermektedir. Ek olarak, kontrol listesindeki her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar atanabilir, ancak değerlendirici genellikle yanlılığı önlemek için bu değerler hakkında bilgilendirilmez. Kontrol listesi yöntemi pratik ve uygun maliyetlidir ve faaliyetlerin açıklanması nedeniyle değerlendirme süreci değerlendirici için basittir. Ancak bu yöntemin dezavantajı, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olabilmesidir (Şahin, 2013; Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012).

1.8.3.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar ulaştıkları hedeflere, sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel performans standartlarına göre değerlendirilmektedir. Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım, doğrudan indeks yöntemi, çalışma standartları yöntemi, amaçlara göre yönetim ve 360 derece performans değerlendirme yöntemlerinden oluşmaktadır.

- *Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)*: Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenmektedir. Her iki durumda da performans standartları işin gerektirdiği sonuçlara göre örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız kriterlere dayanmaktadır. Yöneticiler için astlarının devam ya da iten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan çalışanlarda yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedir (Helvacı, 2002).
- *Çalışma Standartları Yöntemi (Working Standarts Method)*: Performans değerlendirmesinde çalışma standartları yaklaşımı öncelikle üretim süreçlerinde çalışan yönetici olmayan çalışanlar için uygundur. Bu yöntem, bir standart veya öngörülen üretim düzeyi oluşturmayı ve her çalışanın performansını bu standartlarla karşılaştırmayı içermektedir. Bu standartlar genellikle ortalama bir işçinin normal üretim düzeyine dayanmakta ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki tartışmalar yoluyla belirlenmektedir. Performansın ölçülmesine yönelik hedefler kuruluş tarafından geçmiş deneyimlere, iş ölçümüne ve iş örnekleme çalışmalarına dayanarak belirlenmekte ve doğrudan iş tanımlarıyla ilişkilendirilmektedir. Çalışma standartları

yaklaşımının temel avantajlarından biri performans değerlendirmesinin oldukça objektif faktörlere dayanmasıdır. Ancak önemli bir dezavantaj, farklı iş kategorilerine yönelik standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır; bu da, kuruluş içindeki farklı roller arasındaki performansın değerlendirilmesini zorlaştırabilmektedir (Şahin, 2013).

- *Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi (Management by Objectives)*: Amaçlara göre yönetimin performans değerlendirmesine uyarlanmış şeklini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda, amaçlar, çalışanların performans ölçütü olarak kullanılmaktadır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılmaktadır. Amaçlara göre yönetim tekniğinde her bir çalışan tek başına değerlendirilmektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012).
- *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi (360 Degree Performance Evaluation Method)*: Çoklu değerlendirme sistemi olarak da bilinen 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çok tartışılan bir konudur. Bu sistem, bir çalışanın davranışları ve bunların etkileri hakkında üstler, meslektaşlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer proje ekibi üyeleri dahil olmak üzere çeşitli kaynaklardan bilgi toplanmasını içermektedir. 360 derece yöntemi, birden fazla değerlendiriciden geri bildirim toplayarak çalışan performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülmesini sağlamayı amaçlamaktadır. 360 derece geri bildirim yönteminin çalışana kapsamlı geri bildirim sağlamak gibi pek çok faydası olsa da dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar arasında tasarım aşamasındaki hatalar, süreç bütünlüğünün sağlanmasındaki zorluklar, süreçle ilgili yetersiz eğitim ve bilgi, eksik bilgi, aşırı kağıt israfı ve bilgisayar sistemine bilgi girme yükü sayılabilmektedir (Şahin, 2013; Woods, 1997).

1.8.3.4. Görev Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi (Task-Based Performance Assessment Method)

Görev Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi (GTPDY) konusu incelenmeden önce görev temelli performans kavramının sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Bu konuda birçok yazar görev temelli performansın çok boyutlu bir yapı olan iş performansının önemli bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Borman ve Motowidlo (1997), iş performansının iki boyutu olarak görev temelli performans ve bağlamsal performansı göstermiştir. Rotundo ve Sackett (2002), görev temelli performansı vatandaşlık ve zarar verici performansla birlikte iş performansının üç boyutundan birisi olarak ifade etmişler, Koopmans ve diğerleri (2011) ise, iş performansının dört boyuttan oluştuğunu belirterek, bunları; görev temelli performans, bağlamsal performans, uyarlanabilir performans ve zarar verici iş davranışı olarak sıralamışlardır.

- Bağlamsal (contextual) performans; yalnızca görev temelli performans değil, diğer bireysel değişkenlerin de dahil edilmesiyle belirlenmektedir. Yetenekler ve beceriler, görev temelli performansı tahmin etme eğilimindeyken, kişilik ve ilgili faktörler bağlamsal performansı tahmin etme eğilimindedir. Bağlamsal performans aynı zamanda ortak olan ve görev temelli performansın gerçekleştiği ortamı destekleyen küçük rollerdir. Bağlamsal performans, çalışanın yatkınlıklarına ve iradesine bağlıdır. Gönüllülük, yardım etme, ısrar etme gibi davranışlar, kişi-örgüt uyumunu içeren irade ve yatkınlığı ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Bhardwaj ve Kalia, 2021).
- Vatandaşlık (citizenship) performansı; pozitif bir örgütsel ortam oluşturarak örgüte katkıda bulunmaktadır. Bu kavram, çalışanların resmi rol gerekliliklerinin bir parçası olmayan, ancak yine de örgütün etkili işleyişini destekleyen kişiye bağlı nitelikteki davranışları dikkate almaktadır. Bu nedenle çalışanlar, işbirliği yapmak ve başkalarına yardım etmek için asgari beklentilerin ötesine isteyerek geçtiklerinde, örneğin kendi işinin parçası olmayan görevleri üstlenmek için gönüllü olduklarında, iyi vatandaşlar olarak kabul edilmektedir (Ramawickrama ve diğerleri, 2017).
- Zarar verici iş davranışı/performansı (Counterproductive work behavior/performance); örgütün refahına zarar veren gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002). Uyarlanabilir (adaptive) performans, çalışma sistemlerinin karşılıklı bağımlılığına ve belirsizliğine ve buna karşılık gelen iş performansının doğasındaki değişikliğe odaklanmaktadır.
- Uyarlanabilir performans; bireyin iş rolündeki veya çevresindeki değişikliklere uyum sağlama derecesi olarak tanımlanabilir (Koopmans ve diğerleri, 2011).
- Görev temelli (task-based) performans ise, görevdeki kişilerin resmi olarak işlerinin bir parçası olarak kabul edilen faaliyetleri yerine getirme yeterliliğidir. Yani, teknik sürecin bir bölümünü uygulayarak doğrudan veya gerekli malzeme ve hizmetleri sağlayarak dolaylı olarak örgütün temel yeteneğine katkıda bulunan faaliyetlerdir. Aynı zamanda, görev performansı görevdeki bir kişinin iş tanımındaki görevlerin başarılmaması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, son yıllarda yenilik ve müşteri odaklı davranış gibi görev performansının belirli yönlerine verilen önem, giderek artmaktadır (Ramawickrama ve diğerleri, 2017).

Performans, çalışanların uzmanlık ve becerilerine dayalı olarak gerçekleştirdikleri eylemlerin sonuçlarını içermektedir. Kurumsal ortamlarda, çalışanların performansı, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan tüm çalışanların becerileri, çabaları ve yeteneklerinin birikmiş bir sonucudur. İyileştirilmiş örgütsel performans, çalışanların hedef başarımları yönündeki çabalarını gösterirken, geliştirilmiş çalışan performansı açısından daha fazla çaba gerektirmektedir. Ayrıca, çalışanlarının bireysel hedeflerini kurumsal hedeflerle başarılı bir şekilde uyumlu hale getiren örgütler, çalışanlarını memnun etmekte ve onları işlerine daha fazla dahil olmaya çekmektedir (Dahkoul, 2018).

İster ekip çalışması ister dürüstlük veya saygı gibi diğer değerler açısından bakılsın, kuruluşun değerleriyle tutarlı davranış sergilemek, kişinin iş görevlerinin teknik yönlerini (yani görev temelli performansı) yerine getirmekten farklıdır. Ancak, bu durum değerlerin benimsenmesiyle görev temelli performans arasında ilişki olmadığı anlamına gelmemektedir. Çalışanlar günlük iş sorumluluklarını (çalışanların çalıştıkları birimde iş sonuçlarının değerine duyarlı olan çabalarının girdisi olarak kendilerinden beklenen sorumluluklar) ve iş pozisyonları için gerekli olan aktiviteleri gerçekleştirirken temel değerlerle tutarlı davranışlar sergilemektedirler. Bir anlamda, bir kişinin işinin gerektirdiği görevlerini yerine getirmesi yoluyla amaç başarımı (çalışanın beklenen iş sonuçları, projeler ve klinik, teknik ve davranışsal gelişim sonucu), sağlaması çalışanlara kuruluşun değerlerini ortaya çıkarma fırsatı sunmaktadır (Gruys ve diğerleri, 2008).

İş sorumluluğu, çalışanların iş sonuçları için sorumluluk üstlenme derecesini ifade etmektedir. İş sorumluluğu, çalışanların daha pozitif duygulara sahip olmalarına yardımcı olmaktadır. İlk olarak, iş gereksinimleriyle karşı karşıya kalan çalışanlar, gereksinimleri karşılayabilecekleri yeteneklerini ve bunları yerine getirdikten sonra potansiyel getirileri değerlendirirler. Eğer çaba harcayarak gereksinimleri karşılayabilirlerse ve daha fazla getiri elde edebilirlerse (örneğin iş becerilerinin gelişmesi ve artan maaşlar), başarı hissi duyarlar ve motive olurlar. Bu nedenle, çalışanlar iş sorumluluğunu üstlendiklerinde, enerjilerini vermeye istekli olurlar ve buna karşılık daha büyük bir başarı hissi elde edebilirler. Çünkü baskıya uyum sağlayabileceklerine ve çabalarıyla ödüllendirileceklerine inanırlar. Ek olarak, bir işletmede, çalışanlar genellikle meslektaşları ve üstleriyle iyi ilişkiler kurmak ve onların onayını almak isterler. İş sorumluluklarını iyi yerine getirmek, onay almanın ve duygusal ihtiyaçları karşılamanın temel bir yaklaşımıdır. Bu bakış açısından, iş sorumluluğu, çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak daha fazla iş tatmini hissetmelerine neden olabilir (Jiandong ve diğerleri, 2022).

Çalışanların performansı, bir bireyin örgüt hedeflerine ulaşmak için sürekli çaba göstermesi sonucunda ortaya çıkan maddi ve maddi olmayan sonuçları ifade etmektedir. Görev temelli performans, örgütsel başarının bağımlı olduğu önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Görev temelli performans, çaba

sarf etme sonuçlarının bir birleşimidir. Bir çalışanın işine ve örgüte duygusal ve fiziksel bağlılığı, istenen sonuçları elde etmek için gayretli olmaya teşvik etmekte; bu tür bir bağlılık derecesi, çalışanların görev performansını da yükseltmektedir (Arwab ve diğerleri, 2022).

Görev temelli performans değerlendirme (GTPD), bir çalışanın kendisine verilen görevleri veya sorumlulukları tamamlamadaki etkililiğini değerlendirme sürecidir. Tamamlanan işin kalitesinin ve miktarının yanı sıra zamanında ve verimli bir şekilde yapılmasının ölçülmesini içermektedir. Değerlendirme, işin özel hedefleri, örgütün standartları veya bireyin kendi performans hedefleri dahil olmak üzere çeşitli kriterlere dayalı olabilir. Ekip çalışması, iletişim becerileri, problem çözme becerileri ve genel iş bilgisi gibi faktörleri de hesaba katabilir (Vuong ve Nguyen, 2022).

Performans değerlendirmeleri, öz-değerlendirme, akran değerlendirmesi veya süpervizör değerlendirmesi gibi çeşitli yöntemlerle yapılabilmektedir. Değerlendirmenin sonuçları, çalışana geri bildirim sağlamak, iyileştirme alanlarını belirlemek, eğitim ve gelişim ihtiyaçları hakkında karar vermek için kullanılabilir. GTPD'nin nihai amacı, çalışanların görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirerek örgütün genel başarısına katkıda bulunmalarını sağlamaktır (Armstrong, 2022).

GTPD, bir işletmede çalışanların kişilik özelliklerinin ve değerlerinin yanı sıra çalıştıkları bölümlerde yaptıkları iş kapsamında iş sorumlulukları ve buna bağlı olarak hedef başarımlarının dikkate alındığı performans değerlendirme yöntemini ifade etmektedir (Barrick ve diğerleri, 2001; Rich, 2009).

GTPD gerçekleştirilirken çalışanların hem hedeflerin başarılmaları özelliğinin hem de iş sorumluluğu özelliğinin aynı anda değerlendirilmesi sözkonusudur. Çalışanların hedef başarımları ve iş sorumluluğu özellikleri, dikkatli bir şekilde ele alınıp etkili bir GTPD sağlandığında, çalışanların işletmeye katkısının daha net bir şekilde görüldüğü, ödül/terfi sistemlerinin daha etkin olduğu, çalışanların işletmeye bağlılıklarının arttığı ve işletmenin uzun dönemde daha karlı hale geldiği (Barrick ve diğerleri, 2002; Rich, 2009) ifade edilmektedir.

Tüm yöntemlerde olduğu gibi GTPD yönteminin de avantajları ve dezavantajları vardır (Pulakos ve Schmitt, 1995; Tett ve diğerleri, 1991; Chen ve diğerleri, 2005) :

Avantajları:

- Nesnel değerlendirme: GTPD, bir çalışanın iş performansının belirli görevleri veya projeleri tamamlama becerilerine dayalı olarak objektif bir değerlendirmesini sağlamaktadır.

- İşle ilgili becerilere odaklanma: GTPD, kuruluşların yalnızca öznel değerlendirmelere güvenmek yerine bir çalışanın işle ilgili beceri ve yeteneklerini değerlendirmesine olanak tanımaktadır.
- İş performansını artırma: GTPD, güçlü ve zayıf alanları belirleyerek çalışanların iş performanslarını iyileştirmelerine ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.
- Net geri bildirim sağlama: GTPD, çalışanların nasıl performans gösterdiklerini ve neyi geliştirmeleri gerektiğini anlamalarına olanak tanıyan açık ve eyleme geçirilebilir geri bildirim sağlamaktadır.

Dezavantajları ise:

- Sınırlı kapsama sahip olma: GTPD, yalnızca bir çalışanın genel iş performansının kapsamlı bir değerlendirmesini sağlayamayan belirli görevlere veya projelere odaklanır.
- Sosyal becerileri göz ardı etme: GTPD, iş başarısı için önemli olan iletişim, takım çalışması ve liderlik gibi sosyal becerileri dikkate almayabilir.
- Bağlamı yoksayma: GTPD, görevin veya projenin tamamlandığı zaman kısıtlamaları veya kaynak sınırlamaları gibi bağlamı dikkate almayabilir.
- Önyargılardan etkilenebilme: GTPD, değerlendiricinin kişisel tercihleri veya çalışanla olan ilişkileri gibi önyargılardan etkilenebilir.

Genel olarak, GTPD, özellikle belirli görevleri veya projeleri içeren işler için bir çalışanın iş performansını değerlendirmek için yararlı bir yöntem olabilir. Bununla birlikte, örgütler, bir çalışanın genel iş performansının daha kapsamlı bir değerlendirmesini sağlamak için bu yöntemle ilgili sınırlamaları ve potansiyel önyargıları dikkate almalı ve diğer değerlendirme yöntemleriyle desteklemelidir.

1.8.3.5. Değer Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi (Values-based Performance Assessment Method)

İletişim teknolojilerinin belirli kurumsal davranışları etkileme potansiyeline ilişkin farkındalık ve karmaşıklığın artması, büyük ve heterojen organizasyonlardaki şeffaflığın azalması gibi durumlar karmaşık sosyal sistemlerin nasıl yönetileceğine ilişkin modern görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu görüşler zaman içerisinde kurumların performanslarını tanımlamak, ölçmek, değerlendirmek ve raporlamak için kendilerini ve çalışanlarını değerlendirme yöntemlerinde büyük bir değişime neden olmasını sağlamıştır. Bu değişim, çalışanların performansının değerlendirmesinde

amaçlara göre yönetim yaklaşımında belirtilen etkinlik ve kontrol gibi somut özelliklerden ziyade yönetime ilişkin daha soyut özelliklere (değerlere) doğru bir yönelimin olduğu değer temelli performans değerlendirme yöntemi (DTPDY)'nin ortaya çıkmasında da etkili olmuştur (Pruzan, 1998).

DTPD yönteminde, yasal uygunluk ve finansal performansa odaklanma yerine kurumsal, sosyal ve etik sorumluluk ve hesap verebilirlik üzerine odaklanılmaktadır. Yapılan bir çalışmada, amaçlara göre yönetim yaklaşımında performans değerlendirme yapılırken, uzun vadeli hedeflerde sorunlar olduğu ve çalışanların sonuçlar üzerindeki kontrolünün azaldığı ve yürütme veya yönetsel zayıflıkları telafi etmek için çok az şey yapıldığı ifade edilmiştir (Lindhout ve Reniers, 2021). Ayrıca 21. yüzyılın, 20. yüzyıldaki gibi maddi varlıklardan ziyade bir örgütün maddi olmayan varlıklarından yararlanma zamanı olacağına dair inanış (Kouzes ve Posner, 1999), 21. yüzyılda bir sağlık kuruluşunun başarısı için değerlere dayalı yönetimin ihmal edildiği ve daha yakından ölçülmesi gerektiği hipotezini doğrudan etkilemiştir.

Mills ve Spencer (2005), sağlık kuruluşlarının hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değer temelli karar vermeye odaklanmıştır. Bakımın maliyet kontrolünün sağlanmasının ve bakım kalitesinin iyileştirmesini sağlık hizmetinin en önemli 2 hedefi olarak görmekte ve değer temelli karar almanın bu iki hedefe ulaşmada nasıl yardımcı olabileceğini göstermektedirler. Ayrıca, liderliğin kritik unsurlarına ve sağlık kuruluşunun tüm katmanlarına değer temelli karar vermenin dahil edilmesini önermektedirler.

Bu anlamda, alanyazın incelendiğinde sağlık hizmetlerinde DTPD yönteminin kullanıldığı çalışmaların olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda DTPD için dikkate alınan temel değerler olarak (Rich, 2009; Gruys ve diğerleri, 2008);

- Saygı (Respect)
- Anlayış (Compassion)
- Dürüstlük (Integrity)
- Ekip çalışması (Teamwork) ve
- Mükemmellik (Excellence) gösterilmiştir.

Saygı, işletmeye ait olma duygusunu ve işletmede birçok bakımdan çeşitliliğin olabileceğini vurgulamaktadır (Nimwegen ve diğerleri, 2004). Sağlık hizmetleri bakımından ise, çalışanların hastalara gösterdikleri kadar meslektaşlarına da karşı gösterdikleri tutumdur (DeLellis ve Sauer, 2004).

Anlayış, başkalarının sıkıntısını hafifletme arzusuyla birlikte sempatik bir bilinçle hareket etme olarak tanımlanmaktadır. Yani, diğer çalışanların acılarını farketmek, acılarına empati kurmak ve acılarını azaltmak için sıcaklık, şefkat ve nezaketle acılarına tepki olarak hareket etmek olarak ifade edilmektedir (Hur ve diğerleri, 2018).

Dürüstlük, temelde güveni temsil etmektedir. Ayrıca, dürüstlük, bir çalışanın kuruluş tarafından tanımlanan belirli bir değer kümesine ne ölçüde bağlı olduğunu belirlemektedir (Garman ve diğerleri, 2006).

Ekip çalışması, bir işletmenin en iyi sonuçları elde etmek için çalışanların birlikte çalışmasına vurgu yapmaktadır (Nimwegen ve diğerler, 2004). Ekipler ise, iş arkadaşları, vardiya, çalışma grubu, departman, proje grubu veya çapraz fonksiyonel grubu içerebilmektedir (Gruys ve diğerleri, 2008). Sağlık hizmetlerindeki ekip çalışması, iki veya daha fazla sağlık çalışanının kararlar üzerinde işbirliği yaptığı ve ortak bir amaca ulaşmak için karşılıklı olarak çalıştığı dinamik bir işyeri faaliyetidir (Ogbonnaya ve diğerleri, 2018).

Mükemmellik ise, sürekli olarak kişisel performansı artırmak ve organizasyona daha fazla katkıda bulunmak için çabalamayı ifade etmektedir (Gruys ve diğerleri, 2008).

DTPD gerçekleştirileceği zaman yukarıda açıklanan değerlerin her biri çeşitli ölçeklerde (5'li likert vb.) sıralamaya tabi tutularak puanlanmaktadır. Elde edilen ortalama puanlara göre de değerlendirme yapılmaktadır (Gruys ve diğerleri, 2008).

DTPD'nin sağlık işletmeleri ve diğer sektörlerde etkili kullanımı sonucunda birtakım faydalar ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında (Cravens ve diğerleri, 2003; Philips, 2006; Burke ve Hsieh, 2006; Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009; Idris ve diğerleri, 2010);

- Temeline etik değerleri alması,
- Değerleri işletmenin değerleri ve misyonuyla uyumlaştırması ve bu şekilde bireysel ve örgütsel davranışları olumlu yönde etkileyebilmesi,
- Karmaşık örgüt yapıları için uygun olması,
- Çalışanlar için yeni bir ödül/terfi alma imkanı sunması,
- Çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olması,
- Çalışan güçlendirmesinin önünü açması,
- İşletme ile çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında iletişimin güçlenmesini sağlaması,

- Değer ve işletme karının artmasına yardımcı olması,
- İşletmenin hizmet kalitesinin artmasını sağlaması,
- İşletmenin toplumsal anlamda ün kazanmasına yardımcı olması ve
- Genel olarak uzun dönemde finansal performans artışını sağlaması yer almaktadır.

1.8.4. Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmenin genel anlamda işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından yararlarının neler olduğu yukarıda “*Performans Değerlendirmenin Yararları*” başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bunların haricinde, performans değerlendirmenin diğer birçok sektörde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde de ortaya çıkardığı birtakım spesifik yararlar bulunmaktadır. Bunlar (Karaman ve diğerleri, 2019);

- Ameliyathanelerin daha verimli ve etkin kullanımının sağlanması,
- Hastane içerisinde bekleme sürelerinin kısılması,
- Birim hasta maliyetinin düşmesi,
- Gelir-gider akışlarının etkin işletmecilik anlayışıyla takip edilmesi,
- Gereksiz tetkiklerin azalması,
- Eğitim olanaklarına teşvik verilmesi ve bunların takip edilmesi,
- Çalışan ve hasta memnuniyetinin araştırılmasının artması,
- Stratejik planlar yapılmasını ve stratejik kararlar alınmasını sağlaması
- Kaynakların zamanında temin edilmesini ve etkin kullanılmasını sağlaması
- Klinisyenlere ve yöneticilere kendi servislerini diğer servislerle karşılaştırma fırsatı sunması şeklinde sıralanabilmektedir.

1.9. ARAŞTIRMA MODELİ KAPSAMINDA KULLANILAN DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1.9.1. Performans İle Çalışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık) Arasındaki İlişkiler

Performans kavramı, genellikle bir dizi standart, hedef veya beklentiye göre ölçülen bir eylem, görev veya işlevin yerine getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar bağlamında performans, bir bireyin veya bir ekibin kendilerine verilen görev ve sorumlulukları ne kadar iyi yerine getirdiğini ifade etmektedir (Zhenjing ve diğerleri, 2022). Çalışan performansının ne derecede gerçekleşip

gerçekleşmediğinin belirlenmesi için performans ölçümünün yapılması gerekmektedir. Performans ölçümü kamu politikası ve yönetiminde uzun bir geleneğe sahiptir ve kamu sağlık hizmetleri sektöründe de sıkça kullanılmıştır. (Arah ve diğerleri, 2003). 1990'lardan itibaren, kullanılan geleneksel kontrol ve verimliliğe dayalı ölçüm sistemleri, hem finansal hem de finansal olmayan sonuçları ortaya koymak için hem kar amacı güden hem de gütmeyen sektörlerde çok boyutlu performans ölçümleri (Dengeli Puan Kartı vb.) ile desteklenmektedir (Vainieri ve diğerleri, 2019).

Bağlılık kavramı, bir kişinin bir hedefe olan bağlılığını tanımlamaktadır. Bu hedef sosyal olsun ya da olmasın işler, amaçlar ve örgütsel programların yanı sıra örgütlere, çalışma gruplarına ve yönetsel düzeydeki çalışanlara yönelik olabilmektedir. Bağlılık aynı zamanda o hedef için gösterilen kalıcı davranışları da yansıtmaktadır (Gemmiti, 2009). Bağlılık, farklı bilim alanlarında farklı şekilde yorumlanmaktadır. Sosyolojide, toplumları korumak ve değiştirmek için bir mekanizma; ekonomide, sahip olunan varlıkların ya da girişimcilerin risk alma çabalarının korunması ve yeni ekonomik varlıkların oluşturulması için bir yol; politikada, güç sahiplerine karşı sadakati korumak ya da oluşturmak ve yeni hedeflere ve programlara doğru yönlendirmek için bir araç ve psikolojide ise, ya gömülü olan öz kimlikleri korumak ya da yenilerinin peşinden gitmeyi sağlayan şey olarak görülmektedir (Bar-Haim, 2019).

Çalışan bağlılığı, çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere faaliyet göstermesi için yapılan zorlayıcı baskıların tamamını, örgüte karşı duyulan psikolojik ilgiyi ve çalışana örgütte kalmaya iten durumları bünyesinde barındırmaktadır. Bu bakımdan çalışan bağlılığının kişinin örgütle psikolojik bütünleşmesine ilişkin bir kavram olduğu açıktır. Örgütün değer yargıları ve hedefleri ile bütünleşmek, örgütten karşılık beklemeden, bu hedefleri gerçekleştirmek adına duyulan bir sorumluluktur. Bu kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek, bunlara inanmayı, örgüte fayda sağlayacak şekilde fazladan çalışma iradesi göstermeyi ve örgütte kalıcı olma isteğini belirtmektedir. Buradan hareketle çalışan bağlılığı; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanabilmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2013).

Alanyazın incelendiğinde performans ile bağlılık arasında iki yönlü pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın performansı etkilediği (Riketta, 2002; Bret Becton ve diğerleri, 2009; Meyer ve diğerleri, 2002; Zhenjing ve diğerleri, 2022); diğerlerinde ise performansın örgütsel bağlılığı etkilediği (İltis, 2005; Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009; Mukherjee ve Bhattacharya, 2013; Meyer ve diğerleri, 2012; Rego ve diğerleri, 2016) bulunmuştur. Diğer taraftan çalışan bağlılığı ve performans arasında belirsiz ve zayıf bir ilişki olduğu (Keller, 1997; Meyer ve diğerleri, 2002) veya çalışan bağlılığı ve performans arasında pozitif ilişki olmadığı (Mathieu ve

Zajac, 1990; Williams ve Anderson, 1991; Jing, 2010) yönünde görüş bildiren çalışmalar da mevcuttur. Dolayısıyla alanyazında bu iki kavram arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin farklı yaklaşımlar söz konusudur.

Örgütsel bir perspektiften bakıldığında, etkili çalışan performansı bağlılığın temel sonucunu ve amacını oluşturmaktadır. Bağlı olmayan çalışanlarla karşılaştırıldığında, bağlı çalışanlar görevlerinde ısrarcı olmaya ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye eğilimlidirler. Çalışan performansının sonucuyla ilgili olarak, bağlılık (Kaplan ve Kaplan, 2018);

- Görevleri tamamlamada ve hedeflere ulaşmada ısrar,
- Hizmet kalitesi,
- Değişikliği kabul etme ve
- Ek görevlerinin üstlenilmesi şeklinde kendini göstermektedir.

Çalışan performansını ve çalışan bağlılığını etkilediği düşünülen liderlik, iş doyumu, motivasyon, örgüt kültürü, sosyal yapı, kişisel faktörler, psikolojik güçlendirme (Ali ve diğerleri, 2014; Dvir ve diğerleri, 2002; Givens, 2011; Joo ve Lim, 2013; Jose ve Mampilly, 2014; Manaf ve Latif, 2014; Miao ve diğerleri, 2012; Tuuli ve Rowlinson, 2009; Yıldız ve diğerleri, 2014) gibi değişkenler dikkate alındığında çalışanların değer temelli ve görev temelli performans düzeylerinin belirtilen faktörler üzerinde etkisi olduğu, birçok çalışmada (Boon Ooi, 2007; Cummings ve diğerleri, 2008; Sin ve diğerleri, 2009; Akinbode ve Fagbohunge, 2012; De Carlo ve diğerleri, 2016; Gorenak ve diğerleri, 2020; Romi ve diğerleri, 2022; Katoch ve diğerleri, 2023) ortaya konmuştur.

Aynı şekilde Meyer ve Herscovitch (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, yüksek düzeydeki çalışan performansının, örgüte bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Rhoades ve diğerleri (2001) tarafından yapılan bir başka çalışmada algılanan örgütsel desteğin bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buna göre, çalışanların performanslarının takdir edilmesi de dahil olmak üzere örgütten yüksek düzeyde destek algıladıklarında, örgüte bağlı olma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bersin ve diğerleri (2017) tarafından yapılan bir diğer çalışmada çalışanların işyerinde yaşadıkları deneyim yoluyla bağlılıklarının artacağı belirlenmiştir. Aynı şekilde olumlu performans deneyiminin işe bağlılığı etkileyerek kurumsal yenilik, verimlilik, müşteri memnuniyeti, karlılık gibi örgütsel değerlerin çeşitli yönleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağını ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Glisson ve Durick, 1988; Harley ve diğerleri, 2007). Siew ve diğerleri (2011) tarafından bir sağlık kuruluşunda yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri olarak verilen görevlerin yerine getirilmesi gösterilmiştir. Bu durumda çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirerek yüksek performans sergilemesinin bağlılığın artmasına yardımcı olacağı söylenebilir.

Görev temelli performan bağlamında değerlendirildiğinde, görev temelli performans ile örgütsel bağlılık kavramlarının doğrusal bir ilişki içinde olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar görevlerinde iyi performans göstermeleri, başarı duygusu ve işlerinden gurur duyma hissinin oluşmasına neden olacak, bu durum da örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olacağı (Pasumarti ve diğerleri, 2022) görüşü vardır. Değer temelli performans bağlamında değerlendirildiğinde, değerlerin, performans ve çalışan bağlılığı kavramlarıyla yakın ilişki içinde olduğu (Verburg ve diğerleri, 2018), dolayısıyla örgütleriyle benzer değerleri paylaşan çalışanların o kuruluşa bağlı olma olasılıklarının daha yüksek olabileceği ifade edilmekte, bunun nedeni olarak ise, kuruluşlarıyla değerleri paylaşan çalışanların kişisel inançları ile örgütün amaç ve değerleri arasında bir uyum duygusu hissetmelerine bağlanmıştır (Vance, 2006). Aynı şekilde bir başka çalışmada değer temelli performansın örgütsel bağlılığın artmasının nedenleri olarak; çalışanların kendi değerlerini örgütün değerleri ile uyumlu hale getirdikleri, işlerinde bir anlam ve amaç duygusu hissetme olasılıklarını yükselteceği ve bu durumda kuruluşun başarısına katkıda bulunma arzusuna yol açabileceği, değer temelli performansın çalışanların kendilerini örgütün misyon ve değerleriyle özdeşleştirme olasılığını yükselterek çalışanlar arasında ortak bir amaç ve bağlılık duygusu meydana getirebileceği belirtilmiştir (Hassan, 2007).

1.9.2. Performans İle Çalışan Ödüllendirme Arasındaki İlişkiler

Örgütlerde insan kaynağı, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak örgüte rekabet avantajı sağlayan en önemli faktördür (Hafıza ve diğerleri, 2011). İnsan kaynağının örgüt içinde korunabileceğini ve çalışma koşulları, liderin etkisi, eğitim ve gelişim, öğrenme kültürü, örgüt itibarı ve ödüller gibi farklı stratejiler kullanılarak en iyi şekilde kullanılabilirliği belirtilmektedir (Heng, 2012). Bu stratejilerden ödüllendirme sürecinin çıktısı olarak ödül, çalışanın bir istihdam ilişkisinin parçası olarak elde ettiği her türlü finansal getiri, somut hizmetler ve faydalar olarak tanımlanabilir (Malhotra ve diğerleri, 2007). Ödül, katkıları karşılığında bir kuruluş tarafından sağlanan tüm nakit, nakit olmayan ve psikolojik ödemeler olarak ifade edilmektedir (Bratton ve Gold, 2017). Diğer bir tanımlamaya göre ödül, bir görevi, bir hizmeti veya sorumluluğu yerine getirmekten kaynaklanan faydalardır. İş yapmanın başlıca ödülü ücrettir. Birçok işveren ayrıca ücret ve maaşların yalnızca bir kısmını oluşturduğu ödül paketleri de sunmaktadır. Paketler genelde ikramiyeler, emeklilik planları, sağlık sigortası, tahsisli arabalar, krediler, yemekler, kar paylaşımı, hisse seçenekleri vb. şeklinde oluşabilmektedir. Ödül sistemi, yönetimin çalışanların motivasyonunu istenilen şekilde yönlendirmek için kullandığı önemli bir araçtır. Diğer bir deyişle, ödül sistemleri, insanları örgüte katılmaya çekmeye, işe gelmelerini sağlamaya ve onları yüksek seviyelerde performans göstermeleri için motive etmeye yaramaktadır (Rotea ve diğerleri, 2018).

Her çalışanın bir işlevi veya görevi yerine getirdikten sonra bir miktar ödül beklediği şüphesizdir. Çalışanlardan, işverenler tarafından belirlenmiş görevleri yerine getirmeleri beklenirken, çalışanlar da kendilerinden bekleneni yerine getirdikten sonra işverenlerinin kendilerine yeterli ödüllendirmeyi temin etmelerini beklemektedirler (Eshun ve Duah, 2011).

Alanyazın incelendiğinde performans ile ödüllendirme arasında iki yönlü pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda ödüllendirmenin performansı etkilediği (Murphy, 2015; Muchiri, 2016; Noorazem ve diğerleri, 2021; Okereke ve Asha, 2022); diğerlerinde ise performansın ödüllendirmeyi etkilediği (Brown ve Treviño, 2006; Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009; Larson ve diğerleri, 2019; Liu, 2022) bulunmuştur. Bilimsel yönetimin ortaya çıkışından bu yana, ödüller çalışanları motive ederek onların performansını doğrudan etkilemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu durum çalışanları daha fazla motive edip etkili performans göstermelerini sağlamaya yönelik bir uygulama olarak kabul edilmektedir (Deci, 1972).

Ödüllendirmenin memnuniyetsiz çalışanların davranışlarını değiştirmede hayati bir rol oynadığına dikkat çekilip, adil bir ödül sisteminin çalışanlarda iş tatmini ve üretken davranış oluşturabileceği belirtilmektedir. Ödül sistemi, yasal uygunluk, işgücü maliyeti kontrolü, çalışanlara yönelik algılanan adalet ve yüksek düzeyde verimlilik ve müşteri memnuniyeti elde etmek için çalışan performansının artırılması gibi diğer hedefleri yerine getirmenin yanı sıra kurumsal performansın iyileştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Yüksek performans gösterenleri örgütte tutmak için etkili bir ödül sisteminin olması gerektiği ve ödülün onların üretkenliği ile ilgili olması gerektiği savunulmaktadır. Ödülün aynı zamanda, performans yönetiminde geri bildirim döngüsünün önemli bir parçası olduğuna da dikkat çekilmektedir. Ayrıca ödül sisteminin çalışana daha verimli çalışması için ilham verdiği ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgüt kültürü ve stratejisi ile uyumlu olması gerektiği ifade edilmektedir (Edirisooria, 2014).

Ayaz ve Mohamed (2023) tarafından yapılan bir çalışmada ödüllendirmenin çalışan performansını iyileştirmek, iş doyumunu artırmak ve çalışan devrini azaltmak için son derece önemli olduğu gösterilmiştir. Al-Zahrani ve Al-Harbi (2023) tarafından yapılan bir başka çalışmada, ödül/teşvik ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmanın yapıldığı hastanede uygulanan ödül sisteminde her %1'lik artış için iş performansının %0,479 oranında arttığı bulunmuştur. Dayanandan (2017) tarafından yapılan başka bir çalışmada ücret artırımı yoluyla gerçekleştirilen ödüllendirme sayesinde çalışanların performansının arttığı belirlenmiştir.

Çalışan performansını ve ödüllendirmesini etkilediği düşünülen örgüt kültürü, değerler, iş doyumunu, motivasyon, içsel, dışsal ve kişisel faktörler (Shortell ve diğerleri, 2001; Siu, 2003; Kontodimopoulos

ve diğerleri, 2009; Rad ve Moraes, 2009; Al-Ahmadi, 2009; Ahmad ve diğerleri, 2010; Young ve diğerleri, 2012; Platis ve diğerleri, 2015; Singh ve diğerleri, 2017; Kang, 2018; Ahmed ve diğerleri, 2023) dikkate alındığında çalışanların değer temelli ve görev temelli performansının belirtilen faktörler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (DeCicco ve diğerleri, 2006; Decker ve diğerleri, 2016; Lee, 2020; Rich, 2009; Platis ve diğerleri, 2015).

Sağlık hizmetlerinde çalışan performansı çalışanların ödüllendirilmesi, terfi ettirilmesi ve teşvik edilmesinin kapsam ve niteliğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık kuruluşları, yüksek kaliteli hasta bakımı sunmak, kurumsal hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajını korumak için çalışanlarının performansının kalitesine büyük ölçüde güvenmektedir. Bu nedenle, çalışan performansının değerlendirilme ve ödüllendirilme şekli, çalışan motivasyonunu, iş doyumunu ve sonucunda sağlanan bakım kalitesini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Nuti ve diğerleri (2013) tarafından yapılan bir çalışmada kullanılan performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanların ödüllendirme/terfi olasılıklarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Performans değerlendirme sistemleri, sağlık kuruluşlarında çalışan performansını değerlendirmek ve ödülleri, terfileri ve teşvikleri belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sistemler tipik olarak çalışanların klinik yeterlilik, hasta sonuçları, ekip çalışması ve kurumsal değer ve standartlara bağlılık gibi önceden tanımlanmış kriterlere göre değerlendirilmesini içermektedir.

Bekele ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmada çalışanlar kendi performansının adil değerlendirildiği algısında olduğunda sürekli olarak yüksek performans gösterme eğiliminde olacakları bulunmuştur. Yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, terfi veya diğer teşviklerle ödüllendirilebilirken, performansı beklentilerin altında kalan çalışanlar iyileştirici eğitim veya diğer destek türlerini alabilmektedirler. Sağlık hizmetleri performans yönetimindeki en önemli zorluklardan biri performans değerlendirmesinin öznel doğasıdır. Sağlık hizmetleri performansı genellikle çok yönlüdür ve ölçülmesi zordur, bu da değerlendirme sürecinde potansiyel önyargılara yol açabilmektedir. Vainieri ve diğerleri (2020) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, bir sağlık hizmeti sunucusunun performansının, hastalığı karmaşıklığı veya kaynak mevcudiyeti gibi kendi kontrolü dışındaki faktörlerden etkilenmediği ve bu faktörlerin performans değerlendirmelerine yeterince yansıtılamayabildiği için doğru şekilde ödüllendirme de yapılamayacağı belirtilmektedir. Benzer şekilde Brewer ve diğerleri (2016) tarafından yapılan diğer bir çalışmada hemşirelerin işte gösterdikleri çabaların karşılığında ödüllendirilebildikleri tespit edilmiştir. Özellikle sağlık hizmetlerinde kullanılan performansa dayalı ödemeler de çalışanların performans ve ödül ilişkine örnek olarak verilebilmektedir. Sağlık çalışanları önceden belirlenen kriterlere göre belirli bir sürede uygun şekilde yerine getirdikleri görevlerin sonucunda ödül olarak finansal teşvikler alabilmektedir (Lin ve diğerleri, 2022).

Çalışan performansı ve çalışan ödüllendirme ilişkisi görev temelli performans bağlamında değerlendirildiğinde, doğrusal bir ilişki den bahsetmek mümkündür. Örgütler tarafından genellikle görev temelli performans, hangi çalışanların ödüllendirme için hazır olduğunu belirlemede önemli bir faktör olarak görülmektedir. Sürekli olarak yüksek düzeyde görev temelli performans sergileyen çalışanlar, genellikle örgüte değerli katkıda bulunanlar olarak görülmekte ve ödüllendirme için değerlendirilmeleri daha olası olmaktadır. Görev temelli performansın ödül almayı sağlamasının birkaç nedeni vardır. Bunlar (Kim ve diğerleri, 2020):

- İyi performans gösteren çalışanlar genellikle kuruluşları tarafından tanınır ve ödüllendirilir, bu da işlerinden memnuniyetlerini ve örgüte olan bağlılıklarını artırabilmektedir. Bu, artan üretkenliğe ve çalışanları terfi fırsatları için konumlandırabilen ek sorumluluklar alma isteğinin önünü açabilmektedir.
- İyi performans gösteren çalışanlar genellikle daha zorlu rolleri ve sorumlulukları üstlenmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olarak görülmektedir. Sonuç olarak, terfi fırsatları için güçlü adaylar olarak görülebilmektedir şeklinde ifade edilebilmektedir.

Çalışan gelişimine ve performansına öncelik veren örgütlerin, hem çalışanların iş doyumunu hem de örgütsel başarı açısından fayda görmeleri muhtemeldir. Örgütler, yüksek performans gösterenleri tanıyarak ve ödüllendirerek çalışan katılımını, bağlılığını ve uzun dönemli başarıyı destekleyen bir mükemmellik kültürü oluşturabilmektedir (Rich, 2009).

Çalışan performansı ve çalışan ödüllendirme ilişkisi değer temelli performans bağlamında değerlendirildiğinde, burada da doğrusal bir ilişki den bahsetmek mümkündür. Değer temelli performans çalışanların kişisel değerlerini kuruluşlarının değerleriyle uyumlu hale getirmesi ve bu değerleri iş performanslarına rehberlik etmesi için kullanmasıdır. Bu tür bir performans, üç nedenle çalışan ödüllendirmesinin yolunu açmaktadır (Hassan, 2007):

- Birincisi, bir çalışanın değerleri kuruluşun değerleriyle örtüştüğünde, bu değerlerle tutarlı davranışlar sergileme olasılığı daha yüksektir. Bu, ekip oyuncusu olmayı, güçlü iş ahlakı sergilemeyi ve kaliteli işler yapmayı içerebilmektedir. Bu davranışlar genellikle ödüllendirme için düşünülen çalışanlarda arzu edilen nitelikler olarak görülmektedir.
- İkincisi, değer temelli performans sergileyen çalışanlar genellikle işlerine daha bağlı görülmektedir. Bu, artan üretkenliğe, daha iyi müşteri hizmetlerine ve genel iş performansının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bir çalışana ödüllendirip ödüllendirmemeye karar verirken bu faktörlerin tümü dikkate alınabilir.
- Üçüncüsü, değer temelli performans, çalışanların örgütün misyonu ve hedefleri ile ilgili bilgi ve becerileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. Çalışanlar, örgütün değerlerine odaklanarak,

performanslarını artırmalarına ve örgütün başarısına katkıda bulunmalarına yardımcı olacak eğitim ve gelişim fırsatlarını aramaya daha yatkın olabilir. Bu onları ödül fırsatları için daha rekabetçi hale getirebilecektir şeklinde sıralanabilmektedir.

2. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacı ve önemi, kullanılan değişkenler, araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler, çalışmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve yöntemi ile verilerin analizinde kullanılan yöntemlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık kurumlarının belirlediği hedeflere ulaşmak için birey ve grup performansını geliştirmeyi amaçlayan sistemli bir yaklaşım olan performans değerlendirme, bireylerin ve grupların sorumluluklarını üstlendiği bir kültür oluşturmayı hedeflemektedir. Bu amaç doğrultusunda, çalışanların performansının değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Sağlık kurumlarında çalışan performansının değerlendirilmesi birçok açıdan önemlidir. Bunlar arasında; yüksek performanslı çalışanların daha iyi hasta sonuçlarına ve memnuniyetine katkıda bulunması, sağlık çalışanlarının performansının değerlendirilmesinin hasta güvenliği için hayati önem taşıması, çalışan performansının değerlendirilmesinin bireysel güçlü ve zayıf yönleri belirlemek için bir platform sağlaması, kaynakların daha verimli kullanılmasına imkan tanınması, çalışan performansının değerlendirilmesinin çalışan bağlılığına katkı sağlaması vb. unsurlar yer almaktadır (Institute of Medicine, 2000; Dieleman ve Harnmeijer, 2006; Vasan ve diğerleri, 2017; Kiiiza ve diğerleri, 2021; Yinusa ve Faezipour, 2023):

Çalışanların performansının değerlendirilmesi amacıyla birçok yöntem geliştirilmiş olup, uygun olan yöntemin seçimi kuruluşun amacı, yapısı, yönetim tarzı, kültürü, finansal ve teknik imkânlarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler arasında değer temelli ve görev temelli performans değerlendirme yöntemleri de yer almaktadır. Özellikle sağlık kuruluşlarında sunulan hizmetin gereği olarak ekip çalışması, dürüstlük, saygı, anlayış, mükemmellik, empati ve hasta merkezli bakım kültürünün teşvik edilmesinin önemi düşünüldüğünde değer temelli performans değerlendirme yönteminin uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, değer temelli performans değerlendirme sadece hastaların refahına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve sağlık kuruluşunun genel itibarının da artmasına katkıda bulunan bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde görev temelli performans değerlendirme hasta güvenliği, bakımın kalitesi, verimlilik ve genel örgütsel etkinliği doğrudan etkilediği düşünüldüğünde sağlık kuruluşunun

işleyişinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilebilir. Özellikle çalışanların iş sorumluluklarının farkında olarak belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının tespit edilmesine yardımcı olan bir yöntemdir.

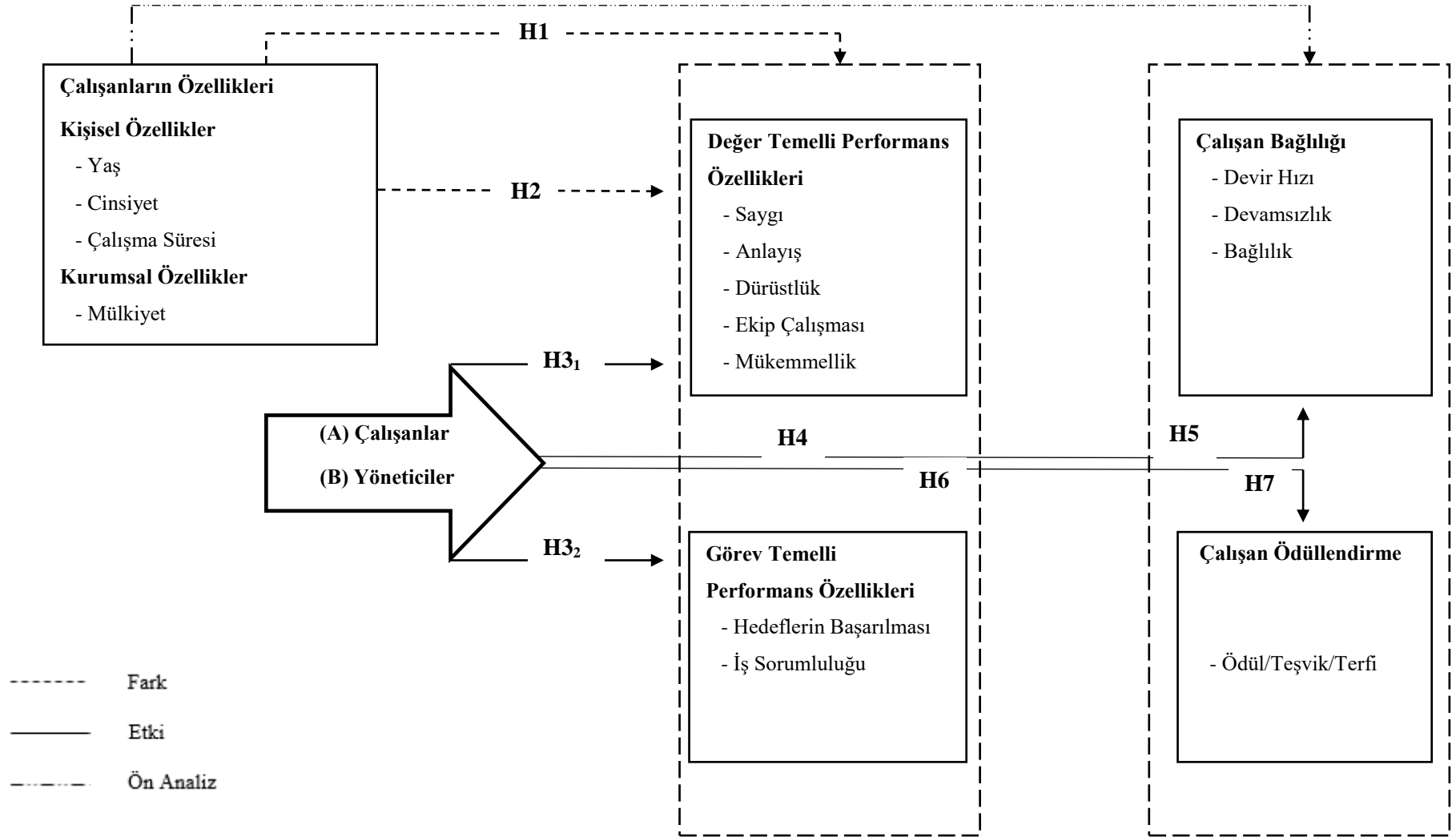
Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı sağlık çalışanlarının görev temelli ve değer temelli performanslarının ölçülerek hastane mülkiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konmasıdır. Ayrıca çalışma kapsamında;

- Görev temelli ve değer temelli performans düzeyinin çalışan ve yöneticiye göre farklılık gösterip göstermediği ve
- Görev temelli ve değer temelli performans düzeyinin çalışan bağlılığı ve çalışan ödüllendirmesi üzerinde etkili olup olmadığının ortaya konması hedeflenmiştir.

Uluslararası alanyazın (Web of Science) incelendiğinde yöneticiler ve araştırmacılar tarafından dikkat çekilen bir konu olsa da örgütlerde görev temelli ve değer temelli performans değerlendirmesinin birlikte yapıldığı çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Ittner ve Larker, 2001; Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009; Lueg ve Schäffer, 2010). Türkçe alanyazında (Yök tez merkezi ve Ulakbim TR dizin) ise, daha çok değer temelli pazarlama (Külter ve Demirgüneş, 2006; Ruziye ve Bekmezci, 2008), değer temelli ödeme (Ural, 2008) ve değer temelli yönetim anlayışı (Seyfioğlu, 2019; Özsarı, 2018) konuları üzerine çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Ancak, görev temelli ve değer temelli performans değerlendirme konusunun birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu konuda çalışmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel ve alt amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma modeline Şekil 7’de yer verilmiştir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Araştırma amaçları ve modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur;

H1: Çalışanların performans (a. Görev temelli performans, b. Değer temelli performans) düzeyleri çalışanların kişisel özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların performans (a. Görev temelli performans, b. Değer temelli performans) düzeyleri çalışanların çalıştıkları hastanenin mülkiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Değerlendiricilerin (1-Çalışan, 2-Yönetici) çalışan performans (a. Görev temelli performans, b. Değer temelli performans) düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların görev temelli performans düzeyleri ve alt boyutları (a. Görev temelli performans, b. Hedeflerin başarılması, c. İş sorumluluğu) çalışan bağlılığı (1. Devir hızı, 2. Devamsızlık, 3. Bağlılık) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

H5: Çalışanların değer temelli performans düzeyleri ve alt boyutları (a. Değer temelli performans, b. Saygı, c. Anlayış, d. Dürüstlük, e. Ekip çalışması, f. Mükemmellik) çalışan bağlılığı (1. Devir hızı, 2. Devamsızlık, 3. Bağlılık) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

H6: Çalışanların görev temelli performans düzeyleri ve alt boyutları (a. Görev temelli performans, b. Hedeflerin başarılması, c. İş sorumluluğu) çalışan ödüllendirmesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

H7: Çalışanların değer temelli performans düzeyleri ve alt boyutları (a. Değer temelli performans, b. Saygı, c. Anlayış, d. Dürüstlük, e. Ekip çalışması, f. Mükemmellik) çalışan ödüllendirmesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren üç farklı mülkiyetteki (A= Üniversite hastanesi, B= Özel hastane ve C= Kamu hastanesi) hastanelerde çalışan (dış kaynak kullanımı yoluyla çalışanlar, geçici iş pozisyonlarında çalışanlar ve mesleki eğitim kapsamında çalışanlar hariç) tüm sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamındaki tüm hastaneler genel hastane olup, A hastanesi 216 yatak kapasitesiyle bir vakıf üniversite hastanesi; B hastanesi 150 yatak kapasiteli özel hastane ve C hastanesi ise 255 yatak kapasiteli bir kamu hastanesidir. Çalışma evrenine dahil edilen sağlık çalışanları, hastanelerin tüm birimlerinde görev alan hekimler, hemşireler, idari ve sağlık personeli (insan kaynakları, kalite, tahakkuk, eczane, destek hizmetleri vb.) ve teknik personelden (tekniker/teknisyen) oluşmaktadır. Bu kapsamda, A hastanesinde 552, B hastanesinde 505 ve C hastanesinde 400 olmak üzere toplam 1457 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Çalışmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evreni bilinen örneklem büyüklüğü hesaplama formülü (Formül 1) kullanılmıştır. Buna göre evreni temsil edebilecek olan örneklem büyüklüğü %99 güven düzeyi için 456 kişi olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

N= Evrendeki birey sayısı
n= Örnekleme alınacak birey sayısı
p= İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı)
q= İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)
t= Belirli serbestlik derecesi ve yanılma düzeyinde t tablosundaki teorik değer
d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen ± sapma

$$n = \frac{1457 \times (2,576)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2 \times (1457-1) + (2,576)^2 \times 0,50 \times 0,50} = 456 \quad (\text{Formül 1})$$

Örneklem büyüklüğünün hesaplanması sonrasında, üç farklı hastaneden örnekleme dahil edilecek kişi sayısının belirlenmesi amacıyla olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, çalışma evrenini oluşturan hastaneler, A hastanesi, B hastanesi ve C hastanesi olarak tabakalara ayrılmış ve her bir tabakanın evrendeki ağırlıkları hesaplanmıştır (A hastanesi: 0,38; B hastanesi: 0,35 ve C hastanesi 0,27). Sosyal bilimler alanında anketlerin geri dönüş oranı da dikkate alınarak hesaplanan örneklem büyüklüğünün %15 fazlası (524) basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılara dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 498'inden geri dönüş sağlanmıştır. Dolayısıyla örnekleme 498 sağlık çalışanı dahil edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme İlişkin Bilgiler

Hastane	Evren	Evrendeki Tabaka Ağırlıkları	Örnekleme Girecek Kişi Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Toplanan Anket Sayısı
A hastanesi	552	0,38	173	199	176
B hastanesi	505	0,35	158	183	161
C hastanesi	400	0,27	125	142	161
Toplam	1457	1,00	456	524	498

Araştırma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, örnekleme dahil edilen çalışanlar kendilerini değerlendirmiştir. İkinci aşamada, araştırmaya katılan çalışanların performansları bağlı olduğu yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çalışmaya dahil edilen yöneticiler arasında; başhekim yardımcısı, sağlık bakım hizmetleri müdürü, sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı, laboratuvar sorumlusu, destek hizmetleri müdürü, idari ve mali hizmetler direktör yardımcısı, insan kaynakları müdür yardımcısı, teknik hizmetler sorumlusu, süpervizör ve personel şefi yer almaktadır (Tablo 2).

Tablo 2. Yöneticilerin Hastanelere Göre Dağılımı

Hastane	Pozisyon	n	%
A	Başhekim yrd.	10	55,5
	Sağlık bakım hizmetleri müdürü		
	Sağlık bakım hizmetleri müdür yrd.		
	Süpervizör		
	Laboratuvar sorumlusu		
B	Teknik hizmetler sorumlusu	3	16,7
	Başhekim yrd.		
	Sağlık bakım hizmetleri müdür yrd.		
C	İnsan kaynakları müdür yrd.	5	27,8
	Başhekim yrd.		
	Sağlık bakım hizmetleri müdür yrd.		
	İdari ve mali hizmetler direktör yrd.		
Toplam	Personel şefi	18	100,0

2.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, anket formu [Değer ve Görev Temelli Performans Değerlendirme (DGTPD) anketi] kullanılmıştır. Anket, 4 bölüm ve 26 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümde, çalışanların ve yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, çalıştıkları hastanedeki çalışma süresi ve çalıştıkları hastanenin mülkiyeti ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi açık uçlu; cinsiyeti ve çalıştıkları hastanenin mülkiyeti ise, kapalı uçlu olarak anket formunda yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, çalışanların görev temelli performanslarını ölçmek için Rich (2009) tarafından geliştirilen Görev Temelli Performans (Task-based Performance) Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Hedeflerin başarılması, 3 farklı hedefin başarılma durumuna göre 1-5 arasında bir skor ile değerlendirilmektedir. Skorlar 1=Hedefleri Başaramadı, 2=En Az İki Hedefi Tamamen Başardı, 3=Tüm Hedefleri Tamamen Başardı, 4= Tüm Hedefleri Tamamen Başardı ve En Az Bir Hedefi Beklentilerin Ötesinde Başardı, 5=Tüm Hedefleri Beklentilerin Ötesinde Başardı şeklindedir. Daha yüksek skorlar daha yüksek hedef başarımına işaret etmektedir. İş sorumluluğu değişkeni, 5 farklı iş sorumluluğunun yerine getirilme durumuna göre 1-5 arasında bir skor ile değerlendirilmektedir. Skorlar 1=Başarısız/Verimsiz/Yetersiz, 2=Gelişme Gösterir, 3=Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli, 4= Beklentileri Her Zaman Aşar, 5=Rol Model

şeklindedir. Daha yüksek skorlar daha yüksek iş sorumluluğuna işaret etmektedir. Bu bölümde yer alan sağlık çalışanlarına yönelik hedeflerin belirlenmesinde, akademik görüşten, uzman görüşünden ve çeşitli sağlık kuruluşlarının resmi web adreslerinden; iş sorumluluklarının belirlenmesinde ise Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nden (1983), Sağlık Bakanlığı Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik'ten (2014) ve Hemşirelik Yönetmeliği'nden (2010) yararlanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, çalışanların değer temelli performanslarını ölçmek için Gruys ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen Değer Yasaları (Values Enactment) Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, her bir çalışanın 5 değerden aldıkları skorların aritmetik ortalamasına göre ölçülecek şekilde tasarlanmış olup; 5 temel değer özelliği saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik şeklindedir.

- Saygı, başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını bilmeyi ve onlara değer vermeyi,
- Anlayış, diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını bilmeyi ve ona göre karşılık vermeyi,
- Dürüstlük, gerçekleri söyleyerek ve kendi değerleriyle tutarlı hareket ederek diğerlerinin güvenini kazanmayı ve onlara güven aşılamayı,
- Ekip çalışması, ortak bir amacı başarmak için diğer çalışanlarla birlikte etkili çalışmayı ve
- Mükemmellik ise, bireysel performansı iyileştirmek için sürekli çabalamayı ve örgüte daha fazla katkı sunmayı ifade etmektedir.

Her bir değer, 1-5 arasında bir skor ile değerlendirilmektedir. Skorlar 1=Başarısız/Verimsiz/Yetersiz, 2=Gelişme Gösterir, 3=Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli, 4=Beklentileri Her Zaman Aşar, 5=Rol Model şeklindedir. Daha yüksek skorlar daha yüksek değere işaret etmektedir.

Anket formunun dördüncü bölümünde, çalışanların bağlılığını ve ödüllendirilmesini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Çalışan bağlılığı kapsamında Gruys ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen Değer Yasaları (Values Enactment) Ölçeğinde kullanılan devir hızı ve devamsızlık değişkenleri ile Pearce ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen ve Akbolat ve

diğerleri (2015) tarafından geçerlik ve güvenilirliği yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Devir hızı, çalışanların 1 yıllık çalışma durumlarına göre değerlendirilmektedir. Eğer çalışanlar 1 yıldan az sürede kurumda çalışmaktaysa “Evet” 1 yıldan uzun sürede çalışmaktaysa “Hayır” şeklinde değerlendirilmektedir. Devamsızlık, çalışanların 1 yıllık sürede mazeretsiz olarak devamsızlık yapıp yapmadıkları şeklinde değerlendirilmektedir. Devamsızlık yapılmışsa “Evet” yapılmamışsa “Hayır” olarak işaretlenmektedir. 1 yıllık süre sınırı alanyazından yararlanılarak (Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009) belirlenmiştir. Bağlılık ise, 1-Kesinlikle katılmıyorum- 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde (5’li likert) en uygun seçeneğin işaretlenmesi yoluyla değerlendirilmektedir. Yüksek skorlar yüksek bağlılığa işaret etmektedir. Çalışanların devir hızı ve devamsızlık boyutu sadece yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Çalışan ödüllendirme boyutu kapsamında ise, çalışanların ödül/teşvik/terfi alma durumları yer almaktadır. Ödül/teşvik/terfi alınmışsa “Evet” olarak; alınmamışsa “Hayır” olarak işaretlenmektedir. Çalışanların ödüllendirme değişkeni sadece yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu kapsamında kullanılan değişkenlere ilişkin bilgiler özet olarak Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Çalışmada Kullanılan Değişkenler

Sosyodemografik ve Kurumsal Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler
Yaş	Değer Temelli Performans	Değer Temelli Performans
Cinsiyet	Görev Temelli Performans	Çalışan Bağlılığı
Çalışma Süresi	Çalışan Ödüllendirme	Çalışan Ödüllendirme
Hastane Mülkiyeti		

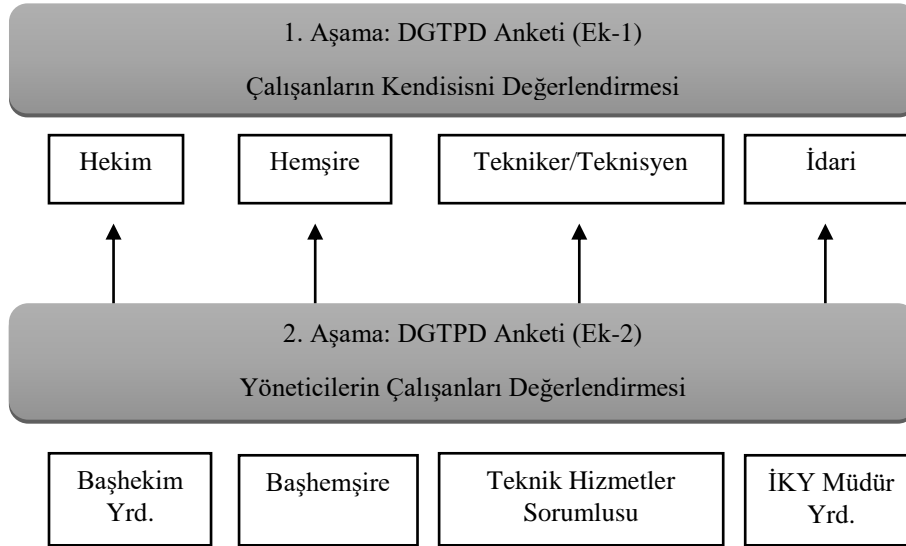
2.5. Etik Beyan

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi için ilk olarak Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyon’dan 17.02.2020 tarih ve 35853172-050.06 sayılı Etik Kurul izni alınmıştır (Ek-3).

Ayrıca, DGTPD anketinin uygulanacağı hastanelerden de gerekli izinler alınmıştır (Ek 6-8).

2.6. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Bu araştırmanın verilerinin toplanması için iki aşamalı bir süreç izlenmiştir (Şekil 8).



Şekil 8. Veri Toplama Süreci

Şekil 8'de görüleceği üzere, DGTPD anketi iki aşamalı olarak uygulanmıştır. Birinci aşamada, Ek-1'de yer alan anket formu örneklemede yer alan sağlık çalışanları tarafından yanıtlanmıştır. İkinci aşamada ise, birinci aşamada anketleri tamamlayan çalışanların sorumlu yöneticileri (başhekim yardımcısı, sağlık bakım hizmetleri müdürü (başhemşire), sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı, laboratuvar sorumlusu, destek hizmetleri müdürü, idari ve mali hizmetler direktör yardımcısı, insan kaynakları müdür yardımcısı, teknik hizmetler sorumlusu ve süpervizör ve personel şefi) kendilerine bağlı çalışanları Ek-2'de yer alan anket formunu kullanarak değerlendirmiştir. Yöneticiler değerlendirme yaparken hangi çalışana değerlendirdiğini bilmektedir. Bunu sağlamak adına ikinci aşamada sadece ölçeceği yanıtlayan çalışanlar değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamındaki veriler yüz yüze görüşmelerle toplanmıştır. Anketin uygulanması için hastanede ilgili birimlerden randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşaması Covid-19 pandemisine denk geldiğinden hastanelerdeki anket uygulama periyotları farklılık göstermiştir. Veri toplama A hastanesi için Ocak-Nisan 2020 tarihlerini; B hastanesi için Nisan-Temmuz 2022 tarihlerini; C hastanesi için Mayıs-Ağustos 2022 tarihlerini kapsamıştır.

2.7. Verilerin Analizi

Bilimsel araştırmalarda kullanılacak bir ölçüm aracının iki temel özelliği yerine getirmesi gerekmektedir: Geçerlik ve güvenirlik. Geçerlik, bir testin ölçmek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Alpar, 2014). Çalışma kapsamında ulaşılan verilerin analizi için ilk olarak DGTPD anketinin geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Geçerlik kapsamında birinci aşamada dil geçerliği sağlanmıştır. Dil geçerliliği (Linguistic validity), ölçeklerin, değerlendirmelerin veya ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve kullanılmasında, araçların belirli bir dilsel veya kültürel bağlamda amaçlanan yapıları veya değerkenleri doğru bir şekilde ölçmesini sağlamak için yapılmaktadır (Van Widenfelt ve diğerleri, 2005). Dil geçerliği için kullanılan ölçekleri geliştiren/kullanan yazarlardan elektronik posta yoluyla onay alınmıştır (Ek-4).

Geçerlikte ikinci aşamada içerik (kapsam) geçerliği sağlanması gerekmektedir. İçerik geçerliği (Content validity), ölçek maddelerin ölçmek istenilen özelliği yeterince kapsayıp kapsamadığına karar vermek için bir uzman grubu tarafından yapılan kapsamlı bir incelemeyi ifade etmektedir (Fitzner, 2007). İçerik analizinde iki farklı yöntem kullanılmaktadır: Kantitatif ve kalitatif yöntem. Kantitatif yöntemde, uzmanlar anket maddelerini *gerekli, yararlı ancak yetersiz ve gereksiz* şeklinde üçlü derecelendirme ile değerlendirmektedir. Değerlendirme soncunda, maddelere ilişkin Kapsam Geçerlik Oranı (KGO) ve Kapsam Geçerlik İndeksi (KGİ) hesaplanarak sonuç formu elde edilmektedir. KGO ve KGİ hesaplamalarında kullanılan formüller (Formül 2, 3) ise aşağıdaki gibidir:

$$KGO = [G/(N/2)] - 1 \quad (\text{Formül 2})$$

$$KGİ = \sum KGO/C \quad (\text{Formül 3})$$

G= Gerekli diyen uzman sayısı; **N**= Toplam uzman sayısı; **C**= Madde sayısı

Kalitatif yöntemde ise, anket formunun ölçülecek özellikleri temsil edip etmediği, maddelerin yeterince açık ve sade şekilde ifade edilip edilmediği, maddelerin hedef kitle tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı, dil bilgisi uyumu, kelime sayısı, yeni madde eklenip eklenmeyeceği vb. üzerinde durulmaktadır. Değerlendirmeler, anket formunda bulunan maddelerin istenilen özelliği ölçüp ölçmediği “Evet-Hayır” şeklinde yapılmaktadır. Ayrıca, uzmanlardan varsa düzeltme ve çıkarma talepleri de alınmaktadır (Alpar, 2014; Zamanzadeh ve diğerleri, 2014; Vakili ve

Jahangiri, 2018). Bu çalışmada çalışmanın amacına uygun olarak kantitatif içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Uzmanlarla yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilen bu analiz sonucunda, anket formundaki maddelerin tümü uzmanlar tarafından yanıtlanmıştır. Analiz sonuçları bulgular bölümünde sunulmuştur.

Geçerliğin üçüncü aşamasında yapı geçerliği (Construct validity) sağlanmıştır. Yapı geçerliği, ölçülmek istenen özelliği ölçeceği varsayılan değişkenlerin meydana getirdiği bütünü tahmin edilen yapıyı ölçme derecesi olarak ifade edilmektedir (Alpar, 2014). Bu çalışmada yapı geçerliği yalnızca 6 maddeli bağıllık boyutuna uygulanmıştır. Daha önce Akbolat ve diğerleri (2015) tarafından geçerli ve güvenilir bulunan bağıllık ölçeği maddelerine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Bilimsel araştırmalar için diğer temel özellik olan güvenilirlik (Reliability) kavramı, bir ölçüm sürecinde ölçeğin kararlılığını, yani farklı durumlarda aynı sonuçları ne kadar vereceğini ifade etmek için kullanılmaktadır (Bannigan ve Watson, 2009). Ayrıca, ölçüm sürecinde ölçüm işleminin tekrar yapılabilirliği veya tekrarlar arasındaki tutarlılığı belirtmektedir (Alpar, 2014). İç tutarlılık ise, bir ölçekteki tüm maddelerin aynı kavramı veya yapıyı ne ölçüde ölçtüğünü ve bu nedenle ölçek içindeki maddelerin birbiriyle ilişkili olup olmadığını ortaya koymaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011). İç tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem ise Cronbach's alpha değerinin bulunmasıdır. Alfa, madde yanıtlarının (ölçek sorularına verilen yanıtların) birbiriyle ne ölçüde ilişkili olduğunu ölçmektedir. Başka bir deyişle, α , bir dizi ölçek yanıtında sistematik veya tutarlı olan varyans oranını tahmin etmektedir. 0 ile 1 arasında değişen bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirliğin artması anlamına gelmektedir (Vaske ve diğerleri, 2017). Ölçek maddelerinin sayısı, öğelerin birbiriyle ilişkisi ve boyutsallığı alfa değerini etkilemektedir. Kabul edilebilir alfa değerleri 0,70 ile 0,95 arasındadır. Düşük bir alfa değeri, az sayıda sorudan, maddeler arasındaki zayıf ilişkiden veya heterojen yapılardan kaynaklanabilmektedir. Alfa değeri çok yüksekse, aynı soruyu farklı bir şekilde belirttiği için bazı maddelerin gereksiz olduğu anlamına gelebilir. Bu bakımdan önerilen maksimum Cronbach alfa değeri 0.90'dır (Tavakol ve Dennick, 2011).

Geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilen ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizinde ilk olarak çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı (ortalama, standart sapma vb) istatistiklere yer verilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin analizler yapılmış ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu (Skewness= 0,714, Kurtosis= 0,977) varyanslarının homojen olduğu (Levene statistics= 0,340, $p>0,05$) ve örneklem

büyükliğünün yeterli olduğu (KMO statistics= 0,913, $p<0,05$) belirlendikten sonra hipotezlerin test edilmesi için parametrik testler kullanılmıştır. Çalışanların değer temelli ve görev temelli performansı, bağlılığı ve ödüllendirmesinin çalışanların kişisel özellikleri ve çalıştıkları kurumların mülkiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için independent samples t-test ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı farklılık bulunan değişkenler için farklılığın tespit edilmesinde Post-hoc (Tukey HSD) testlerinden yararlanılmıştır. Daha sonra ise, araştırma hipotezleri doğrultusunda değer temelli ve görev temelli performansın çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmek için basit ve çok değişkenli doğrusal regresyon analizleri ve değer temelli ve görev temelli performansın çalışan devir hızı, devamsızlığı ve ödüllendirmesi üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu lojistik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 22.0 ve Analysis of Moment Structures (AMOS) 22.0 programı kullanılmıştır

2.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında çalışan performans değerlendirmesi; çalışanların kendi kendilerini ve yöneticilerin çalışanları değerlendirmesi şeklinde iki aşamada gerçekleştirilmiş olup, değerlendirme kapsamında eşitler, hizmet alanlar gibi diğer ilişkili gruplar değerlendirici kapsamına dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla çalışan performansının en kapsamlı şekilde ölçülebildiği yöntemi ifade eden 360 derece performans değerlendirme yönteminin (Şahin, 2013; Woods, 1997) sağladığı avantajların tamamından yararlanılamamış olması bir sınırlılık olarak düşünülebilir.

Araştırma evreninde yer alan A hastanesi mülkiyet olarak vakıf üniversitesine bağlı bir eğitim araştırma hastanesi olması nedeniyle işleyiş olarak bir özel hastane mantığı ile yönetilmektedir. Bu durum araştırmanın bir sınırlılığı olarak düşünülebilir.

Araştırmada çalışanların devir hızı özellikleri yalnızca araştırmanın yapıldığı tarihteki çalışma süreleri dikkate alınarak hesaplanmıştır.

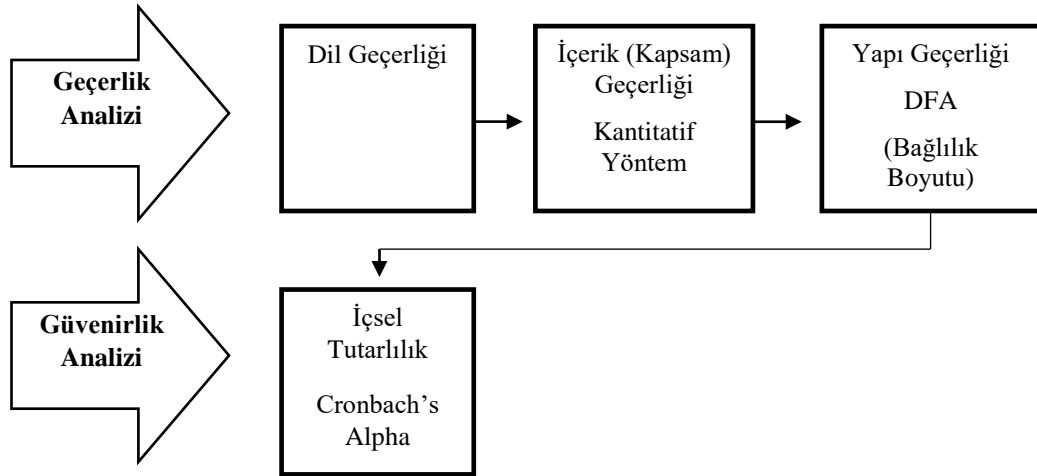
Araştırmanın verileri Covid-19 pandemisi döneminde toplandığı için her bir hastanedeki veri toplama periyotları farklılık göstermiştir. Çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesinde belirtilen sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

3. BÖLÜM: BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde verilerin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda sırasıyla veri toplama araçlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular, tanımlayıcı bulgular ve hipotezlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.1. VERİ TOPLAMA ARACININ GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin süreç Şekil 9'da sunulmuştur.



Şekil 9. Geçerlik ve Güvenirlik Analiz Süreci

3.1.1. Geçerlik Analizi Bulguları

Dil geçerliği için ilk olarak çalışmada kullanılan ölçeğin geliştiricisinden/kullanıcısından kullanım izni alınmıştır. Ardından, alanında uzman 3 akademisyen ve bir akademik danışman tarafından ölçek İngilizce dilinden Türkçe'ye çevrilmiştir. Sonra, Türkçe ifadelerin Türkçe diline uygunluğu sağlanmıştır. Daha sonra, tek bir form haline getirilen Türkçe ölçek anadili

İngilizce olan bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye (back translation) çevrilmiştir. Bu aşamada uyumsuzluk gösteren ifadeler gözden geçirilip düzeltilerek ölçeğe son hali verilmiştir. Son olarak, ölçeğin ana örnekleme geçerlik ve güvenilirliğini test etmeden önce pilot çalışma (ön uygulama) gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmalarda kullanılacak minimum örneklem sayısı konusunda farklı sayılar söz konusudur. Bunlar arasında, 10 ile 30 arası (Hill, 1998; Johanson ve Brooks, 2010) ve en az 12 (van Belle, 2002) en çok kabul gören örneklem aralıklarıdır. Bu çalışma kapsamında ana örnekleme dahil edilmeyen 25 çalışan pilot çalışmaya alınmıştır. Bu çalışanlardan herhangi bir düzeltme ve değiştirme önerisi gelmemiştir. Dolayısıyla hazırlanan anket formu ana örneklem için kullanılmak üzere içerik ve yapı geçerliğine ve güvenilirlik analizine tabi tutulmaya hazır hale getirilmiştir.

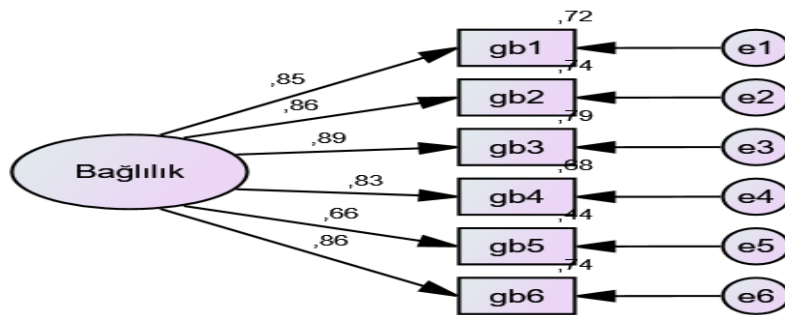
Çalışmanın amacına uygun olarak DGTPD anketinin içerik geçerliğinin sağlanmasında kantitatif yöntem kullanılmıştır. Kantitatif yöntemde uzman sayısının 5 ile 40 arasında olması önerildiğinden (Alpar, 2014), alanda 10 uzman (başhekim, başhekim yardımcısı, başhemşire, hemşirelik alanında bir akademisyen, sağlık yönetimi alanında bir akademisyen, İK direktörü, idari hizmetler direktör yardımcısı, destek hizmetleri müdürü, laboratuvar sorumlusu ve süpervizör) tarafından anket ifadelerinin içeriğinin uygunluğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, birinci aşamada anket ifadelerine ilişkin KGO'lar bulunmuştur. İkinci aşamada, anket için KGİ hesaplanmıştır. Üçüncü aşamada ise, sonuç anket formu oluşturulmuştur. Uzmanların anket ifadelerine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 4'te sunulmuştur.

KGO değeri 0 ya da negatif bulunan ifadeler anketten çıkarılmaktadır. Daha sonra, pozitif KGO'ya sahip ifadeler belirli bir yanılma düzeyinde uzman sayısına göre hesaplanan tablo değeri ile karşılaştırılmaktadır. $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde ve 10 uzman değerlendiricinin bulunduğu durumda en düşük KGO değerinin 0,62 olması gerektiği ve anket için KGİ'nin 0,67'den büyük olması gerektiği belirtilmektedir (Alpar, 2014: 439). Bu çalışmada tüm ifadeler için KGO'lar 0,62'den büyük olduğu için anketten çıkarılmamış, ifadeler %48'i (12 madde) yetersiz görülerek düzeltilmiştir. Ayrıca, KGİ değeri $0,91 > 0,67$ olduğu ve kullanılan anket formunun istatistiksel olarak kapsam geçerliğine sahip olduğu bulunmuştur (Tablo 4).

Tablo 4. Uzman Değerlendirmeleri

Maddeler	Gerekli	Yararlı Ancak, Yetersiz	Gereksiz	KGO	KGi
1	10	0	0	1	
2	10	0	0	1	
3	10	0	0	1	
4	10	0	0	1	
5	10	0	0	1	
6	10	0	0	1	
7	9	1	0	0,8	
8	9	1	0	0,8	
9	9	1	0	0,8	
10	9	1	0	0,8	
11	9	1	0	0,8	
12	9	1	0	0,8	
13	9	1	0	0,8	
14	9	1	0	0,8	0,91
15	9	1	0	0,8	
16	9	1	0	0,8	
17	9	1	0	0,8	
18	9	1	0	0,8	
19	10	0	0	1	
20	10	0	0	1	
21	10	0	0	1	
22	10	0	0	1	
23	10	0	0	1	
24	10	0	0	1	
25	10	0	0	1	
26	10	0	0	1	

Çalışmada, daha önce Akbolat ve diğerleri (2015) tarafından kullanılan ve geçerli ve güvenilir olduğu belirlenen bağıllık boyutuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları ve faktör yükleri Şekil 10'da ve uyum indeksleri Tablo 4'te sunulmuştur. Şekil 10 ve Tablo 5 incelendiğinde, bağıllık boyutunun iyi seviyede uyum gösterdiği bulunmuştur. Bu çalışmada DFA, yapısı gereği sadece bağıllık boyutuna uygulanabilmektedir. Diğer ölçeklere kapsam geçerliği analizleri uygulanmıştır.

**Şekil 10.** Bağıllık Boyutu DFA Sonuçları

Tablo 5. Bağlılık Boyutunun Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler*
X^2/Sd	2,09	≤ 5
p	0,033	<0,05
RMSEA	0,047	0,05-0,08
GFI	0,989	>0,90
AGFI	0,972	>0,90
CFI	0,996	>0,90
TLI	0,993	>0,90
RMR	0,009	<0,08
IFI	0,996	>0,90

* Marsh, 1985; Çapık, 2014; Wang ve Wang, 2019.

3.1.2. Güvenirlilik Analizi Bulguları

Tablo 6. Güvenirlilik Analizi Bulguları

Değerlendiriciler	Değişkenler	Cronbach's alpha	
Çalışanlar	Görev Temelli Performans	Hedeflerin Başarılması İş Sorumluluğu	0,893
	Değer Temelli Performans	Saygı	
		Anlayış	
		Dürüstlük	0,901
Çalışan Bağlılığı	Ekip Çalışması Mükemmellik		
Yöneticiler	Görev Temelli Performans	Hedeflerin Başarılması İş Sorumluluğu	0,899
	Değer Temelli Performans	Saygı	
		Anlayış	
		Dürüstlük	0,923
Çalışan Bağlılığı	Ekip Çalışması Mükemmellik		
Genel	Görev Temelli Performans	Hedeflerin Başarılması İş Sorumluluğu	0,896
	Değer Temelli Performans	Saygı	
		Anlayış	
		Dürüstlük	0,900
Çalışan Bağlılığı	Ekip Çalışması Mükemmellik		
		Bağlılık	0,904
		Bağlılık	0,903

Çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Tablo 6'ya göre Cronbach's alpha değerlerinin 0,87 ile 0,92 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre veri toplama aracının yüksek düzeyde güvenilir olduğu bulunmuştur.

3.2. TANIMLAYICI BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışma kapsamında kullanılan değişkenlere ilişkin çalışanlar ve yöneticiler için tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

3.2.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma kapsamındaki katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin bilgilerin dağılımları Tablo 7'de sunulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde çalışanların %33,7'sinin 29 yaş ve altında olduğu, önemli çoğunluğunun (%63,9) kadınlardan oluştuğu, %35,9'unun mevcut kurumlarında 5,1-9 yıl arasında çalışmakta olduğu, yaklaşık yarısının (%40,6) hemşire olduğu, %26,7'sinin polikliniklerde hizmet verdiği ve %35,4'ünün üniversite hastanesinde çalıştığı bulunmuştur. Yöneticilerin ise, %44'ünün 30-39 yaş aralığında olduğu, çoğunluğunun (%61,1) kadınlardan oluştuğu, %33,4'ünün mevcut kurumlarında 9,1-13 yıl arasında çalışmakta olduğu, çoğunluğunun toplam %66,6'sının hemşire ve idari ve sağlık personeli olduğu, toplam %45,6'sının polikliniklerde ve idari birimlerde hizmet verdiği ve %55,5'inin üniversite hastanesinde çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Kişisel Değişkenlerine İlişkin Bilgilerin Dağılımı

Değişkenler	Çalışanlar		Yöneticiler		
	n	%	n	%	
Yaş	≤29	168	33,7	4	22,2
	30-39	143	28,7	8	44,4
	40-49	151	30,3	4	22,2
	≥50	36	7,3	2	11,2
Cinsiyet	Erkek	180	36,1	11	61,1
	Kadın	318	63,9	7	38,9
Çalışma Süresi	≤1	65	13,1	-	-
	1,1-5	127	25,5	4	22,2
	5,1-9	179	35,9	4	22,2
	9,1-13	90	18,1	6	33,4
	≥13,1	37	7,4	4	22,2
Meslek	Hekim	84	16,9	3	16,7
	Hemşire	202	40,6	6	33,3
	İdari ve Sağlık Personeli	125	25,0	6	33,3
	Tekniker-Teknisyen	87	17,5	3	16,7
Çalışılan Bölüm	Klinik	96	19,3	4	22,2
	Poliklinik	133	26,7	5	27,8
	Acil	54	10,8	1	5,5
	Laboratuvar	61	12,2	2	11,2
	Ameliyathane	21	4,3	1	5,5
	İdari	133	26,7	5	27,8
Hastane Mülkiyeti	Kamu	161	32,3	5	27,8
	Üniversite	176	35,4	10	55,5
	Özel	161	32,3	3	16,7
Toplam		498	100,0	18	100,0

3.2.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcıların hastane mülkiyetine göre görev temelli performans ifadelerine ilişkin değerlendirme sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur. Buna göre çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmeye göre hedeflerin başarılması değişkeninde en fazla işaretlenen değerlendirme ifadesi yaklaşık %54 ile “Tüm hedefleri tamamen başardı” olmuştur. İş sorumluluğu değişkeninde ise, %62 ile “Tamamen başarılı/verimli/yeterli” seçeneği en sık tercih edilmiştir.

Yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeye göre, hedeflerin başarılması değişkeninde en fazla işaretlenen değerlendirme ifadesi %55 ile “Tüm hedefleri tamamen başardı” olurken, iş sorumluluğu değişkeninde ise, %68,7 ile “Tamamen başarılı/verimli/yeterli” seçeneği olmuştur.

Tablo 8. Görev Temelli Performans Değişkenine İlişkin Değerlendirmelerin Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı

Değerlendirici	Değişkenler	Değerlendirme İfadeleri	A	B	C	Toplam
Çalışanlar	Hedeflerin Başarılması	Hedefleri başaramadı	n 2	5	6	13
			% 0,4	1,0	1,2	2,6
		En az 2 hedefi tamamen başardı	n 27	49	32	108
			% 5,4	9,8	6,4	21,6
		Tüm hedefleri tamamen başardı	n 85	88	94	267
			% 17,1	17,7	18,9	53,6
	İş Sorumluluğu	Tüm hedefleri tamamen başardı ve 1 hedefi beklentilerin ötesinde başardı	n 11	15	22	48
			% 2,2	3,0	4,4	9,6
		Tüm hedefleri beklentilerin ötesinde başardı	n 51	4	7	62
			% 10,2	0,8	1,4	12,5
		Başarısız/verimsiz/yetersiz	n 0	1	1	2
			% 0,0	0,2	0,2	0,4
		Gelişme gösterir	n 21	21	29	71
			% 4,2	4,2	5,8	14,2
Yöneticiler	Hedeflerin Başarılması	Tamamen başarılı/verimli/yeterli	n 96	123	90	309
			% 19,3	24,7	18,1	62,1
		Beklentileri her zaman aşar	n 21	14	29	64
			% 4,2	2,8	5,8	12,9
		Rol model	n 38	2	12	52
			% 7,6	0,4	2,4	10,4
	İş Sorumluluğu	Hedefleri başaramadı	n 2	12	5	19
			% 0,4	2,4	1,0	3,8
		En az 2 hedefi tamamen başardı	n 39	65	48	152
			% 7,8	13,1	9,6	30,5
Tüm hedefleri tamamen başardı		n 102	81	92	275	
		% 20,5	16,3	18,5	55,3	
Tüm hedefleri tamamen başardı ve 1 hedefi beklentilerin ötesinde başardı		n 17	3	14	34	
		% 3,4	0,6	2,8	6,8	
Tüm hedefleri beklentilerin ötesinde başardı		n 16	0	2	18	
		% 3,2	0,0	0,4	3,6	
İş Sorumluluğu	Gelişme gösterir	n 28	2	38	68	
		% 5,6	0,4	7,6	13,6	
	Tamamen başarılı/verimli/yeterli	n 106	138	98	342	
		% 21,3	27,7	19,7	68,7	
	Beklentileri her zaman aşar	n 26	20	24	70	
		% 5,2	4,0	4,8	14,0	
	Rol model	n 16	1	1	18	
		% 3,2	0,2	0,2	3,6	

Katılımcıların göre görev temelli performansa ilişkin boyutlar hakkındaki değerlendirmeleri Tablo 9’da yer almaktadır. Buna göre hedeflerin başarılması, iş sorumluluğu ve görev temelli performans değişkenleri için en yüksek puan ortalamaları sırasıyla 3,08 ($\pm 0,96$), 3,19 ($\pm 0,82$) ve 3,13 ($\pm 0,74$) ile çalışan değerlendirmesinde tespit edilmiştir. Hedeflerin başarılması, iş sorumluluğu ve görev temelli performans değişkenleri için en düşük puan ortalamaları ise sırasıyla 2,76 ($\pm 0,78$), 3,08 ($\pm 0,65$) ve 2,92 ($\pm 0,61$) ile yönetici değerlendirmesinde ortaya çıkmıştır.

Tablo 9. Görev Temelli Performans Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Değerlendiricilere Göre Dağılımı

Değerlendirici		Çalışanlar		Yöneticiler		Genel	
		Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.
Değişkenler	Hedeflerin Başarılması	3,076	0,955	2,759	0,783	2,917	0,685
	İş Sorumluluğu	3,187	0,819	3,076	0,646	3,131	0,578
	Görev Temelli Performans Puanı	3,131	0,743	2,917	0,608	3,024	0,541

Katılımcıların hastane mülkiyetine göre değer temelli performans ifadelerine ilişkin değerlendirme sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur. Buna göre, çalışan değerlendirmeleri dikkate alındığında saygı değişkeni için en sık tercih edilen ifade %60,6 ile “Tamamen başarılı/verimli/yeterli” ifadesi, anlayış değişkeni için %58 ile “Tamamen başarılı/verimli/yeterli” ifadesi, dürüstlük değişkeni için %60,8 ile “Tamamen başarılı/verimli/yeterli” ifadesi, ekip çalışması değişkeni için %51 ile “Tamamen başarılı/verimli/yeterli” ifadesi ve mükemmellik değişkeni için yine yaklaşık %57 ile “Tamamen başarılı/verimli/yeterli” ifadesidir. Yönetici değerlendirmelerine göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik değişkenleri için sırasıyla %58,1, %56,8, %53,2, %57,2 ve %57 ile “Tamamen başarılı/verimli/yeterli” ifadesi en sık işaretlenmiştir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler için tüm değişkenlere ilişkin en yüksek oranlar A hastanesinde elde edilmiştir.

Tablo 10. Değer Temelli Performans Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı

Değerlendirici	Değişkenler	Değerlendirme İfadeleri	A	B	C	Toplam
Çalışanlar	Saygı	Gelişme gösterir	n 4	5	19	28
			% 0,8	1,0	3,8	5,6
		Tamamen başarılı/verimli/yeterli	n 90	123	89	302
			% 18,1	24,7	17,9	60,7
		Beklentileri her zaman aşar	n 31	26	29	86
			% 6,2	5,2	5,8	17,2
	Anlayış	Rol model	n 51	7	24	82
			% 10,2	1,4	4,8	16,5
		Başarısız/verimsiz/yetersiz	n 0	0	1	1
			% 0,0	0,0	0,2	0,2
		Gelişme gösterir	n 7	18	14	39
			% 1,4	2,6	3,8	7,8
	Dürüstlük	Tamamen başarılı/verimli/yeterli	n 103	102	86	291
			% 20,7	20,5	17,3	58,5
		Beklentileri her zaman aşar	n 26	33	37	96
			% 5,2	6,6	7,4	19,2
		Rol model	n 40	8	23	71
			% 8,0	1,6	4,6	14,3
	Ekip Çalışması	Gelişme gösterir	n 3	2	15	20
			% 0,6	0,4	3,0	4,0
		Tamamen başarılı/verimli/yeterli	n 96	131	76	303
			% 19,3	26,3	15,3	60,8
		Beklentileri her zaman aşar	n 31	21	37	89
			% 6,2	4,2	7,4	17,8
Mükemmellik	Rol model	n 46	7	33	86	
		% 9,2	1,4	6,6	17,2	
	Başarısız/verimsiz/yetersiz	n 0	0	1	1	
		% 0,0	0,0	0,2	0,2	
	Gelişme gösterir	n 6	9	13	28	
		% 1,2	1,8	2,6	5,6	
Saygı	Tamamen başarılı/verimli/yeterli	n 84	93	77	254	
		% 16,9	18,7	15,5	51,1	
	Beklentileri her zaman aşar	n 35	34	45	114	
		% 7,0	6,8	9,0	22,8	
	Rol model	n 51	25	25	101	
		% 10,2	5,0	5,0	20,3	
Yöneticiler	Gelişme gösterir	n 7	2	19	28	
		% 1,4	0,4	3,8	5,6	
	Tamamen başarılı/verimli/yeterli	n 91	102	89	282	
		% 18,3	20,5	17,9	56,6	
	Beklentileri her zaman aşar	n 29	36	32	97	
		% 5,8	7,2	6,4	19,5	
Saygı	Rol model	n 49	21	21	91	
		% 9,8	4,2	4,2	18,3	
	Gelişme gösterir	n 17	2	28	47	
		% 3,4	0,4	5,6	9,4	
	Tamamen başarılı/verimli/yeterli	n 88	107	94	289	
		% 17,7	21,5	18,9	58,1	
Saygı	Beklentileri her zaman aşar	n 43	51	36	130	
		% 10,2	12,1	8,8	31,1	

Tablo 10. Değer Temelli Performans Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Devamı)

Değerlendirici	Değişkenler	Değerlendirme İfadeleri	A	B	C	Toplam	
Anlayış	Rol model	%	8,6	10,2	7,2	26,1	
		n	28	1	3	32	
	Gelişme gösterir	%	5,6	0,2	0,6	6,4	
		n	21	2	20	43	
	Tamamen başarılı/verimli/yeterli	%	4,2	0,4	4,0	8,6	
		n	85	109	89	283	
	Beklentileri her zaman aşar	%	17,1	21,9	17,9	56,8	
		n	38	49	46	133	
	Rol model	%	7,6	9,8	9,2	26,7	
		n	32	1	6	39	
	Dürüstlük	Başarısız/verimsiz/yetersiz	%	6,4	0,2	1,2	7,9
			n	1	0	0	1
Gelişme gösterir		%	0,2	0,0	0,0	0,2	
		n	17	1	25	43	
Tamamen başarılı/verimli/yeterli		%	3,4	0,2	5,0	8,6	
		n	82	112	71	265	
Beklentileri her zaman aşar		%	16,5	22,5	14,3	53,2	
		n	42	46	53	141	
Rol model		%	8,4	9,2	10,6	28,3	
		n	34	2	12	48	
Ekip Çalışması		Başarısız/verimsiz/yetersiz	%	6,8	0,4	2,4	9,7
			n	0	0	2	2
	Gelişme gösterir	%	0,0	0,0	0,4	0,4	
		n	16	3	23	42	
	Tamamen başarılı/verimli/yeterli	%	3,2	0,6	4,6	8,4	
		n	84	101	100	285	
	Beklentileri her zaman aşar	%	16,9	20,3	20,1	57,2	
		n	39	53	33	125	
	Rol model	%	7,8	10,6	6,6	25,2	
		n	37	4	3	44	
	Mükemmellik	Başarısız/verimsiz/yetersiz	%	7,4	0,8	0,6	8,8
			n	0	0	1	1
Gelişme gösterir		%	0,0	0,0	0,2	0,2	
		n	23	3	19	45	
Tamamen başarılı/verimli/yeterli		%	4,6	0,6	3,8	9,0	
		n	85	120	79	284	
Beklentileri her zaman aşar		%	17,1	24,1	15,9	57,0	
		n	48	37	57	142	
Rol model		%	9,6	7,4	11,4	28,5	
		n	20	1	5	26	
			%	4,0	0,2	1,0	5,3

Değerlendiricilere göre değer temelli performans değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de sunulmuştur. Buna göre, saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması, mükemmellik ve değer temelli performans değişkenleri için en yüksek puan ortalamaları sırasıyla 3,45 ($\pm 0,83$),

3,40 ($\pm 0,33$), 3,48 ($\pm 0,82$), 3,57 ($\pm 0,88$), 3,50 ($\pm 0,85$) ve 3,48 ($\pm 0,72$) ile çalışan değerlendirmelerinde görülmüştür. Saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması, mükemmellik ve değer temelli performans değişkenleri için en düşük puan ortalamaları ise sırasıyla 3,30 ($\pm 0,73$), 3,34 ($\pm 0,74$), 3,39 ($\pm 0,79$), 3,34 ($\pm 0,77$), 3,30 ($\pm 0,71$) ve 3,33 ($\pm 0,66$) ile yönetici değerlendirmelerinde görülmüştür.

Tablo 11. Değer Temelli Performans Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Değerlendiricilere Göre Dağılımı

Değerlendirici	Çalışanlar		Yöneticiler		Genel		
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	
	Saygı	3,446	0,831	3,295	0,726	3,370	0,615
	Anlayış	3,396	0,833	3,337	0,744	3,366	0,604
	Dürüstlük	3,484	0,823	3,385	0,785	3,434	0,612
Değişkenler	Ekip Çalışması	3,574	0,881	3,335	0,770	3,454	0,650
	Mükemmellik	3,504	0,854	3,295	0,712	3,399	0,605
	Değer Temelli Performans	3,481	0,715	3,329	0,654	3,405	0,543

Katılımcıların çalışan bağlılığı ve ödüllendirme boyutlarına ilişkin değerlendirme sonuçlarının hastane mülkiyetine göre dağılımı Tablo 12’de görülmektedir. Buna göre genel olarak örgütsel bağlılığa ilişkin en yüksek katılım A hastane çalışanlarında görülürken 3,898 ($\pm 0,639$), en düşük katılım C hastane çalışanları 3,398 ($\pm 0,657$) olarak bulunmuştur. Diğer taraftan, çalışanların büyük çoğunluğunun (%92) mevcut durumda 1 yıldan daha fazla süredir çalıştığı ve sadece %0,6’sının devamsızlık yaptığı bulunmuştur. Ayrıca, çalışanların %93’ünün herhangi bir ödül/teşvik ya da terfi almadığı belirlenmiştir.

Tablo 12. Çalışan Bağlılığı ve Ödüllendirme Değişkenlerine İlişkin Değerlendirmelerin Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı

Değişkenler		A	B	C	Genel	
Örgütsel Bağlılık	Ort.	3,898	3,697	3,398	3,672	
	S.S	0,639	0,567	0,657	0,655	
Değişkenler	Değerlendirme İfadeleri	A	B	C	Toplam	
Devir Hızı	Evet	n	28	10	2	40
		%	5,6	2,0	0,4	8,0
	Hayır	n	148	151	159	458
		%	29,7	30,3	31,9	92,0
Devamsızlık	Evet	n	3	0	0	3
		%	0,6	0,0	0,0	0,6
	Hayır	n	173	161	161	495
		%	34,7	32,3	32,3	99,4
Ödüllendirme	Evet	n	24	5	6	35
		%	5,0	0,8	1,2	7,0
	Hayır	n	151	157	155	463
		%	30,3	31,5	31,1	93,0

3.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesine yönelik tek değişkenli ve çok değişkenli analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Tek değişkenli analizlerin yapılmasının amacı çok değişkenli analizler için bir ön analiz gerçekleştirmektir.

3.3.1. Tek Değişkenli Analiz Bulguları

Araştırma kapsamında katılımcıların değer temelli ve görev temelli performans düzeylerinin çeşitli sosyo-demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, çalışma süresi, meslek, çalıştığı bölüm ve çalıştığı hastanenin mülkiyeti) göre farklılık gösterip göstermediği uygun olan parametrik testlerden Bağımsız Örneklemelerde t testi veya Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan değişkenlerde, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden (Tukey HSD) faydalanılmıştır. Analizler çalışanların kendilerine ilişkin değerlendirmeleri (çalışan), çalışanları yöneticilerin değerlendirmeleri (yönetici) ve iki değerlendirmenin ortalaması alınarak (genel) üç farklı şekilde gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda anlamlı fark

bulanan testlere ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Anlamlı farklılık olmayan durumlara ilişkin herhangi bir tablo sunulmamıştır.

3.3.1.1. Değer Temelli Performans Değişkenine İlişkin Tek Değişkenli Analiz Bulguları

Çalışanların yaşlarına göre değer temelli performans değerlendirme düzeylerinde sadece yönetici değerlendirmelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık sadece mükemmellik boyutunda gerçekleşmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda, farkın 29 yaş ve altındaki ($3,172 \pm 0,683$) çalışanlar ile 40-49 ($3,404 \pm 0,740$) yaşındaki çalışanlar arasında olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre 40-49 yaşındaki çalışanların mükemmellik boyutuna ilişkin aldığı puanın 29 yaş ve altındakilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 13).

Tablo 13. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerin Yaşlarına Göre Dağılımı (Yönetici)

Değişkenler	Yaş	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Saygı	$\leq 29^1$	168	3,196	0,711	2,078	0,102	
	30-39 ²	143	3,307	0,724			
	40-49 ³	151	3,351	0,758			
	$\geq 50^4$	36	3,472	0,608			
Anlayış	$\leq 29^1$	168	3,250	0,740	1,399	0,242	
	30-39 ²	143	3,356	0,790			
	40-49 ³	151	3,384	0,710			
	$\geq 50^4$	36	3,472	0,696			
Dürüstlük	$\leq 29^1$	168	3,309	0,773	0,959	0,412	
	30-39 ²	143	3,398	0,831			
	40-49 ³	151	3,430	0,778			
	$\geq 50^4$	36	3,500	0,654			
Ekip Çalışması	$\leq 29^1$	168	3,285	0,805	0,477	0,702	
	30-39 ²	143	3,335	0,786			
	40-49 ³	151	3,370	0,762			
	$\geq 50^4$	36	3,416	0,554			
Mükemmellik	$\leq 29^1$	168	3,172	0,683	3,231	0,022	1-3 p= 0,019
	30-39 ²	143	3,293	0,729			
	40-49 ³	151	3,404	0,740			
	$\geq 50^4$	36	3,416	0,554			
Değer Temelli Performans	$\leq 29^1$	168	3,242	0,658	1,849	0,137	
	30-39 ²	143	3,338	0,678			
	40-49 ³	151	3,388	0,645			
	$\geq 50^4$	36	3,455	0,537			

Çalışan, yönetici ve genel değerlendirmelere göre değer temelli performans düzeyleri için cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Analiz sonucunda tüm değerlendirici grubunda çalışanların değer temelli performans düzeylerinin çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışan değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık sadece dürüstlük boyutunda; yönetici değerlendirmelerine göre tüm boyutlarda ve genel değerlendirmeye göre saygı, ekip çalışması ve mükemmellik boyutu ile genel değer temelli performans düzeyinde bulunmuştur.

Çalışan değerlendirmelerine göre dürüstlük değerinde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda, farkın 5,1-9 yıl ($3,346\pm 0,697$) çalışanlar ile 13,1 yıl ve üzeri ($3,756\pm 0,954$) çalışanlar arasında olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 5,1-9 yıl çalışan çalışanların dürüstlük boyutunda aldığı puanın 13,1 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tablo 14).

Tablo 14. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (Çalışan)

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Saygı	$\leq 1^1$	65	3,323	0,792	2,076	0,083	
	1,1-5 ²	127	3,543	0,879			
	5,1-9 ³	179	3,419	0,784			
	9,1-13 ⁴	90	3,344	0,809			
	$\geq 13,1^5$	37	3,702	0,938			
Anlayış	$\leq 1^1$	65	3,461	0,885	1,982	0,096	
	1,1-5 ²	127	3,448	0,861			
	5,1-9 ³	179	3,296	0,783			
	9,1-13 ⁴	90	3,355	0,797			
	$\geq 13,1^5$	37	3,675	0,914			
Dürüstlük	$\leq 1^1$	65	3,492	0,850	2,657	0,032	3-5 p= 0,044
	1,1-5 ²	127	3,535	0,871			
	5,1-9 ³	179	3,346	0,697			
	9,1-13 ⁴	90	3,566	0,874			
	$\geq 13,1^5$	37	3,756	0,954			
Ekip Çalışması	$\leq 1^1$	65	3,600	0,897	1,108	0,352	
	1,1-5 ²	127	3,559	0,841			
	5,1-9 ³	179	3,586	0,891			
	9,1-13 ⁴	90	3,455	0,901			
	$\geq 13,1^5$	37	3,810	0,876			
Mükemmellik	$\leq 1^1$	65	3,446	0,884	2,336	0,055	
	1,1-5 ²	127	3,519	0,834			
	5,1-9 ³	179	3,525	0,836			
	9,1-13 ⁴	90	3,344	0,836			

Tablo 14. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (Çalışan) (Devamı)

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
	$\geq 13,1^5$	37	3,837	0,928			
	$\leq 1^1$	65	3,464	0,725			
Değer Temelli Performans	1,1-5 ²	127	3,521	0,730	1,890	0,111	
	5,1-9 ³	179	3,434	0,660			
	9,1-13 ⁴	90	3,413	0,716			
	$\geq 13,1^5$	37	3,756	0,844			

Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda, saygı boyutu için $\geq 13,1$ yıl ve üzerinde (3,675 \pm 0,944) çalışanlar ile diğer yıl grupları arasında; anlayış boyutu için 1 yıl ve altında (3,184 \pm 0,651) çalışanlar ile 13,1 yıl ve üzerinde (3,621 \pm 1,009) çalışanlar arasında; dürüstlük boyutu için 1 yıl ve altında (3,184 \pm 0,651) çalışanlar ile 13,1 yıl ve üzerinde (3,621 \pm 1,089) çalışanlar arasında; ekip çalışması boyutu için 13,1 yıl ve üzerinde (3,729 \pm 0,870) çalışanlar ile 1 yıl ve altında (3,153 \pm 0,689), 1,1-5 yıl (3,291 \pm 0,702) ve 9,1-13 yıl (3,266 \pm 0,858) çalışanlar arasında; mükemmellik boyutu için 13,1 yıl ve üzerinde (3,729 \pm 0,870) çalışanlar ile diğer yıl grupları arasında olduğu bulunmuştur. Genel olarak değer temelli performans için farkın 13,1 yıl ve üzerinde (3,675 \pm 0,860) çalışanlar ile 1 yıl ve altında (3,138 \pm 0,556), 1,1-5 yıl (3,283 \pm 0,588) ve 9,1-13 yıl (3,284 \pm 0,742) çalışanlar arasında olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre, değer temelli performans düzeyine ilişkin tüm boyutlarda 13,1 yıl ve üzerinde çalışanlar diğerlerine göre daha yüksek puan elde etmiştir (Tablo 15).

Tablo 15. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (Yönetici)

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
	$\leq 1^1$	65	3,184	0,609			
Saygı	1,1-5 ²	127	3,244	0,651	3,149	0,014	1-5 p= 0,009
	5,1-9 ³	179	3,301	0,685			2-5 p= 0,014
	9,1-13 ⁴	90	3,277	0,835			3-5 p= 0,034
	$\geq 13,1^5$	37	3,675	0,944			4-5 p= 0,038
	$\leq 1^1$	65	3,153	0,592			
Anlayış	1,1-5 ²	127	3,307	0,695	2,597	0,036	1-5 p= 0,019
	5,1-9 ³	179	3,379	0,703			
	9,1-13 ⁴	90	3,311	0,829			
	$\geq 13,1^5$	37	3,621	1,009			
	$\leq 1^1$	65	3,184	0,634			
Dürüstlük	1,1-5 ²	127	3,346	0,738	2,949	0,020	1-5 p= 0,042

Tablo 15. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (Yönetici) (Devamı)

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Ekip Çalışması	5,1-9 ³	179	3,480	0,713	3,886	0,004	1-5 p= 0,002 2-5 p= 0,018 4-5 p= 0,017
	9,1-13 ⁴	90	3,300	0,892			
	≥13,1 ⁵	37	3,621	1,089			
	≤1 ¹	65	3,153	0,689			
	1,1-5 ²	127	3,291	0,702			
	5,1-9 ³	179	3,385	0,751			
	9,1-13 ⁴	90	3,266	0,858			
	≥13,1 ⁵	37	3,729	0,870			
	≤1 ¹	65	3,015	0,624			
	1,1-5 ²	127	3,228	0,656			
Mükemmellik	5,1-9 ³	179	3,368	0,616	7,088	<0,001	1-5 p= 0,001 2-5 p= 0,001 3-5 p= 0,034 4-5 p= 0,006
	9,1-13 ⁴	90	3,266	0,845			
	≥13,1 ⁵	37	3,729	0,870			
	≤1 ¹	65	3,138	0,556			
	1,1-5 ²	127	3,283	0,588			
Değer Temelli Performans	5,1-9 ³	179	3,383	0,607	4,674	<0,001	1-5 p= 0,001 2-5 p= 0,011 4-5 p= 0,017
	9,1-13 ⁴	90	3,284	0,742			
	≥13,1 ⁵	37	3,675	0,860			
	≤1 ¹	65	3,138	0,556			

Genel değerlendirmeye göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda, ekip çalışması boyutu için 1 yıl ve altı ($3,376 \pm 0,625$) ile 13,1 yıl ve üzeri ($3,770 \pm 0,662$), 1,1-5 yıl ($3,425 \pm 0,581$) ile 13,1 yıl ve üzeri ($3,770 \pm 0,662$) ve 9,1-13 yıl ($3,361 \pm 0,711$) arasında; mükemmellik boyutu için 13,1 yıl ve üzeri ($3,783 \pm 0,661$) ile diğer yıl grupları arasında ve genel değer temelli performans için 13,1 yıl ve üzeri ($3,716 \pm 0,653$) ile diğer yıl grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre, tüm boyut düzeylerinde $\geq 13,1$ yıl çalışanlar diğerlerine göre daha yüksek puan elde etmiştir (Tablo 16). Bu durumda H_{1c2} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (Genel)

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Saygı	≤1 ¹	65	3,253	0,545	3,392	0,09	
	1,1-5 ²	127	3,393	0,589			
	5,1-9 ³	179	3,360	0,583			
	9,1-13 ⁴	90	3,311	0,693			
	≥13,1 ⁵	37	3,689	0,690			
Anlayış	≤1 ¹	65	3,307	0,549	2,370	0,052	
	1,1-5 ²	127	3,378	0,609			
	5,1-9 ³	179	3,338	0,557			
	9,1-13 ⁴	90	3,333	0,644			
	≥13,1 ⁵	37	3,648	0,744			
Dürüstlük	≤1 ¹	65	3,338	0,538	2,071	0,083	
	1,1-5 ²	127	3,440	0,612			
	5,1-9 ³	179	3,413	0,537			
	9,1-13 ⁴	90	3,433	0,707			
	≥13,1 ⁵	37	3,689	0,775			
Ekip Çalışması	≤1 ¹	65	3,376	0,625	3,097	0,016	1-5 p= 0,027 2-5 p= 0,035 4-5 p= 0,011
	1,1-5 ²	127	3,425	0,581			
	5,1-9 ³	179	3,486	0,656			
	9,1-13 ⁴	90	3,361	0,711			
	≥13,1 ⁵	37	3,770	0,662			
Mükemmellik	≤1 ¹	65	3,230	0,523	6,109	<0,001	1-5 p= 0,001 2-5 p= 0,002 3-5 p= 0,015 4-5 p= 0,001
	1,1-5 ²	127	3,374	0,563			
	5,1-9 ³	179	3,446	0,576			
	9,1-13 ⁴	90	3,305	0,677			
	≥13,1 ⁵	37	3,783	0,661			
Değer Temelli Performans	≤1 ¹	65	3,301	0,482	3,954	0,004	1-5 p= 0,002 2-5 p= 0,016 3-5 p= 0,014 4-5 p= 0,005
	1,1-5 ²	127	3,402	0,513			
	5,1-9 ³	179	3,408	0,502			
	9,1-13 ⁴	90	3,348	0,610			
	≥13,1 ⁵	37	3,716	0,653			

Araştırmada katılımcıların değer temelli performans düzeylerinin çalıştıkları hastane mülkiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş olup tüm değerlendiriciler için değer düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışan değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda saygı boyutu için A ($3,733\pm0,908$) hastanesi ile B ($3,217\pm0,566$) ve C ($3,360\pm0,877$) hastaneleri arasında; anlayış boyutu için B ($3,192\pm0,693$) hastanesi ile A ($3,562\pm0,885$) hastanesi ve C ($3,416\pm0,862$) hastanesi arasında; dürüstlük boyutu için B ($3,205\pm0,525$) hastanesi ile A ($3,681\pm0,882$) hastanesi ve C ($3,546\pm0,921$)

hastanesi arasında; ekip çalışması boyutu için A (3,744±0,918) hastanesi ile B (3,465±0,821) ve C (3,496±0,874) hastaneleri arasında; mükemmellik boyutu için A (3,681±0,926) hastanesi ile C (3,341±0,852) hastaneleri arasında ve genel değer temelli performans için A (3,680±0,785) hastanesi ile B (3,310±0,514) ve C (3,432±0,758) hastaneleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, tüm değer temelli performans düzeylerinde A hastanesinde çalışanlar diğerlerine göre daha yüksek puan elde etmiştir (Tablo 17).

Tablo 17. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Çalışan)

Değişkenler	Hastane Mülkiyeti	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Saygı	A ¹	176	3,733	0,908	18,694	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,001
	B ²	161	3,217	0,566			
	C ³	161	3,360	0,877			
Anlayış	A ¹	176	3,562	0,885	8,616	<0,001	1-2 p= 0,001 2-3 p= 0,039
	B ²	161	3,192	0,693			
	C ³	161	3,416	0,862			
Dürüstlük	A ¹	176	3,681	0,882	15,690	<0,001	1-2 p= 0,001 2-3 p= 0,001
	B ²	161	3,205	0,525			
	C ³	161	3,546	0,921			
Ekip Çalışması	A ¹	176	3,744	0,918	5,206	0,006	1-2 p= 0,010 1-3 p= 0,026
	B ²	161	3,465	0,821			
	C ³	161	3,496	0,874			
Mükemmellik	A ¹	176	3,681	0,926	7,003	<0,001	1-3 p= 0,001
	B ²	161	3,472	0,733			
	C ³	161	3,341	0,852			
Değer Temelli Performans	A ¹	176	3,680	0,785	12,263	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,003
	B ²	161	3,310	0,514			
	C ³	161	3,432	0,758			

Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda saygı boyutu için A (3,465±0,874) hastanesi ile B (3,316±0,505) ve C (3,087±0,683) hastaneleri arasında; anlayış boyutu için A (3,460±0,924) hastanesi ile C (3,236±0,500) hastaneleri arasında; dürüstlük boyutu için A (3,517±0,931) hastanesi ile C (3,323±0,826) hastaneleri arasında; ekip çalışması boyutu için C (3,074±0,685) hastanesi ile A (3,554±0,924) ve B (3,360±0,565) hastanesi arasında ve genel değer temelli performans için A (3,472±0,833) hastanesi ile B (3,301±0,453) ve C (3,201±0,570) hastaneleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, tüm değer temelli performans düzeylerinde A hastanesinde çalışanlar diğerlerine göre daha yüksek puan elde etmiştir (Tablo 18).

Tablo 18. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Yönetici)

Değişkenler	Hastane Mülkiyeti	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Saygı	A ¹	176	3,465	0,874	12,092	<0,001	1-2 p= 0,011 1-3 p= 0,001
	B ²	161	3,316	0,505			
	C ³	161	3,087	0,683			
Anlayış	A ¹	176	3,460	0,924	4,099	0,017	1-3 p= 0,016
	B ²	161	3,304	0,500			
	C ³	161	3,236	0,711			
Dürüstlük	A ¹	176	3,517	0,931	3,890	0,021	1-3 p= 0,034
	B ²	161	3,304	0,500			
	C ³	161	3,323	0,826			
Ekip Çalışması	A ¹	176	3,554	0,924	17,275	<0,001	1-3 p= 0,001 2-3 p= 0,002
	B ²	161	3,360	0,565			
	C ³	161	3,074	0,685			
Mükemmellik	A ¹	176	3,369	0,851	1,790	0,168	
	B ²	161	3,223	0,474			
	C ³	161	3,285	0,736			
Değer Temelli Performans	A ¹	176	3,472	0,833	7,653	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,003
	B ²	161	3,301	0,453			
	C ³	161	3,201	0,570			

Genel değerlendirmelere göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda saygı boyutu için A (3,599±0,734) hastanesi ile B (3,267±0,443) ve C (3,223±0,547) hastaneleri arasında; anlayış boyutu için A (3,511±0,709) hastanesi ile B (3,248±0,474) ve C (3,326±0,568) hastaneleri arasında; dürüstlük boyutu için A (3,599±0,730) hastanesi ile B (3,254±0,391) ve C (3,434±0,605) hastaneleri ve B (3,254±0,391) hastanesi ile C (3,434±0,605) hastanesi arasında; ekip çalışması boyutu için A (3,647±0,709) hastanesi ile B (3,413±0,585) ve C (3,285±0,590) hastaneleri arasında; mükemmellik boyutu için A (3,525±0,705) hastanesi ile B (3,347±0,506) ve C (3,313±0,555) hastaneleri arasında ve genel değer temelli performans için A (3,576±0,655) hastanesi ile B (3,306±0,408) ve C (3,316±0,479) hastaneleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Buna göre, tüm değer temelli performans düzeylerinde A hastanesinde çalışanların diğerlerine göre daha yüksek puan elde ettiği bulunmuştur (Tablo 19). Bu durumda **H2_b** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Değer Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Genel)

Değişkenler	Hastane Mülkiyeti	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Saygı	A ¹	176	3,599	0,734	20,514	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,001
	B ²	161	3,267	0,443			
	C ³	161	3,223	0,547			
Anlayış	A ¹	176	3,511	0,709	8,735	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,013
	B ²	161	3,248	0,474			
	C ³	161	3,326	0,568			
Dürüstlük	A ¹	176	3,599	0,730	14,005	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,032 2-3 p= 0,019
	B ²	161	3,254	0,391			
	C ³	161	3,434	0,605			
Ekip Çalışması	A ¹	176	3,647	0,709	14,236	<0,001	1-2 p= 0,002 1-3 p= 0,001
	B ²	161	3,413	0,585			
	C ³	161	3,285	0,590			
Mükemmellik	A ¹	176	3,525	0,705	6,151	<0,002	1-2 p= 0,018 1-3 p= 0,004
	B ²	161	3,347	0,506			
	C ³	161	3,313	0,555			
Değer Temelli Performans	A ¹	176	3,576	0,655	14,280	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,001
	B ²	161	3,306	0,408			
	C ³	161	3,316	0,479			

3.3.1.2. Görev Temelli Performans Değişkenine İlişkin Tek Değişkenli Analiz Bulguları

Katılımcıların yaşlarına göre görev temelli performans düzeylerinde sadece yönetici ve genel değerlendirmelere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farklılık hedeflerin başarılmaması boyutunda ve genel görev temelli performans düzeyinde gerçekleşirken; genel değerlendirmelere göre ise sadece hedeflerin başarılmaması boyutunda gerçekleşmiştir.

Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda hedeflerin başarılmaması boyutu için 29 yaş ve altındaki ($2,511\pm 0,826$) çalışanlar ile 30-39 ($2,860\pm 0,746$) yaşındaki çalışanlar, 40-49 ($2,874\pm 0,742$) yaşındaki çalışanlar ve 50 yaş ve üzerindeki ($3,027\pm 0,608$) çalışanlar arasında; genel görev temelli performans için farkın 29 yaş ve altındaki ($2,767\pm 0,618$) çalışanlar ile 30-39 ($2,979\pm 0,616$) yaşındaki çalışanlar, 40-49 ($2,993\pm 0,588$) yaşındaki çalışanlar ve 50 yaş ve üzerindeki ($3,055\pm 0,489$) yaşındaki çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 40-49 yaşındaki çalışanların hedeflerin başarılmaması ve görev temelli performans düzeyleri diğer yaş grubundakilere göre daha yüksektir (Tablo 20).

Tablo 20. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı (Yönetici)

Değişkenler	Yaş	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Hedeflerin Başarılması	≤29 ¹	168	2,511	0,826	9,309	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,001 1-4 p= 0,002
	30-39 ²	143	2,860	0,746			
	40-49 ³	151	2,874	0,742			
	≥50 ⁴	36	3,027	0,608			
İş Sorumluluğu	≤29 ¹	168	3,023	0,637	0,583	0,627	
	30-39 ²	143	3,097	0,653			
	40-49 ³	151	3,112	0,668			
	≥50 ⁴	36	3,083	0,554			
Görev Temelli Performans	≤29 ¹	168	2,767	0,618	5,412	<0,001	1-2 p= 0,011 1-3 p= 0,005 1-4 p= 0,046
	30-39 ²	143	2,979	0,616			
	40-49 ³	151	2,993	0,588			
	≥50 ⁴	36	3,055	0,489			

Genel değerlendirmelere göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda hedeflerin başarılması boyutu için 29 yaş ve altındaki (2,806±0,740) çalışanlar ile 40-49 (2,990±0,628) yaşındaki çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Buna göre 40-49 yaşındaki çalışanların hedeflerin başarılması düzeyi 29 yaş ve altındakilere göre daha yüksektir (Tablo 21).

Tablo 21. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı (Genel)

Değişkenler	Yaş	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Hedeflerin Başarılması	≤29 ¹	168	2,806	0,740	2,778	0,041	1-3 p= 0,048
	30-39 ²	143	2,930	0,680			
	40-49 ³	151	2,990	0,628			
	≥50 ⁴	36	3,083	0,615			
İş Sorumluluğu	≤29 ¹	168	3,128	0,606	0,026	0,994	
	30-39 ²	143	3,132	0,540			
	40-49 ³	151	3,139	0,580			
	≥50 ⁴	36	3,111	0,598			
Görev Temelli Performans	≤29 ¹	168	2,963	0,564	1,125	0,338	
	30-39 ²	143	3,031	0,526			
	40-49 ³	151	3,064	0,531			
	≥50 ⁴	36	3,097	0,535			

Araştırmada katılımcıların görev temelli performans düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde tüm değişkenler için sadece çalışanlar ve genel değerlendirmelerde cinsiyet göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0,05).

Çalışan değerlendirmelerine göre hedeflerin başarılmaması boyutu için kadın çalışanların (3,141±0,989) erkek çalışanlara (2,961±0,880) göre; iş sorumluluğu boyutu için kadın çalışanların (3,273±0,827) erkek çalışanlara (3,033±0,783) göre ve genel görev temelli performans düzeyi için kadın çalışanların (3,207±0,754) erkek çalışanlara (2,997±0,706) göre daha yüksek puan aldıkları bulunmuştur (Tablo 22).

Tablo 22. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Çalışan)

Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	SS.	t	p
Hedeflerin Başarılmaması	Erkek	180	2,961	0,880	-2,099	0,036
	Kadın	318	3,141	0,989		
İş Sorumluluğu	Erkek	180	3,033	0,783	-3,221	<0,001
	Kadın	318	3,273	0,827		
Görev Temelli Performans	Erkek	180	2,997	0,706	-3,115	0,002
	Kadın	318	3,207	0,754		

Genel değerlendirmelerine göre hedeflerin başarılmaması boyutu için kadın çalışanların (2,979±0,682) erkek çalışanlara (2,816±0,680) göre; iş sorumluluğu boyutu için kadın çalışanların (3,179±0,601) erkek çalışanlara (3,047±0,525) göre ve genel görev temelli performans düzeyi için kadın çalışanların (3,077±0,550) erkek çalışanlara (2,931±0,515) göre daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir (Tablo 23). Bu durumda **H1_b** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Genel)

Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	SS.	t	p
Hedeflerin Başarılmaması	Erkek	180	2,816	0,680	-2,486	0,013
	Kadın	318	2,974	0,682		
İş Sorumluluğu	Erkek	180	3,047	0,525	-2,555	0,011
	Kadın	318	3,179	0,601		
Görev Temelli Performans	Erkek	180	2,931	0,515	-2,892	0,004
	Kadın	318	3,077	0,550		

Araştırmada katılımcıların görev temelli performans düzeylerinin çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde tüm değerlendiriciler için tüm değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışan değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda hedeflerin başarılması boyutu için 1 yıl ve altında ($3,030\pm 1,185$) çalışanlar ve 5,1-9 yıl ($2,933\pm 0,831$) çalışanlar ile 13,1 yıl ve üzerinde ($3,567\pm 1,068$) çalışanlar arasında; iş sorumluluğu boyutu için 1 yıl ve altında ($3,030\pm 0,900$) çalışanlar ve 5,1-9 yıl ($3,106\pm 0,695$) çalışanlar ile 13,1 yıl ve üzerinde ($3,513\pm 0,837$) çalışanlar arasında ve genel görev temelli performans düzeyi için 1 yıl ve altında ($3,030\pm 0,913$) çalışanlar, 1,1-5 yıl ($3,149\pm 0,743$) çalışanlar ve 5,1-9 yıl ($3,019\pm 0,605$) çalışanlar ile 13,1 yıl ve üzerinde ($3,540\pm 0,811$) çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 13,1 yıl ve üstünde çalışanlar tüm boyutlarda diğer çalışma süresi grubundakilere göre daha yüksek puan almıştır (Tablo 24).

Tablo 24. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı (Çalışan)

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Hedeflerin Başarılması	$\leq 1^1$	65	3,030	1,185	3,838	0,004	1-5 p= 0,047 3-5 p= 0,002
	1,1-5 ²	127	3,086	0,917			
	5,1-9 ³	179	2,933	0,831			
	9,1-13 ⁴	90	3,177	0,943			
	$\geq 13,1^5$	37	3,567	1,068			
İş Sorumluluğu	$\leq 1^1$	65	3,030	0,900	2,919	0,021	1-5 p= 0,033 3-5 p= 0,045
	1,1-5 ²	127	3,212	0,841			
	5,1-9 ³	179	3,106	0,695			
	9,1-13 ⁴	90	3,288	0,902			
	$\geq 13,1^5$	37	3,513	0,837			
Görev Temelli Performans	$\leq 1^1$	65	3,030	0,913	4,690	<0,001	1-5 p= 0,033 2-5 p= 0,036 3-5 p= 0,045
	1,1-5 ²	127	3,149	0,743			
	5,1-9 ³	179	3,019	0,605			
	9,1-13 ⁴	90	3,233	0,768			
	$\geq 13,1^5$	37	3,540	0,811			

Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda hedeflerin başarılması boyutu için 1 yıl ve altında ($2,200\pm 0,869$) çalışanlar ile 1,1-5 yıl ($2,661\pm 0,657$) çalışanlar, 5,1-9 yıl ($2,810\pm 0,668$) çalışanlar, 9,1-13 yıl ($3,000\pm 0,749$) çalışanlar ve 13,1 yıl ve üzerinde ($3,243\pm 1,011$) çalışanlar

arasında ve 1,1-5 yıl (2,661±0,657) çalışanlar ve 5,1-9 yıl (2,810±0,668) çalışanlar ile 13,1 yıl ve üzerinde (3,243±1,011) çalışanlar arasında; iş sorumluluğu boyutu için 13,1 yıl ve üzerinde (3,432±0,834) çalışanlar ile 1 yıl ve altında (2,876±0,573) çalışanlar ile 1,1-5 yıl (3,055±0,567) çalışanlar, 5,1-9 yıl (3,117±0,620) çalışanlar, 9,1-13 yıl (3,322±0,702) çalışanlar arasında ve genel görev temelli performans düzeyi için 1 yıl ve altında (2,538±0,594) çalışanlar ile 1,1-5 yıl (2,858±0,507) çalışanlar, 5,1-9 yıl (2,963±0,553) çalışanlar, 9,1-13 yıl (3,011±0,590) çalışanlar ve 13,1 yıl ve üzerinde (3,337±0,850) çalışanlar arasında ve 13,1 yıl ve üzerinde (3,337±0,850) çalışanlar ile 1,1-5 yıl (2,858±0,507) çalışanlar, 5,1-9 yıl (2,963±0,553) çalışanlar, 9,1-13 yıl (3,011±0,590) çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 13,1 yıl ve üzerinde çalışanlar tüm boyutlarda diğer çalışma süresi grubundakilere göre daha yüksek puan almıştır (Tablo 25).

Tablo 25. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı (Yönetici)

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Hedeflerin Başarılması	≤1 ¹	65	2,200	0,869	16,433	<0,001	1-2 p= 0,001
	1,1-5 ²	127	2,661	0,657			1-3 p= 0,001
	5,1-9 ³	179	2,810	0,668			1-4 p= 0,001
	9,1-13 ⁴	90	3,000	0,749			1-5 p= 0,001
	≥13,1 ⁵	37	3,243	1,011			2-5 p= 0,001 3-5 p= 0,011
İş Sorumluluğu	≤1 ¹	65	2,876	0,573	4,887	<0,001	1-5 p= 0,001
	1,1-5 ²	127	3,055	0,567			2-5 p= 0,014
	5,1-9 ³	179	3,117	0,620			3-5 p= 0,049
	9,1-13 ⁴	90	3,322	0,702			4-5 p= 0,009
	≥13,1 ⁵	37	3,432	0,834			
Görev Temelli Performans	≤1 ¹	65	2,538	0,594	12,938	<0,001	1-2 p= 0,001
	1,1-5 ²	127	2,858	0,507			1-3 p= 0,001
	5,1-9 ³	179	2,963	0,553			1-4 p= 0,004
	9,1-13 ⁴	90	3,011	0,590			1-5 p= 0,034
	≥13,1 ⁵	37	3,337	0,850			2-5 p= 0,001 3-5 p= 0,004 4-5 p= 0,034

Genel değerlendirmelere göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda hedeflerin başarılması boyutu için 1 yıl ve altında (2,615±0,813) çalışanlar ile 9,1-13 yıl (3,088±0,625) çalışanlar arasında ve 13,1 yıl ve üzerinde (3,405±0,815) çalışanlar ile 1 yıl ve altında (3,030±1,185) çalışanlar, 1,1-5 yıl (2,874±0,629) çalışanlar ve 5,1-9 yıl (2,971±0,602) çalışanlar arasında; iş sorumluluğu boyutu için 13,1 yıl ve üzerinde (3,473±0,676) çalışanlar ile 1 yıl ve altında (2,953±0,542) çalışanlar, 1,1-5 yıl (3,133±0,557) çalışanlar ve 5,1-9 yıl (3,151±0,501) çalışanlar arasında ve genel görev temelli

performans düzeyi için 1 yıl ve altında ($2,784\pm 0,577$) çalışanlar ile 1,1,-5 yıl ($3,003\pm 0,495$) çalışanlar arasında ve 13,1 yıl ve üzerinde ($3,439\pm 0,678$) çalışanlar ile 1 yıl ve altında ($2,784\pm 0,577$) çalışanlar, 1,1-5 yıl ($3,003\pm 0,495$) çalışanlar, 5,1-9 yıl ($3,044\pm 0,464$) çalışanlar ve 9,1-13 yıl ($3,122\pm 0,556$) çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 13,1 yıl ve üzerindeki çalışanlar tüm boyutlarda diğer çalışma süresi grubundakilere göre daha yüksek puan almıştır (Tablo 26). Bu durumda **H1_{c1}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı (Genel)

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Hedeflerin Başarılması	$\leq 1^1$	65	2,615	0,813	10,291	<0,001	1-4 p= 0,001 1-5 p= 0,001 2-5 p= 0,001 3-5 p= 0,001
	1,1-5 ²	127	2,874	0,629			
	5,1-9 ³	179	2,971	0,602			
	9,1-13 ⁴	90	3,088	0,625			
	$\geq 13,1^5$	37	3,405	0,815			
İş Sorumluluğu	$\leq 1^1$	65	2,953	0,542	5,009	<0,001	1-5 p= 0,001 2-5 p= 0,013 3-5 p= 0,004 4-5 p= 0,036
	1,1-5 ²	127	3,133	0,557			
	5,1-9 ³	179	3,151	0,501			
	9,1-13 ⁴	90	3,255	0,673			
	$\geq 13,1^5$	37	3,473	0,676			
Görev Temelli Performans	$\leq 1^1$	65	2,784	0,577	10,259	<0,001	1-2 p= 0,048 1-5 p= 0,001 2-5 p= 0,001 3-5 p= 0,001 4-5 p= 0,017
	1,1-5 ²	127	3,003	0,495			
	5,1-9 ³	179	3,044	0,464			
	9,1-13 ⁴	90	3,122	0,556			
	$\geq 13,1^5$	37	3,439	0,678			

Araştırmada katılımcıların görev temelli performans düzeylerinin çalıştıkları hatane mülkiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup tüm değerlendiriciler için değişken düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışan değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda hedeflerin başarılması boyutu için A ($3,465\pm 1,100$) hastanesi ile B ($2,776\pm 0,758$) ve C ($2,950\pm 0,812$) hastaneleri arasında; iş sorumluluğu boyutu için A ($3,438\pm 0,959$) hastanesi ile B ($2,968\pm 0,541$) ve C ($3,136\pm 0,817$) hastaneleri arasında; genel görev temelli performans düzeyi için A ($3,448\pm 0,848$) hastanesi ile B ($2,872\pm 0,551$) ve C ($3,043\pm 0,662$) hastaneleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, tüm boyutlar için A hastanesinde çalışanların diğerlerine göre daha yüksek

hedeflerin başarılması, iş sorumluluğu ve görev temelli performans düzeyleri elde ettiği belirlenmiştir (Tablo 27).

Tablo 27. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Çalışan)

Değişkenler	Hastane Mülkiyeti	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Hedeflerin Başarılması	A ¹	176	3,465	1,100	26,453	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,001
	B ²	161	2,776	0,758			
	C ³	161	2,950	0,812			
İş Sorumluluğu	A ¹	176	3,438	0,959	14,623	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,002
	B ²	161	2,968	0,541			
	C ³	161	3,136	0,817			
Görev Temelli Performans	A ¹	176	3,448	0,848	30,079	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,001
	B ²	161	2,872	0,551			
	C ³	161	3,043	0,662			

Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda hedeflerin başarılması boyutu için A (3,034±0,854) hastanesi ile B (2,465±0,661) ve C (2,751±0,707) hastaneleri arasında ve B (2,465±0,661) ile C (2,751±0,707) hastaneleri arasında; iş sorumluluğu boyutu için A (3,170±0,803) hastanesi ve B (3,124±0,383) hastanesleri ile C (2,925±0,637) hastanesi arasında; genel görev temelli performans düzeyi için A (3,102±0,771) hastanesi ile B (2,795±0,427) ve C (2,838±0,505) hastaneleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Buna göre, tüm boyutlar için A hastanesinde çalışanların diğerlerine göre daha yüksek hedeflerin başarılması, iş sorumluluğu ve görev temelli performans düzeyleri elde ettiği belirlenmiştir. Ayrıca, hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutlarında C hastanesinde çalışanların B hastanesindekilere göre daha yüksek düzeye ulaştığı tespit edilmiştir (Tablo 28).

Tablo 28. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Yönetici)

Değişkenler	Hastane Mülkiyeti	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Hedeflerin Başarılması	A ¹	176	3,034	0,854	24,191	<0,001	1-2 p= 0,001
	B ²	161	2,465	0,661			1-3 p= 0,001
	C ³	161	2,751	0,707			2-3 p= 0,002
İş Sorumluluğu	A ¹	176	3,170	0,803	6,869	<0,001	1-3 p= 0,001
	B ²	161	3,124	0,383			2-3 p= 0,015
	C ³	161	2,925	0,637			
Görev Temelli Performans	A ¹	176	3,102	0,771	13,357	<0,001	1-2 p= 0,001
	B ²	161	2,795	0,427			1-3 p= 0,001
	C ³	161	2,838	0,508			

Genel değerlendirmelere göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda hedeflerin başarılması boyutu için A (3,250±0,746) hastanesi ile B (2,621±0,591) ve C (2,850±0,535) hastaneleri arasında ve B (2,621±0,591) ile C (2,850±0,535) hastaneleri arasında; iş sorumluluğu boyutu için A (3,301±0,750) hastanesi ile B (3,046±0,352) ve C (3,031±0,499) hastaneleri arasında; genel görev temelli performans düzeyi için A (3,275±0,657) hastanesi ile B (2,833±0,408) ve C (2,941±0,397) hastaneleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Buna göre, tüm boyutlar için A hastanesinde çalışanların diğerlerine göre daha yüksek hedeflerin başarılması, iş sorumluluğu ve görev temelli performans düzeyleri elde ettiği belirlenmiştir. Ayrıca, hedeflerin başarılması boyutunda C hastanesinde çalışanların B hastanesindekilere göre daha yüksek düzeye ulaştığı tespit edilmiştir (Tablo 29). Bu durumda **H2_a** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Görev Temelli Performans Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı (Genel)

Değişkenler	Hastane Mülkiyeti	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Hedeflerin Başarılması	A ¹	176	3,250	0,746	46,610	<0,001	1-2 p= 0,001
	B ²	161	2,621	0,591			1-3 p= 0,001
	C ³	161	2,850	0,535			2-3 p= 0,004
İş Sorumluluğu	A ¹	176	3,301	0,750	12,274	<0,001	1-2 p= 0,001
	B ²	161	3,046	0,352			1-3 p= 0,001
	C ³	161	3,031	0,499			
Görev Temelli Performans	A ¹	176	3,275	0,657	34,988	<0,001	1-2 p= 0,001
	B ²	161	2,833	0,408			1-3 p= 0,001
	C ³	161	2,941	0,397			

3.3.1.3. Bağlılık Değişkenine İlişkin Tek Değişkenli Analiz Bulguları

Katılımcıların bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup sadece yönetici değerlendirmelerine göre çalışanların bağlılık düzeyleri için yaşlarına göre anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0,05$).

Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda 30-99 yaşındaki ($3,854\pm 0,731$) çalışanlar ile 40-49 yaşındaki ($3,621\pm 0,736$) çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 40-49 yaşındaki çalışanların hedeflerin başarılması düzeylerinin 30-39 yaşındakilere göre daha düşük olduğu görülmektedir (Tablo 30).

Tablo 30. Katılımcıların Çalışan Bağlılığına İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı (Yönetici)

Değişkenler	Yaş	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Bağlılık	$\leq 29^1$	168	3,722	0,653	2,778	0,041	2-4 p= 0,026
	30-39 ²	143	3,854	0,731			
	40-49 ³	151	3,621	0,736			
	$\geq 50^4$	36	3,652	0,758			

Katılımcıların bağlılık düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup çalışan, yönetici ve genel değerlendirmelere göre bağlılık düzeyleri için cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların bağlılık düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup çalışan, yönetici ve genel değerlendirmelere göre çalışanların bağlılık düzeyleri için çalışma süresine göre anlamlı farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$).

Katılımcıların bağlılık düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin hastane mülkiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup tüm değerlendiricilere göre katılımcıların bağlılık düzeylerinde çalıştıkları hastane mülkiyetine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışan değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda C (3,205±0,904) hastanesi ile A (3,798±0,913) hastanesi ve B (3,835±0,620) hastanesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre C hastanesindeki bağlılık düzeyi diğer hastanelere göre daha düşük olarak belirlenmiştir (Tablo 31).

Yönetici değerlendirmelerine göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda A (3,998±0,719) hastanesi ile B (3,559±0,604) hastanesi ve C (3,591±0,723) hastaneleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre A hastanesindeki bağlılık düzeyinin diğer hastanelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 31).

Genel değerlendirmelere göre anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan karşılaştırma testi sonucunda A (3,898±0,638) hastanesi ile B (3,697±0,567) hastanesi arasında ve A (3,898±0,638) hastanesi ile B (3,697±0,567) hastanesi ve C (3,398±0,657) hastaneleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre A hastanesindeki bağlılık düzeyinin diğer hastanelere göre ve B hastanesindeki bağlılık düzeyinin C hastanesine göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 31).

Tablo 31. Katılımcıların Çalışan Bağlılığına İlişkin Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı

Değerlendirici	Hastane Mülkiyeti	n	Ort.	SS.	F	p	Post Hoc.
Çalışan	A ¹	176	3,798	0,913	29,825	<0,001	1-3 p= 0,001 2-3 p= 0,004
	B ²	161	3,835	0,620			
	C ³	161	3,205	0,904			
Yönetici	A ¹	176	3,998	0,719	21,747	<0,001	1-2 p= 0,001 1-3 p= 0,001
	B ²	161	3,559	0,604			
	C ³	161	3,591	0,723			
Genel	A ¹	176	3,898	0,638	27,306	<0,001	1-2 p= 0,009 1-3 p= 0,001 2-3 p= 0,001
	B ²	161	3,697	0,567			
	C ³	161	3,398	0,657			

Katılımcıların devir hızı, devamsızlık ve ödüllendirme değişkenlerine ilişkin değerlendirmelerinin yaşların göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Ki-Kare (Chi-Square) testi ile analiz edilmiştir. Sadece yönetici değerlendirmelerinin dikkate alındığı analizde sadece devir hızı ile yaş arasında anlamlı farklılığın olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur (Tablo 32).

Tablo 32. Katılımcıların Devir Hızı, Devamsızlık ve Ödüllendirme Değişkenleri İle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Değişken		Evet		Hayır		Toplam		Ki-Kare	P
		n	%	n	%	n	%		
Devir Hızı	≤28	33	6,6	105	21,1	138	27,7	65,188	<0,001
	29-39	5	1,0	239	48,0	244	49,0		
	≥40	2	0,4	114	22,9	116	23,3		
Devamsızlık	≤28	1	0,2	137	27,5	138	27,7	0,316	0,854
	29-39	1	0,2	243	48,8	244	49,0		
	≥40	1	0,2	115	23,1	116	23,3		
Ödüllendirme	≤28	13	2,6	125	25,1	138	27,7	1,833	0,400
	29-39	14	2,8	230	46,2	244	49,0		
	≥40	8	1,6	108	21,7	116	23,3		

Katılımcıların devir hızı, devamsızlık ve ödüllendirme değişkenlerine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup hiçbir değişkende cinsiyete göre anlamlı farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$).

Katılımcıların devir hızı, devamsızlık ve ödüllendirme değişkenlerine ilişkin değerlendirmelerinin çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup sadece devir hızı ile çalışma süresi arasında anlamlı farklılığın olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur (Tablo 33).

Tablo 33. Katılımcıların Devir Hızı, Devamsızlık ve Ödüllendirme Değişkenleri İle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Değişken		Evet		Hayır		Toplam		Ki-Kare	P
		n	%	n	%	n	%		
Devir Hızı	≤5	39	7,8	153	30,8	192	38,6	63,792	<0,001
	≥5,5	1	0,2	305	61,2	306	61,4		
Devamsızlık	≤5	1	0,2	191	38,4	192	38,6	0,035	0,669
	≥5,5	2	0,4	304	61,0	306	61,4		
Ödüllendirme	≤5	13	2,7	179	35,9	192	38,6	0,249	0,993
	≥5,5	22	4,4	284	57,0	306	61,4		

Katılımcıların devir hızı, devamsızlık ve ödüllendirme değişkenlerine ilişkin değerlendirmelerinin hastane mülkiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup sadece devir hızı ve ödüllendirme ile hastane mülkiyeti arasında anlamlı farklılığın olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur (Tablo 34).

Tablo 34. Katılımcıların Devir Hızı, Devamsızlık ve Ödüllendirme Değişkenleri İle İlgili Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Hastane Mülkiyetine Göre Dağılımı

Değişken		Evet		Hayır		Toplam		Ki-Kare	p
		n	%	n	%	n	%		
Devir Hızı	A	28	5,6	148	29,7	176	35,4	25,554	<0,001
	B	10	2,0	151	30,3	161	32,3		
	C	2	0,4	159	31,9	161	32,3		
Ödüllendirme	A	25	5,0	151	30,3	176	35,4	21,644	<0,001
	B	4	0,8	157	31,5	161	32,3		
	C	6	1,2	155	31,1	161	32,3		

Araştırmada katılımcıların değer temelli ve görev temelli performans düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin değerlendiricilere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup analiz sonucunda her iki değişken için çalışanlar ve yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$).

Değer temelli performans değişkeni için çalışanların ($3,480 \pm 0,714$) kendilerini yöneticilere ($3,329 \pm 0,654$) göre ve görev temelli performans değişkeni için çalışanların ($3,131 \pm 0,743$) kendilerini yöneticilere ($2,917 \pm 0,608$) göre istatistiksel olarak daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri bulunmuştur (Tablo 35). Bu durumda **H3₁** ve **H3₂** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 35. Katılımcıların Değer Temelli ve Görev Temelli Performans Düzeylerinin Değerlendiricilere Göre Dağılımı

Değişken	Değerlendirici	N	Ort.	SS.	t	p
Değer Temelli Performans	Çalışan	498	3,480	0,714	3,478	<0,001
	Yönetici	498	3,329	0,654		
Görev Temelli Performans	Çalışan	498	3,131	0,743	4,967	<0,001
	Yönetici	498	2,917	0,608		

3.3.2. Çok Değişkenli Analiz Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların değer temelli ve görev temelli performansının çalışan bağlılığı ve ödüllendirmesi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal ve lojistik regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmiştir. Çok değişkenli analizler

gerçekleştirilmeden önce korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar ek (Ek-9) olarak sunulmuştur.

3.3.2.1. Değer Temelli Performans Değişkenine İlişkin Çok Değişkenli Analiz Bulguları

Değerlendiricilere göre çalışanların değer temelli ve görev temelli performansının ve alt boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; tüm değerlendiricilere göre hem değer temelli performans ve alt boyutlarının hem de görev temelli performans ve alt boyutlarının çalışan bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalışanların değerlendirmelerine göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 36’da görülmektedir. Buna kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=5,069$, $p<0,05$). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte çalışan bağlılığındaki toplam varyansın %4,9’unu açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin çalışan bağlılığını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı ($t=2,597$, $p=0,010$) ve mükemmellik ($t=2,193$, $p=0,029$) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı ve mükemmellik boyutlarındaki artış çalışan bağlılığı üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 36. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Çalışan)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	2,877	0,192		15,000	0,001	
Saygı	0,183	0,070	0,174	2,597	0,010	2,314
Anlayış	0,105	0,080	0,100	1,308	0,191	3,043
Dürüstlük	-0,095	0,080	-0,089	-1,181	0,238	2,948
Ekip Çalışması	-0,116	0,067	-0,117	-1,733	0,084	2,340
Mükemmellik	0,142	0,065	0,139	2,193	0,029	2,070

R= 0,221; R²= 0,049; F= 5,069; p<0,001; Durbin Watson= 1,255

Yöneticilerin değerlendirmelerine göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 37’de görülmektedir. Buna kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=13,637$, $p<0,05$). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte çalışan bağlılığındaki toplam varyansın %11,3’ünü açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin çalışan bağlılığını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin sadece dürüstlük ($t=4,294$, $p=0,001$) boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili dürüstlük boyutundaki artış çalışan bağlılığı üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 37. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Yönetici)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	2,618	0,159		16,483	0,001	
Saygı	0,006	0,066	0,006	0,085	0,932	2,484
Anlayış	-0,066	0,076	-0,069	-0,860	0,390	3,560
Dürüstlük	0,304	0,071	0,334	4,294	<0,001	3,396
Ekip Çalışması	0,017	0,066	0,018	0,259	0,796	2,825
Mükemmellik	0,067	0,069	0,067	0,974	0,331	2,635

R= 0,349; R²= 0,113; F= 13,637; p<0,001; Durbin Watson= 1,211

Genel değerlendirmelere göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 38’de görülmektedir. Buna kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=8,705$, $p<0,05$). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte çalışan bağlılığındaki toplam varyansın %7,2’sini açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin çalışan bağlılığını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin sadece saygı ($t=2,173$, $p=0,030$) boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı boyutundaki artış çalışan bağlılığı üzerinde de artışa neden olmaktadır. Buna göre çalışanların

değer temelli performans düzeylerinin artması çalışan bağlılığı üzerinde de artışa neden olmaktadır. Bu durumda $H5_{a3}$ ve $H5_{b3}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 38. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Genel)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	2,575	0,180		14,267	0,001	
Saygı	0,167	0,077	0,157	2,173	0,030	2,782
Anlayış	0,003	0,088	0,003	0,032	0,974	3,543
Dürüstlük	0,163	0,085	0,153	1,917	0,056	3,394
Ekip Çalışması	-0,116	0,076	-0,115	-1,524	0,128	3,037
Mükemmellik	0,107	0,077	0,099	1,387	0,166	2,724

R= 0,285; R²= 0,072; F= 8,705; p<0,001; Durbin Watson= 1,106

3.3.2.2. Görev Temelli Performans Değişkenine İlişkin Çok Değişkenli Analiz Bulguları

Çalışanların değerlendirmelerine göre, görev temelli performans alt boyutlarından hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 39’da görülmektedir. Buna kapsamında kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır (F=24,965, p<0,05). Modele göre hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutları hep birlikte çalışan bağlılığındaki toplam varyansın %6,3’ünü açıklamaktadır. Çalışanların görev temelli performans düzeylerinin çalışan bağlılığını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin sadece hedeflerin başarılması (t=5,269, p=0,001) boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların görev temelli performansları ile ilgili hedeflerin başarılması boyutundaki artış çalışan bağlılığı üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 39. Katılımcıların Görev Temelli Performans Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Çalışan)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	2,902	0,167		17,328	0,001	
Hedeflerin Başarılması	0,229	0,043	0,250	5,269	<0,001	1,192
İş Sorumluluğu	0,004	0,051	0,004	0,076	0,939	1,192

R= 0,252; R²= 0,063; F= 24,965; p<0,001; Durbin Watson= 1,188

Yöneticilerin değerlendirmelerine göre, görev temelli performans alt boyutlarından hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 40'ta görülmektedir. Buna kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır (F=39,597, p<0,05). Modele göre hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutları hep birlikte çalışan bağlılığındaki toplam varyansın %7,5'ini açıklamaktadır. Çalışanların görev temelli performans düzeylerinin çalışan bağlılığını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin hedeflerin başarılması (t=4,306, p=0,001) ve iş sorumluluğu (t=2,250, p=0,025) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların görev temelli performansları ile ilgili hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutlarındaki artış çalışan bağlılığı üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 40. Katılımcıların Görev Temelli Performans Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Yönetici)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	2,832	0,158		17,956	0,001	
Hedeflerin Başarılması	0,189	0,044	0,208	4,306	<0,001	1,249
İş Sorumluluğu	0,120	0,053	0,109	2,250	0,025	1,249

R= 0,274; R²= 0,075; F= 39,597; p<0,001; Durbin Watson= 1,174

Genel değerlendirmelere göre, görev temelli performans alt boyutlarından hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 41'de görülmektedir. Buna kapsamda kurulan

modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=39,896$, $p<0,05$). Modele göre hedeflerin başarılmaması ve iş sorumluluğu boyutları hep birlikte çalışan bağlılığındaki toplam varyansın %8,2'sini açıklamaktadır. Çalışanların görev temelli performans düzeylerinin çalışan bağlılığını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin sadece hedeflerin başarılmaması ($t=5,268$, $p=0,001$) boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların görev temelli performansları ile ilgili hedeflerin başarılmaması boyutundaki artış çalışan bağlılığı üzerinde de artışa neden olmaktadır. Bu durumda **H4_{a3}** ve **H4_{b3}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 41. Katılımcıların Görev Temelli Performans Alt Boyutlarının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi (Genel)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	2,756	,165		16,723	0,001	
Hedeflerin Başarılmaması	0,245	0,047	0,256	5,268	0,001	1,278
İş Sorumluluğu	0,064	0,055	0,056	1,160	0,247	1,278

R= 0,287; R²= 0,082; F= 39,896; p<0,001; Durbin Watson= 1,067

3.3.2.3. Çalışan Devir Hızı, Devamsızlık ve Ödüllendirme Değişkenlerine İlişkin Çok Değişkenli Analiz Bulguları

Araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri (yaş, çalışma süresi ve çalıştığı hastane mülkiyeti) ile değer temelli performans ve alt boyutları (saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik) ile görev temelli performans ve alt boyutlarının (hedeflerin başarılmaması ve iş sorumluluğu), çalışan devir hızı, devamsızlık ve çalışan ödüllendirme üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak çoklu lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Söz konusu regresyon modeline, bu analiz öncesinden yürütülen tek değişkenli analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan değişkenler dahil edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda hem değer temelli performans ve alt boyutlarının hem de görev temelli performans ve alt boyutlarının devamsızlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuş ($p>0,05$) olup, anlamlı etkiye sahip olan bulgulara ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda sunulmuştur.

Buna göre Tablo 42’de çalışan devir hızı üzerinde etkiye sahip olan değişkenlere ilişkin model görülmektedir. Oluşturulan regresyon modelinin açıklama yüzdesinin (Nagelkerke R²) 0,072 ve olduğu görülmektedir. Modelin veriye uyumunu gösteren Hosmer-Lemeshow istatistiğine göre model veriye uyum göstermektedir (p≥0,05) ve modelin doğru sınıflandırma yüzdesi ise %92 olarak bulunmuştur (Tablo 42). Modellerin uyum iyiliğinin iyi seviyede olduğu Hosmer and Lameshow Test istatistiğinden (p>0,05), Nagelkerke R² değerlerinden (0-1) ve Wald istatistiğine bağlı p değerlerinden (p<0,05) anlaşılmaktadır (Hosmer ve Lemeshow, 2000; Peng ve diğerleri, 2002; Bewick ve diğerleri, 2005).

Tablo 42’ye göre çalışan devir hızının düşük olma olasılığını etkileyen değişken değer temelli performans düzeyi alt boyutlarından mükemmellik boyutu olarak bulunmuştur (p<0,05). Değer temelli performansın alt boyutlarından mükemmellik seviyesi 1 birim arttıkça çalışan devir hızı olasılığı 2,521 kat azalmaktadır (p=0,021). Ayrıca, çalışanların değer temelli performans düzeyinin çalışan devir hızını azalttığı belirlenmiş olup bu bulgu hastanede çalışanların değer temelli performans düzeylerinin ve mükemmellik düzeylerinin yükselmesinin çalışan devir hızını düşürdüğünü göstermektedir (Tablo 42). Bu durumda **H5_{a1}** ve **H5_{f1}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 42. Katılımcıların Çalışan Devir Hızı Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	Wald	p	Odds Oranı Exp(β)	%95 Güven Aralığı	
						Alt	Üst
Sabit	-0,353	0,936	0,142	0,706	0,702		
Saygı	-0,377	0,372	1,027	0,311	0,686	0,331	1,422
Anlayış	-0,209	0,416	0,253	0,615	1,233	0,545	2,787
Dürüstlük	-0,083	0,403	0,042	0,837	1,086	0,493	2,393
Ekip Çalışması	-0,060	0,370	0,026	0,872	1,061	0,514	2,191
Mükemmellik	-0,925	0,400	5,353	0,021	2,521	1,152	5,518

Nagelkerke R²= 0,072; Hosmer and Lameshow Test=13,747 (p=0,056); Doğru Sınıflandırma (%)= 92; Bağımlı Değişken= 1: Evet; 0: Hayır; Referans Kategori= Evet

Tablo 43’te çalışan ödüllendirme üzerinde etkiye sahip olan değişkenlere ilişkin model görülmektedir. Oluşturulan regresyon modelinin açıklama yüzdesinin (Nagelkerke R²) 0,147 olduğu görülmektedir. Modelin veriye uyumunu gösteren Hosmer-Lemeshow istatistiğine göre model veriye uyum göstermektedir (p≥0,05) ve modelin doğru sınıflandırma yüzdesi ise model %93 olarak bulunmuştur (Tablo 43). Modellerin uyum iyiliğinin iyi seviyede olduğu Hosmer

and Lameshow Test istatistiğinden ($p>0,05$), Nagelkerke R^2 değerlerinden (0-1) ve Wald istatistiğine bağlı p değerlerinden ($p<0,05$) anlaşılmaktadır.

Tablo 43'e göre çalışan ödüllendirmesinin yüksek olma olasılığını etkileyen değişken değer temelli performans değişkeni alt boyutlarından saygı boyutu olarak bulunmuştur ($p<0,05$). Değer temelli performansın alt boyutlarından saygı seviyesi 1 birim arttıkça çalışan ödüllendirme olasılığı 1,981 kat artmaktadır ($p=0,042$). Bu bulgu hastanede çalışanların saygı düzeyi arttıkça çalışan ödüllendirmesinin de arttığını göstermektedir (Tablo 43). Bu durumda **H7_b** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 43. Katılımcıların Çalışan Ödüllendirme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	Wald	p	Odds Oranı Exp(β)	%95 Güven Aralığı	
						Alt	Üst
Sabit	6,882	1,012	46,227	0,001	974,525		
Saygı	0,684	0,336	4,147	0,042	1,981	1,026	3,825
Anlayış	-0,633	0,456	1,924	0,165	0,531	0,217	1,299
Dürüstlük	-0,401	0,414	0,936	0,333	0,670	0,297	1,509
Ekip Çalışması	-0,382	0,379	1,015	0,314	0,683	0,325	1,435
Mükemmellik	-0,437	0,394	1,228	0,268	0,646	0,298	1,399

Nagelkerke $R^2= 0,147$; Hosmer and Lameshow Test=12,842 ($p=0,076$); Doğru Sınıflandırma (%)= 93; Bağımlı Değişken= 1: Evet; 0: Hayır; Referans Kategorisi= Hayır

Tablo 44'te çalışan devir hızı üzerinde etkiye sahip olan değişkenlere ilişkin model görülmektedir. Oluşturulan regresyon modelinin açıklama yüzdesinin (Nagelkerke R^2) 0,074 olduğu görülmektedir. Modelin veriye uyumunu gösteren Hosmer-Lemeshow istatistiğine göre model veriye uyum göstermektedir ($p\geq 0,05$) ve modelin doğru sınıflandırma yüzdesi ise model %92 olarak bulunmuştur (Tablo 44). Modellerin uyum iyiliğinin iyi seviyede olduğu Hosmer and Lameshow Test istatistiğinden ($p>0,05$), Nagelkerke R^2 değerlerinden (0-1) ve Wald istatistiğine bağlı p değerlerinden ($p<0,05$) anlaşılmaktadır.

Tablo 44'e göre çalışan devir hızının düşük olma olasılığını etkileyen değişkenler görev temelli performans düzeyi ve alt boyutlarından hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutları olarak bulunmuştur ($p<0,05$). Ayrıca, çalışanların görev temelli performans düzeyinin çalışan devir hızını azalttığı belirlenmiş olup görev temelli performansın alt boyutlarından hedeflerin başarılması 1 birim arttıkça çalışan devir hızı olasılığı 0,340 kat ($p=0,002$) ve iş sorumluluğu 1

birim arttıkça çalışan devir olasılığı 0,439 kat ($p=0,035$) azalmaktadır. Bu bulgu hastanede çalışanların görev temelli performans düzeylerinin yükselmesinin çalışan devir hızını düşürdüğünü göstermektedir (Tablo 44). Bu durumda **H4_{a1}**, **H4_{b1}** ve **H4_{c1}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 44. Katılımcıların Çalışan Devir Hızı Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	Wald	p	Odds Oranı Exp(β)	%95 Güven Aralığı	
						Alt	Üst
Sabit	-0,353	0,936	0,142	0,706	0,702		
Hedeflerin Başarılması	-1,079	0,342	9,965	0,002	0,340	0,174	0,664
İş Sorumluluğu	-0,824	0,390	4,463	0,035	0,439	0,204	0,942

Nagelkerke $R^2= 0,074$; Hosmer and Lameshow Test= 1,090 ($p= 0,580$); Doğru Sınıflandırma (%)= 92; Bağımlı Değişken= 1: Evet; 0: Hayır; Referans Kategori= Evet

Tablo 45'te çalışan ödüllendirme üzerinde etkiye sahip olan değişkenlere ilişkin model görülmektedir. Oluşturulan regresyon modelinin açıklama yüzdesinin (Nagelkerke R^2) 0,038 olduğu görülmektedir. Modelin veriye uyumunu gösteren Hosmer-Lemeshow istatistiğine göre model veriye uyum göstermektedir ($p \geq 0,05$) ve modelin doğru sınıflandırma yüzdesi ise %93 olarak bulunmuştur (Tablo 45). Modellerin uyum iyiliğinin iyi seviyede olduğu Hosmer and Lameshow Test istatistiğinden ($p > 0,05$), Nagelkerke R^2 değerlerinden (0-1) ve Wald istatistiğine bağlı p değerlerinden ($p < 0,05$) anlaşılmaktadır.

Tablo 45'e göre çalışan ödüllendirmesinin yüksek olma olasılığını etkileyen değişken görev temelli performans düzeyi alt boyutlarından hedeflerin başarılması boyutu olarak bulunmuştur ($p < 0,05$). Ayrıca, çalışanların görev temelli performans düzeyinin çalışan devir hızını azalttığı belirlenmiş olup görev temelli performansın alt boyutlarından hedeflerin başarılması 1 birim arttıkça çalışan ödüllendirme olasılığı 0,300 kat ($p=0,015$) azalmaktadır. Bu bulgu hastanede çalışanların görev temelli performans düzeylerinin yükselmesinin çalışan ödüllendirmesini artırdığını göstermektedir (Tablo 45). Bu durumda **H6_a** ve **H6_b** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 45. Katılımcıların Çalışan Ödüllendirme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	Wald	p	Odds Oranı Exp(β)	%95 Güven Aralığı	
						Alt	Üst
Sabit	4,804	1,336	12,935	0,001	122,058		
Hedeflerin Başarılması	1,206	0,495	5,936	0,015	0,300	0,114	0,790
İş Sorumluluğu	-0,053	0,555	0,009	0,924	0,948	0,320	2,813

Nagelkerke R²= 0,038; Hosmer and Lameshow Test=2,035 (p=0,361); Doğru Sınıflandırma (%)= 93; Bağımlı Değişken= 1: Hayır; 0: Evet; Referans Kategori= Hayır

3.3.2.4. Değer Temelli Performans Değişkeninin Görev Temelli Performans Değişkeni

Üzerindeki Etkisine İlişkin Çok Değişkenli Analiz Bulguları

Değerlendiricilere göre çalışanların değer temelli performansının ve alt boyutlarının görev temelli performans ve alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; tüm değerlendiricilere göre değer temelli performans ve alt boyutlarının görev temelli performans ve alt boyutlarını istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği bulunmuştur ($p < 0,05$).

Çalışanların değerlendirmelerine göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının hedeflerin başarılması üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 46'da görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=13,075$, $p < 0,05$). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte hedeflerin başarılmasındaki toplam varyansın %10,8'ini açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin hedeflerin başarılmasını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı ($t=2,068$, $p=0,039$) ve mükemmellik ($t=2,959$, $p=0,003$) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı ve mükemmellik boyutlarındaki artış hedeflerin başarılması üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 46. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Hedeflerin Başarılması Üzerindeki Etkisi (Çalışan)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	1,500	0,202		7,427	0,001	
Saygı	0,153	0,074	0,133	2,068	0,039	2,314
Anlayış	0,006	0,085	0,005	0,068	0,946	3,043
Dürüstlük	0,079	0,084	0,068	0,930	0,353	2,948
Ekip Çalışması	0,014	0,070	0,013	0,196	0,845	2,340
Mükemmellik	0,202	0,068	0,180	2,959	0,003	2,070

R= 0,342; R²= 0,108; F= 13,075; p<0,001; Durbin Watson= 1,510

Yönetici değerlendirmelerine göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının hedeflerin başarılması üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 47’de görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır (F=29,991, p<0,05). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte hedeflerin başarılmasındaki toplam varyansın %22,6’sını açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin hedeflerin başarılmasını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı (t=4,079, p=0,001), ekip çalışması (t=2,124, p=0,034) ve mükemmellik (t=2,837, p=0,005) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarındaki artış hedeflerin başarılması üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 47. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Hedeflerin Başarılması Üzerindeki Etkisi (Yönetici)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	0,839	0,163		5,150	0,001	
Saygı	0,274	0,067	0,254	4,079	<0,001	2,484
Anlayış	-0,058	0,078	-0,055	-0,745	0,457	3,560
Dürüstlük	0,022	0,073	0,022	0,305	0,760	3,396
Ekip Çalışması	0,143	0,067	0,141	2,124	0,034	2,825
Mükemmellik	0,200	0,071	0,182	2,837	0,005	2,635

R= 0,483; R²= 0,226; F= 29,991; p<0,001; Durbin Watson= 1,484

Genel değerlendirmelere göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının hedeflerin başarılması üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 48’de görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=28,110$, $p<0,05$). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte hedeflerin başarılmasındaki toplam varyansın %21,4’n açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin hedeflerin başarılmasını etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı ($t=3,326$, $p=0,001$) ve mükemmellik ($t=2,739$, $p=0,006$) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı ve mükemmellik boyutlarındaki artış hedeflerin başarılması üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 48. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Hedeflerin Başarılması zerindeki Etkisi (Genel)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	0,913	0,174		5,252	0,001	
Saygı	0,246	0,074	0,221	3,326	<0,001	2,782
Anlayış	-0,034	0,085	-0,030	-0,403	0,687	3,543
Dürüstlük	0,140	0,082	0,125	1,711	0,088	3,394
Ekip alışması	0,034	0,073	0,032	0,468	0,640	3,037
Mükemmellik	0,204	0,074	0,180	2,739	0,006	2,724

R= 0,471; R²= 0,214; F= 28,110; p<0,001; Durbin Watson= 1,377

Çalışanların değerlendirmelerine göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının iş sorumluluğu üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 49’da görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=63,800$, $p<0,05$). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte iş sorumluluğundaki toplam varyansın %38,7’sini açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin iş sorumluluğunu etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı ($t=3,819$, $p=0,001$), anlayış ($t=2,605$, $p=0,009$), dürüstlük ($t=2,588$, $p=0,010$) ve mükemmellik ($t=2,902$, $p=0,004$) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili

saygı, anlayış, dürüstlük ve mükemmellik boyutlarındaki artış iş sorumluluğu üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 49. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının İş Sorumluluğu Üzerindeki Etkisi (Çalışan)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	0,693	0,144		4,821	0,000	
Saygı	0,201	0,053	0,204	3,819	<0,001	2,314
Anlayış	0,157	0,060	0,160	2,605	0,009	3,043
Dürüstlük	0,155	0,060	0,156	2,588	0,010	2,948
Ekip Çalışması	0,065	0,050	0,070	1,309	0,191	2,340
Mükemmellik	0,141	0,048	0,147	2,902	0,004	2,070

R= 0,627; R²= 0,387; F= 63,800; p<0,001; Durbin Watson= 1,411

Yöneticilerin değerlendirmelerine göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının iş sorumluluğu üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 50’de görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır (F=64,439, p<0,05). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte iş sorumluluğundaki toplam varyansın %39’unu açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin iş sorumluluğunu etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı (t=2,274, p=0,023), anlayış (t=3,158, p=0,002) ve ekip çalışması (t=4,476, p=0,001) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı, anlayış ve ekip çalışması boyutlarındaki artış iş sorumluluğu üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 50. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının İş Sorumluluğu Üzerindeki Etkisi (Yönetici)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	1,041	0,119		8,734	0,001	
Saygı	0,112	0,049	0,126	2,274	0,023	2,484
Anlayış	0,181	0,057	0,209	3,158	0,002	3,560
Dürüstlük	0,024	0,053	0,029	0,445	0,657	3,396
Ekip Çalışması	0,221	0,049	0,264	4,476	<0,001	2,825
Mükemmellik	0,075	0,052	0,082	1,447	0,149	2,635

R= 0,629; R²= 0,390; F= 64,439; p<0,001; Durbin Watson= 1,629

Genel değerlendirmelere göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının iş sorumluluğu üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 51’de görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=83,300$, $p<0,05$). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte iş sorumluluğundaki toplam varyansın %45,3’n açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin iş sorumluluğunu etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı ($t=3,488$, $p=0,001$), anlayış ($t=3,297$, $p=0,001$), dürüstlük ($t=2,441$, $p=0,015$) ve ekip çalışması ($t=4,467$, $p=0,014$) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı, anlayış, dürüstlük ve ekip çalışması boyutlarındaki artış iş sorumluluğu üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 51. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının İş Sorumluluğu zerindeki Etkisi (Genel)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	0,699	0,122		5,717	0,001	
Saygı	0,181	0,052	0,193	3,488	<0,001	2,782
Anlayış	0,197	0,060	0,206	3,297	<0,001	3,543
Dürüstlük	0,141	0,058	0,149	2,441	0,015	3,394
Ekip alışması	0,127	0,051	0,143	2,467	0,014	3,037
Mükemmellik	0,070	0,052	0,073	1,335	0,183	2,724

R= 0,677; R²= 0,453; F= 83,300; p<0,001; Durbin Watson= 1,555

Çalışanların değerlendirmelerine göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının görev temelli performans üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 52’de görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=45,318$, $p<0,05$). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte görev temelli performansındaki toplam varyansın %30,8’sini açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin görev temelli performans düzeyini etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı ($t=3,489$, $p=0,001$), dürüstlük ($t=2,021$, $p=0,044$) ve mükemmellik ($t=3,663$, $p=0,001$)

boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı, dürüstlük ve mükemmellik boyutlarındaki artış görev temelli performans üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 52. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Görev Temelli Performans Üzerindeki Etkisi (Çalışan)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	1,096	0,138		7,917	0,001	
Saygı	0,177	0,051	0,198	3,489	<0,001	2,314
Anlayış	0,081	0,058	0,091	1,401	0,162	3,043
Dürüstlük	0,117	0,058	0,129	2,021	0,044	2,948
Ekip Çalışması	0,040	0,048	0,047	0,822	0,411	2,340
Mükemmellik	0,171	0,047	0,197	3,663	<0,001	2,070

R= 0,562; R²= 0,308; F= 45,318; p<0,001; Durbin Watson= 1,470

Yöneticilerin değerlendirmelerine göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının görev temelli performans üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 53'te görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır (F=67,119, p<0,05). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte görev temelli performansındaki toplam varyansın %40,6'sını açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin görev temelli performans düzeyini etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı (t=4,197, p=0,001), ekip çalışması (t=3,945, p=0,001) ve mükemmellik (t=2,846, p=0,005) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarındaki artış görev temelli performans üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 53. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Görev Temelli Performans Üzerindeki Etkisi (Yönetici)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	0,940	0,111		8,433	0,001	
Saygı	0,193	0,046	0,230	4,197	<0,001	2,484
Anlayış	0,061	0,054	0,075	1,144	0,253	3,560
Dürüstlük	0,023	0,050	0,030	0,461	0,645	3,396
Ekip Çalışması	0,182	0,046	0,230	3,945	<0,001	2,825
Mükemmellik	0,137	0,048	0,161	2,846	0,005	2,635

R= 0,637; R²= 0,406; F= 67,119; p<0,001; Durbin Watson= 1,601

Genel değerlendirmelere göre, değer temelli performans alt boyutlarından saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarının görev temelli performans üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 54'te görülmektedir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır (F=73,119, p<0,05). Modele göre saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmellik boyutları hep birlikte görev temelli performansındaki toplam varyansın %42,2'sini açıklamaktadır. Çalışanların değer temelli performans düzeylerinin görev temelli performans düzeyini etkilediği belirlenmiş olup regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin saygı (t=4,263, p=0,001), dürüstlük (t=2,529, p=0,012) ve mükemmellik (t=2,713, p=0,007) boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değer temelli performansları ile ilgili saygı, dürüstlük ve mükemmellik boyutlarındaki artış görev temelli performans üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 54. Katılımcıların Değer Temelli Performans Alt Boyutlarının Görev Temelli Performans Üzerindeki Etkisi (Genel)

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	0,806	0,118		6,840	0,000	
Saygı	0,213	0,050	0,243	4,263	<0,001	2,782
Anlayış	0,081	0,058	0,091	1,414	0,158	3,543
Dürüstlük	0,140	0,056	0,159	2,529	0,012	3,394
Ekip Çalışması	0,080	0,050	0,097	1,625	0,105	3,037
Mükemmellik	0,137	0,050	0,153	2,713	0,007	2,724

R= 0,654; R²= 0,422; F= 73,501; p<0,001; Durbin Watson= 1,484

Araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri (yaş, çalışma süresi ve çalıştığı hastane mülkiyeti) ile ödüllendirmesinin çalışan devir hızı, devamsızlık ve bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak çoklu doğrusal ve lojistik regresyon analizleri yapılmıştır. Söz konusu regresyon modeline, bu analiz öncesinde yürütülen tek değişkenli analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan değişkenler de dahil edilmiştir. Analizler sonucunda ödüllendirmenin devir hızını ve devamsızlığı istatistiksel olarak etkilemediği tespit edilmiş olup ($p>0,05$), bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğuna ilişkin bilgi aşağıda sunulmuştur.

Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile ödüllendirmesinin bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 55'te görülmektedir. Hastane mülkiyeti ve ödüllendirme değişkenleri kategorik değişkenler olduğundan kukla (dummy) değişken olarak modele dahil edilmiştir. Bu kapsamda kurulan modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu ortaya koymaktadır ($F=12,929$, $p<0,05$). Modele göre yaş, hastane mülkiyeti ve ödüllendirme değişkenleri hep birlikte bağlılıktaki toplam varyansın %10,7'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı etkinin hastane mülkiyeti ($t=4,566$, $p=0,001$) ve ödüllendirme ($t=4,385$, $p=0,001$) değişkenlerinde olduğu görülmektedir. Buna göre B ve C hastanelerine kıyasla A hastanesinde çalışmanın bağlılığı artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışan ödüllendirme değişkenindeki artış bağlılık üzerinde de artışa neden olmaktadır.

Tablo 55. Katılımcıların Ödüllendirmesinin Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	VIF
Sabit	3,536	0,154		22,963	<0,001	
Yaş	0,004	0,003	0,001	0,096	0,924	1,132
Hastane Mülkiyeti (A)	0,353	0,077	0,237	4,566	<0,001	1,497
Hastane Mülkiyeti (B)	-0,016	0,078	-0,011	-0,211	0,833	1,446
Ödüllendirme (Evet)	0,531	0,121	0,190	4,385	<0,001	1,049

R= 0,341; R²= 0,107; F= 12,929; p<0,001; Durbin Watson= 1,264

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin sonuçları Tablo 56'da özetlenmiştir.

Tablo 56. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler	Görev Temelli Performans Değişkeni	Değer Temelli Performans Değişkeni	Çalışan Bağlılığı			
	Görev temelli performans	Değer temelli performans	Devir hızı	D.sızlık	Bağlılık	Çalışan Ödüllendirme
Sosyodemografik Değişkenler						
Yaş	H1 _{a1}	H1 _{a2}				
Cinsiyet	H1_{b1} (+)	H1 _{b2}				
Çalışma Süresi	H1_{c1} (+)	H1_{c2} (+)				
Kurumsal Değişkenler						
Hastane mülkiyeti	H2_a (+)	H2_b (+)				
Değerlendirici						
Çalışan/Yönetici	H3₁ (+)	H3₂ (+)				
Görev Temelli Performans Değişkeni						
Görev temelli performans			H4_{a1} (+)	H4 _{a2}	H4_{a3} (+)	H6_a (+)
Hedeflerin başarılması			H4_{b1} (+)	H4 _{b2}	H4_{b3} (+)	H6_b (+)
İş sorumluluğu			H4_{c1} (+)	H4 _{c2}	H4 _{c3}	H6 _c
Değer Temelli Performans Değişkeni						
Değer temelli performans			H5_{a1} (+)	H5 _{a2}	H5_{a3} (+)	H7 _a
Saygı			H5 _{b1}	H5 _{b2}	H5_{b3} (+)	H7_b (+)
Anlayış			H5 _{c1}	H5 _{c2}	H5 _{c3}	H7 _c
Dürüstlük			H5 _{d1}	H5 _{d2}	H5 _{d3}	H7 _d
Ekip Çalışması			H5 _{e1}	H5 _{e2}	H5 _{e3}	H7 _e
Mükemmellik			H5_{f1} (+)	H5 _{f2}	H5 _{f3}	H7 _f

(+): Hipotez Kabul

4. BÖLÜM: TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı, sağlık çalışanlarının görev temelli ve değer temelli performanslarının ölçülerek hastane mülkiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konmasıdır. Ayrıca çalışma kapsamında; görev temelli ve değer temelli performans düzeyinin çalışan ve yöneticiye göre farklılık gösterip göstermediği ve görev temelli ve değer temelli performans düzeyinin çalışan bağlılığı ve çalışan ödüllendirmesi üzerinde etkili olup olmadığının ortaya konması hedeflenmiştir. Bu kapsamda Ankara ilinde faaliyet gösteren 3 (üç) farklı mülkiyetteki (üniversite, özel, kamu) hastaneden 498 sağlık çalışanının katılımıyla elde edilen verilerle tek ve çok değişkenli analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara yönelik değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

4.1. TEK DEĞİŞKENLİ ANALİZLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

4.1.1. Değer Temelli Performansa İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarının değer temelli ve görev temelli performans düzeylerinin çeşitli sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla tek değişkenli analizler yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna ilişkin değerlendirmeler sırasıyla çalışanların değer temelli performans düzeyleri ve görev temelli performans düzeyleri şeklinde sunulmuştur.

Buna göre sağlık çalışanlarının hem genel değer temelli performans düzeylerinde hem de alt boyutlarında yaş ve cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Alanyazın incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşan çalışmaların olduğu görülmüştür. Gruys ve diğerleri (2008) tarafından Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde bir sağlık kuruluşunda gerçekleştirilen çalışmada değer temelli performans bakımından yaş ve cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Rich (2009) tarafından yine ABD'de gerçekleştirilen başka bir çalışmada değer temelli performans boyutlarından saygı, ekip çalışması ve mükemmellik boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Alanyazında çalışma bulgularından farklı sonuçlara ulaşan çalışmaların olduğu da bilinmektedir. ABD'de yapılan çalışmalarda yaşa göre değer temelli performans değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Rich,

2009; Schein, 2004; Twenge ve diğ erleri, 2010). Yapılan ç alışmalar ç alışanların yaşlarına bağlı olarak değer temelli performanslarındaki farklılığın nedenleri olarak; kişilerin yaşlandıkça kişisel değerleri istikrar kazanma ve değişime karşı daha dirençli hale gelme eğilimleri, farklı kuşakların, kendilerine ö zėü deneyimleri ve toplumsal etkileri nedeniyle değişen değerlere sahip olmaları (örneğin, yaşlılar sadakat ve saygı değerine öncelik verirken; gençlerin ö zerklik ve iş-yaşam dengesi vb. değerlere öncelik verebilmesi) ve daha yaşlı ç alışanların liderlik özellikleri nedeniyle daha farklı değer temelli performans sergilemeleri gösterilmektedir (Treviño ve diğ erleri, 2003; Twenge ve diğ erleri, 2010).

Değer temelli performansın cinsiyete göre farklılık gösterdiği ç alışmalar da bulunmaktadır. Eagly ve Carli (2007)'ye göre, dikkate alınması gereken önemli bir husus, toplumsal baskıların ve rol beklentilerinin etkisidir. Basmakalıp yargılar genellikle toplumsal cinsiyet rolleri ve davranışlarıyla ilgili beklentileri şekillendirmekte ve bu da daha sonra değer temelli performansta farklılığa yol açmaktadır. Ö rneğin, kadınların ekip ç alışması, işbirliği ve etik davranış gibi değerlerle uyumlu davranışlar sergilemesi beklenebilir. Ayrıca, Vecchio (2003) tarafından yapılan başka bir araştırmada, cinsiyetler arasında liderlik tarzlarında farklılıklar olduğu ve bunun da değer temelli performansı etkileyebileceği ö ne sürülmektedir. Kadınlar, başkalarını güçlendirme, büyümeyi teşvik etme ve adaleti teşvik etme gibi değerleri vurgulayarak daha dönüşümcü ve katılımcı liderlik davranışları sergileme eğilimindedir. Bu liderlik tarzları, ekipler veya kuruluşlar içindeki değer temelli performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir. Eagly ve Carli (2007) tarafından ABD'de yapılan bir ç alışmada güven ve dürüstlük algıları gibi değerlerin değer temelli performansta cinsiyete bağlı farklılıklarda da rol oynadığı belirtilmektedir. Kadınlar genellikle daha güvenilir ve dürüst olarak algılanmakta, bu da onların değer temelli performanslarını artırabilmektedir. Konrad ve diğ erleri (2008) tarafından yapılan başka bir ç alışmada kuruluşlardaki cinsiyet çeşitliliği, daha kapsayıcı ve etik örgüt kültürleriyle ilişkilendirilmektedir. Kuruluşlar çeşitliliğe değer verdiğinde ve toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklediğinde, daha geniş bir perspektif yelpazesi, deneyimler ve etik kaygılar nedeniyle daha güçlü değer temelli performansa sahip olma eğiliminde olabilecektir. Alanyazındaki ilgili ç alışmalar cinsiyet ve değer temelli performans arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu ve değer temelli performans üzerinde toplumsal klişeler, liderlik stilleri, güven ve dürüstlük algıları ve örgütsel çeşitlilik gibi değişkenlerin aracılık ettiğini göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, genel olarak değer temelli performans düzeyi ve alt boyutlarından ekip ç alışması ve mükemmellik sağlık ç alışanlarının ç alışma sürelerine göre anlamlı farklılık

göstermektedir. 13 yıl ve üzerinde çalışanların ortalamaları diğer gruplara göre daha yüksektir. Alanyazında bu sonuçla benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur (Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009). Farh ve diğerleri (2012) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada, uzun süredir görevde olan çalışanların genellikle rollerinde zengin bir deneyim ve uzmanlığa sahip oldukları ve bu çalışanların örgütün kültürünü, süreçlerini ve ekip dinamiklerini anladıkları ve bu durumun da etkili ekip çalışmasını teşvik etmede çok değerli olduğu ifade edilmiştir. Ansari ve Bijalwan (2017) tarafından Hindistan’da yapılan bir diğer çalışmada, çalışma süresi arttıkça çalışanların etkili ekip çalışması performansı olasılıklarının da arttığı belirlenmiştir. Daha uzun süreli çalışanlar, rollerini ve sorumluluklarını daha net bir şekilde anlama eğilimindedir. Bu da yeni çalışanlara destek ve rehberlik sağlayarak ekip çalışmalarının daha sorunsuz bir şekilde yürütmesine yardımcı olabilmektedir. Steffens ve diğerleri (2014) tarafından Avustralya’da yapılan bir çalışmada, çalışma süresinin artmasıyla birlikte çalışanların daha nitelikli ve mükemmeliyetçi olma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Uzun süredir kurumda olan çalışanların genellikle becerilerini ve bilgilerini geliştirmiş olmaları rollerinde daha yüksek düzeyde performans sağlayacağı ifade edilmiştir. Griffeth ve diğerleri (2000) tarafından gerçekleştirilen bir meta analiz çalışmasında daha uzun çalışma süresinin artan örgütsel bilgi, süreçlere ve sistemlere aşinalık ve örgütsel değerlerin daha derinden anlaşılması ile ilişkilendirildiği ifade edilmektedir. Çalışanlar deneyim kazandıkça davranışlarını içselleştirme ve örgütsel değerlerle uyumlu hale getirme olasılıklarının arttığı ve özellikle kadrolu çalışanların, kuruluşun misyonuna ve değerlerine daha güçlü bir bağlılık geliştirip daha yüksek düzeyde değer temelli performans gösterdikleri ifade edilmiştir. Treviño ve diğerleri (2003) tarafından yapılan ABD’de gerçekleştirilen bir başka çalışmada daha uzun görev süresine sahip çalışanların örgütsel değerler ve etik standartlarla tutarlı davranışlar sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kuruluşun değerlerini özümsemek ve içselleştirmek için daha fazla zamanları olduğundan, daha fazla sadakat, politikalara bağlılık ve etik karar verme gösterebilmektedirler. Inabinett ve Ballaro (2014) tarafından yapılan bir diğer çalışmada çalışma süresinin, çalışanların örgüt kültürünü ve içindeki rollerini anlamalarını etkileyebildiği belirlenmiştir. Daha uzun görev süresine sahip çalışanlar, kuruluşun değerlerine, normlarına ve beklentilerine daha fazla maruz kalmaktadır. Bu çalışanlar örgüt içinde değerlere dayalı davranışları ve etik davranışı şekillendirerek yeni gelenler için rol model olarak hizmet edebilmektedirler. Çalışma süresinin çalışanların değer temelli performansı için bir farklılık kaynağı olmasının nedenleri arasında, daha uzun süreli çalışanlar kadrolu olmaları, genellikle daha yüksek düzeyde değerler uyumu ve etik davranış sergilemeleri, çalışanlara kuruluşun değerlerine ve kültürüne daha fazla aşinalık sağlayarak, örgütsel değerlere daha güçlü bağlılık sağlamalarına neden olabilmektedir. Bununla birlikte kuruluşlar, değer temelli performansın

çalışanlar tarafından çalışma süresinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkabileceği, bu nedenle çalışma yaşamının her döneminde değer temelli bir kültürü teşvik etmenin önemi göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada değer temelli performans düzeyleri ve alt boyutları katılımcıların görev yaptıkları hastanenin mülkiyetine göre (üniversite, özel ve kamu) anlamlı farklılık göstermektedir. Üniversite hastanesinde çalışanların ortalamaları diğerlerine göre daha yüksektir. Alanyazın incelendiğinde ise kesin bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Sağlık sektöründe hastane mülkiyeti, kurum kültürünün ve çalışan davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynasa da çalışan performansı konusunda her bir mülkiyetin ayrı üstünlükleri bulunmaktadır. Lukas ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada özel hastanelerde çalışanların değer temelli performansının kamu hastanelerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Weech-Maldonado ve diğerleri (2012) tarafından yapılan başka bir çalışmada tam tersi sonuç elde edilmiş, kamu hastanelerinde çalışanların değer temelli performansı daha yüksek bulunmuştur. Gupta ve Koufteros (2008) tarafından yapılan bir diğer çalışmada kamu kuruluşunda çalışma durumu ile değer temelli performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuş olup, bu durum kamu hastanelerinin genellikle kaliteli bakım sağlanmasına öncelik verdiği ve misyonlarına bağlılık göstererek değerler uyumuna elverişli bir ortam sağladığı şeklinde açıklanmıştır. Scott ve diğerleri (2018) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise üniversite hastanesinde çalışanların diğer hastane mülkiyetlerine göre daha yüksek değer temelli performans sergiledikleri tespit edilmiştir. Araştırmada, üniversite hastanelerinin değer temelli performansı olumlu yönde etkileyen yenilik, işbirliği ve yaşam boyu öğrenme gibi temel değerlere güçlü bir vurgu yapma eğiliminde olduğu ortaya konmuştur.

4.1.2. Görev Temelli Performansa İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmada görev temelli performans boyutlarından hedeflerin başarılması boyutunda yaşa göre (29 yaş ve altındakiler ile 40-49 yaş arasındakiler) istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. 40-49 yaş aralığındakilerin ortalamaları 29 yaş ve altındakilere göre daha yüksektir. Alanyazında benzer çalışmaların olduğu görülmektedir (Barrick ve diğerleri, 2001; Nasir ve diğerleri, 2011). Çalışanların yaşı ile hedeflerin başarılması arasındaki ilişki, bireysel özellikler, bilişsel yetenekler, motivasyon ve kariyer aşaması ile ilgili çeşitli faktörler dikkate alınarak açıklanabilmektedir. Kanfer ve Ackerman (2004) tarafından ABD’de çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada deneyim ve uzmanlığın yanı sıra seçicilik ve hedef belirlemeye

odaklanılmaktadır. Artan yaşla birlikte, çalışanlar kendi alanlarında daha fazla deneyim ve uzmanlık sahibi olma eğilimindedir. Çalışanlar eldeki görevlere ilişkin daha derin bir anlayış geliştirdikçe, daha geniş bir bilgiye sahip olduklarından ve daha yüksek düzeyde yeterlilik sergilediklerinden, bu uzmanlık hedef başarımını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, bireyler yaşlandıkça peşinden koştukları hedeflerde daha seçici hale gelebilirler. Daha yaşlı çalışanlar, değerleri, kişisel gelişimleri ve içsel motivasyonları ile uyumlu hedeflere öncelik verme eğilimindedir. Bu seçicilik, bağlılıklarını ve azimlerini artırarak çabalarını kendileri için gerçekten önemli olan hedeflere odaklamalarını sağlayabilmektedir. Hildt-Ciupińska ve Bugajska (2013) tarafından Polonya’da yapılan diğer bir çalışmaya göre daha yaşlı çalışanlar, kapsamlı deneyim ve bilgileri nedeniyle genellikle daha yüksek düzeyde görev ustalığı gösterdikleri çeşitli zorluklarla karşılaşmış ve üstesinden gelmiş olmalarının yeni hedeflere daha fazla verimlilik ve etkililikle yaklaşmalarına olanak tanınacağı ifade edilmiştir. Warr (2001) tarafından yapılan bir başka çalışmada çalışanların motivasyonları ve hedef yönelimleri üzerinde durulmaktadır. Motivasyon, hedefe ulaşmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla farklı motivasyon faktörlerine sahip olabileceği belirtilmektedir. Genç bireyler kariyer gelişimi ve başarı ile ilgili hedeflerle daha fazla motive olurken, yaşlı çalışanlar kişisel gelişim, iş-yaşam dengesi ve anlamlı katkılar sağlama ile ilgili hedeflere öncelik verebilmektedirler. Motivasyonel odaklanmadaki bu değişim, hedeflerin başarılması stratejilerini etkileyebilir ve nihai olarak hedefe ulaşmayı etkileyebilir. Bal ve De Lange (2015) tarafından yapılan bir çalışmada yaş ile hedeflerin başarılması ilişkisi bilgelik ve bakış açısı ile açıklanmaktadır. Daha yaşlı çalışanlar genellikle daha geniş bir bakış açısına ve yaşamları ve iş deneyimleriyle kazandıkları bilgelğe sahiptir. Potansiyel çıkarımları ve sonuçları göz önünde bulundurarak hedeflere uzun vadeli bir bakış açısıyla yaklaşabilirler. Farklı açıları dikkate alma yetenekleri, daha etkili hedef belirleme ve başarıya katkıda bulunabilmektedir.

Bu çalışmaların aksine yaş ile çalışanların görev temelli performansları arasında anlamlı farklılık olmayan çalışmalar da mevcuttur (Harrison ve diğerleri, 2002; Ng ve Feldman, 2008). Bu çalışmalarda yaş ile hedeflerin başarılması arasındaki ilişkinin belirleyici olmadığı ve yaş grupları içindeki bireysel farklılıkların önemli bir rol oynadığı ifade edilmekte olup; sağlık, iş özellikleri, örgütsel destek, kişisel koşullar vb. faktörler de farklı yaşlardaki çalışanlar arasında hedeflerin başarılmasını etkileyebileceği ifade edilmektedir.

Çalışma kapsamında genel olarak görev temelli performans ve alt boyutlarında (hedeflerin başarılması, iş sorumluluğu ve görev temelli performans) katılımcıların cinsiyetine göre

istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Buna göre kadın çalışanların görev temelli performans düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Alanyazında bu sonucu destekleyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Eagly ve Carli (2007) tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir çalışmada kadınların erkeklere göre daha yüksek hedef başarımları performansı gösterdiği bulunmuştur. Duckworth ve diğerleri (2007) tarafından halka açık bir web sitesi yoluyla yapılan bir diğer çalışmada kadınların hedeflere ulaşmada engelleri daha güçlü şekilde aştıkları belirlenmiştir. Kadınların erkeklere göre daha yüksek hedef başarımlarına sahip olmalarının temel nedenleri olarak kadınların daha yüksek motivasyon, hırs, azim, direnç, duygusal zeka, güçlü iş etiği, etkili iletişim ve işbirliği yeteneklerine sahip olmaları gösterilmektedir. Kadınlar, hedeflerine ulaşmada oldukça motive ve hırslı olabilirler. Başarılı olmak için güçlü bir arzuya sahip olabilirler ve önemli katkılarda bulunabilirler, bu da hedef başarı performanslarını yönlendirebilir. Kadınlar genellikle dayanıklılık ve zorluklar ve aksilikler karşısında sebat etme yeteneği sergiler. Bu kararlılık, ısrar etme ve engelleri aşma olasılıkları daha yüksek olduğundan, hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunabilir. Kadınlar, duygularını ve başkalarının duygularını anlamayı ve yönetmeyi içeren daha yüksek duygusal zeka gösterme eğilimindedir. Bu, kişilerarası becerilerini, liderlik yeteneklerini ve işbirliğini geliştirebilir ve sonuçta hedeflerine ulaşma çabalarını destekler. Kadınlar genellikle kendilerini görev ve sorumluluklarına adanmış güçlü bir iş ahlakı sergilerler. Bağlılıkları, disiplinleri ve vicdanlılıkları, hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunur. Kadınlar genellikle iletişim ve işbirliğinde başarılıdır, olumlu ilişkileri ve etkili ekip çalışmasını teşvik eder. Bu beceriler, ağlar kurmalarına, destek aramalarına ve kaynakları seferber etmelerine olanak tanıyarak hedeflerine ulaşma potansiyellerini artırmaktadır (Eagly ve Carli, 2007; Gartzia ve van der Lippe, 2015).

Kadınların erkeklere göre daha yüksek iş sorumluluğuna sahip olduklarını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Hind ve Baruch, 1997; Valentine ve diğerleri, 2002; Patel ve diğerleri, 2006). İş sorumlulukları performansı, cinsiyete bakılmaksızın bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte, belirli bağlamlarda kadınların daha yüksek iş sorumlulukları performansı sergilemesine katkıda bulunabilecek birkaç faktör mevcuttur. Bunlar arasında, deneyim ve uzmanlık, uyum ve esneklik, örgütsel beceriler ve zaman yönetimi, iletişim ve işbirliği, problem çözme ve karar verme, motivasyon ve bağlılık, ve destekleyici çalışma ortamı yer almaktadır. Alanlarında geniş deneyim ve uzmanlığa sahip olan kadınlar, yüksek iş sorumlulukları performansı sergileyebilmektedirler. Kadınlar genellikle işyerinde uyum ve esneklik gösterirler. Değişen koşullara uyum sağlama, çoklu görev yapma ve gerektiğinde ek sorumluluklar alma konusunda usta olabilirler. Bu nitelikler, iş sorumluluklarını etkili bir şekilde yönetmedeki başarılarına katkıda bulunabilir. Kadınlar genellikle örgütsel

becerilerde ve zaman yönetiminde üstündürler, bu da onların görevlere etkili bir şekilde öncelik vermelerine, son teslim tarihlerini karşılamalarına ve kaynakları verimli bir şekilde tahsis etmelerine olanak tanımaktadır. Bu beceriler, birden fazla iş sorumluluğunu yeterlilik ve profesyonellik ile ele almalarını sağlamaktadır. Kadınlar genellikle iş sorumluluklarını etkin bir şekilde yönetmek için çok önemli olan güçlü iletişim ve işbirliği becerileri sergilemektedirler. Etkili iletişim, iş arkadaşları, paydaşlar ve ekip üyeleri arasındaki koordinasyonu kolaylaştırarak sorunsuz iş akışı ve görevlerin başarıyla tamamlanmasını sağlamaktadır. Kadınların problem çözme ve karar verme becerileri, iş sorumluluklarının performansına katkıda bulunabilmektedir. Güçlü analitik becerilere, eleştirel düşünmeye ve karmaşık durumları değerlendirme yeteneğine sahip olabilirler, bu da etkili problem çözme ve karar vermeye yol açabilmektedir. Kadınlar, iş sorumlulukları performanslarını etkileyen işlerine yüksek düzeyde motive olabilir ve kendilerini adayabilmektedirler. Rollerine olan bağlılıkları, dürtüleri ve tutkuları, iş sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmedeki başarılarına katkıda bulunabilmektedirler. Çeşitliliğe değer veren ve büyüme ve gelişme için eşit fırsatlar sağlayan destekleyici bir çalışma ortamı, kadınların iş sorumlulukları performansını artırabilmektedir. Kadınlar kaynaklara, akıl hocalığına ve desteğe erişebildiklerinde rollerinde başarılı olabilir ve iş sorumluluklarını başarıyla yerine getirebilirler (Valentine ve diğerleri, 2002; Eagly ve Carli, 2007; Muhammad ve Ha-Brookshire, 2011).

Mayer ve Salovey (1997) tarafından yapılan çalışmada kadınların, başkalarının ihtiyaçlarını anlamayı ve bunlara yanıt vermeyi içeren görevlerde avantajlı olabilecek daha yüksek duygusal zekaya ve empatiye sahip olma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu nitelikler, kişilerarası dinamikleri iyi kullanmalarını, çatışmaları ele almalarını ve görev temelli performansını olumlu yönde etkileyebilecek yakınlık kurmalarını sağlamaktadır. Infante ve Darmawan (2022) tarafından insan kaynakları yönetim uygulamaları özelinde yaptıkları bir diğer çalışmada kadınların, belirli görevlerle ilgili becerileri edinme ve uygulama konusunda başarılı olabildikleri tespit edilmiştir. Kadınlar görev temelli performanslarını artıracak bilgi ve uzmanlık kazanmak için zaman ve çaba harcayabilmektedirler.

Araştırma kapsamında katılımcıların görev temelli performans düzeyleri ve alt boyutlarında (hedeflerin başarılması, iş sorumluluğu ve görev temelli performans) çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların görev temelli performans düzeyleri çalışma süreleri ile doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Alanyazın incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşan çalışmaların olduğu görülmektedir. Çalışanların görev süresinin hedef başarımı ve iş sorumluluğu için farklılığı, bireyler görevlerinde daha deneyimli hale geldikçe zaman içinde ortaya çıkan çeşitli mekanizmalarla açıklanabilmektedir. Locke ve

Latham (2002) tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir çalışmada kadrolu çalışanların genellikle kurumsal hedeflerinin yanı sıra bireysel hedeflerinin daha geniş hedeflerle nasıl uyumlu olduğuna dair daha net bir anlayışa sahip olduğu bulunmuştur. Artan görev süresiyle, çalışanlar daha derin bir amaç ve yön duygusu geliştirerek daha anlamlı ve uyumlu hedefler belirleyebilmektedir. Bu da, hedeflerin başarılmasını artırmaktadır. Ng ve Feldman (2013) tarafından gerçekleştirilen bir içerik analizi çalışmasında zamanla, daha uzun görev süresine sahip çalışanların işe özel beceri, bilgi ve yeterlilikleri edinme ve iyileştirme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, kadrolu çalışanların genellikle kuruluş içinde ilişkiler ve ağlar kurarak hedeflere ulaşım ve iş sorumluluğunu kolaylaştırarak kaynaklara, bilgilere ve desteğe erişim sağladıkları tespit edilmiştir. Çalışanlar görevlerinde daha yetkin hale geldikçe, karmaşık görevleri ve sorumlulukları daha kolay ve etkili bir şekilde halledebilmektedirler. Bu bakımdan çalışma süresiyle birlikte gelen yetkinlik, hedefe ulaşmayı ve iş sorumluluğunu olumlu yönde etkilemektedir. Gerçekleştirilen meta analiz ve sistematik derleme çalışmalarında kadrolu çalışanların artan çalışma süresiyle birlikte genellikle görevlerinde güven ve özerklik kazandıkça sorumluluklarını yerine getirme ve hedeflerini başarıma olasılıklarının arttığı görülmüştür (Griffeth ve diğerleri,2000; Shalley ve diğerleri, 2004). Beltrán-Martín ve diğerleri (2017) tarafından İspanya’da yapılan bir diğer çalışmada çalışanların görev süresi arttıkça rollerini genişletme ve ek sorumluluklar alma fırsatlarına sahip oldukları belirlenmiştir. Rollerin bu şekilde genişletilmesi, hedeflere ulaşılmasına ve iş sorumluluğunun artmasına katkıda bulunarak daha büyük zorluklar ve büyüme fırsatları sağlamaktadır.

Colquitt ve diğerleri (2000) tarafından gerçekleştirilen bir meta analiz çalışmasında çalışanların görev süresi arttıkça, işe özel beceriler ve alan bilgisi geliştirmek için daha fazla fırsata sahip oldukları ve zamanla daha yüksek görev temelli performans elde ettikleri belirlenmiştir. Liao ve Chuang (2004) tarafından ABD’de yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanların görev süresi arttıkça, daha proaktif olma ve görev temelli performansının gelişimine katkıda bulunan davranışlarda bulunma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Görev süresi ile görev temelli performans arasındaki ilişkinin her zaman doğrusal olmayabileceğini belirtmek önemlidir. Çünkü performans, iş tükenmişliği veya azalan motivasyon gibi faktörler nedeniyle belirli bir noktadan sonra durağanlaşabilmekte veya düşebilmektedir. Ek olarak, bireysel farklılıklar ve bağlamsal faktörler de görev süresi-görev temelli performans ilişkisini etkileyebilmektedir (Griffeth ve diğerleri, 2000).

Araştırma kapsamında katılımcıların görev temelli performans ve alt boyutlarına ilişkin performans düzeyleri çalışanların görev yaptığı hastaneye göre (üniversite, özel ve kamu)

istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre her boyutta görev temelli performans düzeyi en düşük hastanenin özel hastane olduğu bulunmuştur. Görev temelli performans, çalışanlar tarafından verilen sorumlulukların ve görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanması ile ilgilidir. Hastanelerin mülkiyet yapısı, çalışanların teknik becerilerini doğrudan etkilemese de, çeşitli örgütsel faktörler aracılığıyla görev temelli performansı dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bond ve Weiss (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, sahiplik türünün hastane performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bulgular, kamu hastanelerinde çalışanların, özel hastanelere kıyasla daha yüksek görev temelli performans sergiledikleri bulunmuştur. Sosyal misyonları tarafından yönlendirilen kamu hastaneleri, genellikle hasta bakımına öncelik vermekte ve görev temelli performansı artıracak çalışan eğitimi ve gelişimine yatırım yapmaktadır. Buna karşılık, kar amacı güden hastaneler, potansiyel olarak görev temelli performansı etkileyebilecek maliyet düşürücü önlemlere yol açan karlarını en üst düzeye çıkarmak için baskılarla karşı karşıya kalabilmektedir. Görev temelli performans ile ilgili olarak, üniversite hastaneleri genellikle ileri teknolojilerin ve kanıta dayalı uygulamaların kullanımını teşvik eden araştırma odaklı bir ortama sahiptir. Bu durum çalışanların teknik becerilerini ve genel görev temelli performansını artıracaklarını göstermektedir. Ayrıca, bir akademik kurumla ilişki, çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirme becerilerini olumlu yönde etkileyebilecek mesleki gelişim ve sürekli öğrenme fırsatları da sağlayabilmektedir (Ghasi ve diğerleri, 2020).

Araştırma kapsamında çalışanların performans (değer temelli ve görev temelli) düzeylerine yönelik değerlendirme iki düzeyde gerçekleşmiş olup, bu doğrultuda hem çalışanlardan kendisini hem de yöneticilerden çalışanları değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre iki değerlendirme arasında anlamlı farkların olduğu bulunmuştur. Buna göre, çalışanlar değer temelli ve görev temelli performans bakımından kendilerine yöneticilere göre daha yüksek puan vermiştir. Alanyazın incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşan çalışmaların olduğu görülmüştür. Sadaf ve diğerleri (2022) tarafından Pakistan'da ve Pulakos ve diğerleri (2019) tarafından ABD'de yapılan çalışmalarda yöneticilerin, değer temelli ve görev temelli performansı değerlendirmek için çalışanlara kıyasla daha yüksek veya farklı standartlara sahip olabildiği bulunmuştur. Bu bakımdan yöneticiler değerlere veya etik standartlara ve görevlerin daha iyi seviyede yerine getirilmesine daha yüksek düzeyde bağlılık bekleyebilmekte ve bu da daha düşük puanlara yol açabilmektedir. Bolino ve diğerleri (2016) tarafından ABD'de yapılan bir diğer çalışmada, yöneticilerin, özellikle iş ortamında, çalışanların davranışları ve eylemleri konusunda genellikle daha fazla bilgiye sahip oldukları için çalışanların farkında olmadıkları veya öz değerlendirmelerinde

dikkate almadıkları davranışları gözlemleyebildikleri ve bunun da daha eleştirel bir değerlendirmeye yol açabildiği tespit edilmiştir. Selden ve Sowa (2011) tarafından ABD’de yapılan başka bir çalışmada, yöneticilerin performansı genel ekip veya örgüt bağlamında değerlendirebildikleri ortaya konmuştur. Bir çalışanın performansını akranlarıyla veya kurumsal standartlarla karşılaştırabildikleri; bunun da çalışanın performansının ortalamasının altında algılanması durumunda daha düşük puanlarla sonuçlanabilmesine yol açabileceği belirtilmektedir. Mackenzie ve diğerleri (2019) tarafından ABD’de yapılan diğer bir çalışmada, yöneticilerden performansın objektif bir değerlendirmesini yapmaları beklendiğinden; çalışanlar kendilerini yüksek puanlamış olsalar bile, iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanları belirlemeleri gerekebildiği bulunmuştur. Cheng ve diğerleri (2017) tarafından Hong Kong’da yapılan bir çalışmada, yöneticilerin değerlendirme yaparken daha ihtiyatlı davranabildikleri, bunun da daha düşük puanlarla sonuçlanabileceği ifade edilmektedir. Agrawal (2022) tarafından Hindistan’da yapılan bir başka çalışmada, bazen düşük puanlar vermenin, çalışanları sürekli gelişim için çaba göstermeye teşvik etmek için yapıcı bir geri bildirim biçimi olarak hizmet edebileceği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, değer temelli ve görev temelli performans açısından yönetici değerlendirmeleri ile çalışanların öz (kendi) değerlendirmeleri arasındaki farklılıklar, daha katı standartlar, davranışsal görünürlük, performans bağlamı, objektif değerlendirme, önyargıdan kaçınma ve yapıcı geri bildirim sağlama gibi çeşitli faktörlere bağlanabilir. Örgütler, açık iletişim, eğitim, düzenli geri bildirim, performans iyileştirme planları ve çabanın takdir edilmesi gibi stratejileri uygulayarak bu tutarsızlıkları azaltmaya ve adil ve doğru değerlendirmelerde bulunmaya çalışabilir.

4.2. ÇOK DEĞİŞKENLİ ANALİZLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

4.2.1. Değer Temelli Performans ile Çalışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık, Devir Hızı ve Devamsızlık) Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, genel olarak çalışanların değer temelli performans düzeyleri çalışan bağlılığı (örgütsel bağlılık, devir hızı ve devamsızlık) üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Bu etki üzerinde özellikle saygı boyutunun anlamlı olduğu bulunmuştur. Alanyazında çalışma sonuçlarını destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Meyer

ve Herscovitch (2001) tarafından yapılan çalışmada çalışanlar, kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında güçlü bir uyum algıladıklarında, daha yüksek düzeyde bir bağlılık geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Rupp ve diğerleri (2006) tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir çalışmada örgütlerin değer temelli kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine girdiklerinde, çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel adalet algılayarak bağlılıklarının arttığı bulunmuştur. Messner (2013) tarafından bir başka çalışmada ise çalışanların bireysel değer temelli performanslarının örgüt kültürüne katkı yaparak çalışanların bağlılığını artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca, bireysel ve örgütsel değerler arasında daha fazla uyum olduğunda, bireylerin örgütten ayrılma niyetinin ve devir hızının daha düşük olduğu, dolayısıyla örgüte daha bağlı çalışanlar ortaya çıktığı görülmektedir (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Değer temelli performans teşvik eden örgütler, genellikle ikeli ve sosyal açıdan sorumlu olmakla ilgili bir itibara sahip olmaktadır. Bu itibar, aynı değerleri paylaşan, benzer düşüncelere sahip çalışanları cezbederek, daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığına ve daha düşük personel devrine yol açmaktadır (Allen ve diğerleri, 2003).

Çalışma kapsamında başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını bilmeyi ve onlara değer vermeyi ifade eden saygı kavramının çalışan bağlılığı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Meyer ve Allen (1997) tarafında yapılan bir çalışmada saygının, çalışanların örgütle duygusal bağlarını ve özdeşleşmelerini ifade eden bağlılığın geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynadığı bulunmuştur. Çalışanlar, yöneticileri ve meslektaşları tarafından saygı gördüklerini hissettiklerinde, örgüte karşı daha güçlü bir aidiyet ve sadakat duygusu geliştirmektedirler. Dirks ve Ferrin (2002) tarafından yapılan bir diğer çalışmada saygının, örgütsel bağlılıkta çok önemli bir unsur olan güvenle iç içe geçtiği ifade edilmektedir. Çalışanlara saygılı davranıldığında, üstlerine, meslektaşlarına ve bir bütün olarak örgüte olan güven artmaktadır. Bu da çalışan bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Liden ve diğerleri (2003) tarafından yapılan başka bir çalışmada pozitif bir örgüt kültürünün önemi vurgulanmıştır. Saygılı muamele, olumlu bir örgüt kültürü için temel oluşturmaktadır. Saygı, örgütün değerlerine, politikalarına ve uygulamalarına entegre edildiğinde, örgüt genelinde etkileşim ve ilişkilerin düzeyini belirlemektedir. Saygı kültürü, açık iletişimi, işbirliğini ve karşılıklı desteği teşvik ederek daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yol açmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2001). Mathisen ve diğerleri (2021) tarafından Danimarka’da yapılan bir çalışmada çalışanların haysiyet, adalet ve düşünce ile hareket edilen saygılı bir çalışma ortamı algıladıklarında, kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetme olasılıklarının daha yüksek olacağı bulunmuştur. Ayrıca, Wang ve Yang (2016) tarafından Çin’de yapılan bir başka çalışmada, meslektaşlardan, amirlerden ve örgütten saygılı muamelenin, bir aidiyet ve sadakat duygusunu teşvik ederek işten

ayrılma niyetlerini azalttığı belirlenmiştir. Nie ve diğerleri (2018) tarafından Finlandiya’da kadın sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, ne kadar çok saygı görüldükçe işten ayrılma niyetinin de negatif yönlü olarak o kadar azaldığı bulunmuştur. Dolayısıyla saygılı bir çalışma ortamının oluşturulmasının çalışan devir hızını düşürerek bağlılığın artmasında etkili olabileceği söylenebilir.

Bağlılıkla ilişkili bir diğer kavram da devamsızlık olup, iş ortamında oluşturulan saygının devamsızlığın azaltılmasında etkili olduğu çalışmalarla ortaya konmuştur. Kisakye ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların kendilerine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini hissettiklerinde, işlerine aktif olarak katılmak ve güçlü bir devam etme isteği için daha fazla motive oldukları bulunmuştur. Grandey ve diğerleri (2012) tarafından Avusturalya’da gerçekleştirilen bir diğer çalışmada saygılı davranışın, olumlu bir çalışma ortamı, iş tatmini ve örgütsel destek duygusunu teşvik ederek devamsızlık olasılığını azalttığı tespit edilmiştir. Saygı duyulduğunu hisseden sağlık çalışanlarının işlerine ve örgüte bağlı kalma olasılığı daha yüksektir ve bu da devamlılığın artmasını sağlamaktadır. Saygı duyulduğunu hisseden sağlık çalışanları, örgütte kalmaya ve örgütün başarısına katkıda bulunmaya daha yatkındır. Saygı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler, işyerinde saygıya öncelik vererek çalışan bağlılığını güçlendiren olumlu bir çalışma ortamı sunabilmektedirler. Dalal ve diğerleri (2009) tarafından Avusturalya’da ve Panaccio ve Vandenberghe (2012) tarafından Kanada’da gerçekleştirilen diğer çalışmalarda kişisel değerleri ile kuruluşun değerleri arasında daha yüksek düzeyde uyum algılayan çalışanların devamsızlık oranlarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Değerlerin uyumlu hale getirilmesi, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırarak devamsızlık olasılığını azalttığı söylenebilir.

Çalışma kapsamında bireysel performansı iyileştirmek için sürekli çabalamayı ve örgüte daha fazla katkı sunmayı ifade eden mükemmellik de bir kuruluştaki çalışan devir hızı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Danish ve Usman (2010) tarafından Pakistan’da yapılan bir çalışmada, görevlerinde daha fazla çaba gösteren ve katkı sunan çalışanların genellikle performansları için takdir edilerek ödüllendirildiği, bu takdirin iş doyumunu ve bağlılığı artırarak işten ayrılma olasılığını (devir hızı) azaltabileceği ifade edilmiştir. Ferdiana ve diğerleri (2023) tarafından Endonezya’da yapılan bir diğer çalışmada, mükemmel performans gösteren çalışanlara kariyer ilerlemesi ve gelişimi için fırsatlar sunulmasının daha olası olduğu belirlenmiştir. Bu da çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilir ve devir hızını azaltabilir. Siraj ve Hågen (2023) tarafından Etiyopya’da yapılan bir başka çalışmada, mükemmel

performanslı çalışanların ekip morali üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabildiği bulunmuştur. Mükemmel çalışanlar performans için yüksek bir standart belirlemede, diğerlerini daha iyi performans göstermeleri için motive etmekte ve devir hızını azaltmaktadırlar. Benitez ve diğerleri (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, performansta mükemmelliğin, ekipler içinde daha az çatışmaya yol açtığı bulunmuştur. Çalışanların işbirliği içinde çalışma ve birbirlerini destekleme olasılığı daha yüksektir, bu da kişiler arası sorunlar nedeniyle işten ayrılmaları azaltmaktadır.

4.2.2. Görev Temelli Performans ile Çalışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık, Devir Hızı ve Devamsızlık) Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutlarından oluşan çalışanların görev temelli performans düzeylerinin bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Alanyazın incelendiğinde bu sonucu destekleyen çalışmaların olduğu görülmektedir (Narine ve Persaud, 2003; Lines, 2004; Sageer ve diğerleri, 2012; Mitosis ve Lamnisos, 2021). Hedeflere ulaşmak, çalışanların iyi performans gösterme ve başarılı olma yeteneklerine olan inançlarını ifade eden öz yeterliliğini artırmaktadır (Bandura, 1991). Alisic ve Wiese (2020) tarafından birçok Avrupa ülkesinde yapılan bir çalışmada çalışanların başarıyı tecrübe ettiklerinde ve kendi yeteneklerine inandıklarında, örgüte olan bağlılıklarının arttığı bulunmuştur. Meyer ve Herscovitch, (2001) tarafından yapılan başka bir çalışmada çalışanların hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıklarında, daha geniş örgütsel hedeflere ve stratejik girişimlere ulaşılmasına katkıda buldukları bulunmuştur. Bu uyum, çalışanların örgütün başarısına katkıda bulunma algısını geliştirmekte ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Başarılı şekilde hedeflere ulaşma, çalışanlara işlerinde bir amaç ve yön duygusu sağlamaktadır. Bakker ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir diğer çalışmada çalışanların net hedefleri olduğunda ve bu hedeflere ulaştıklarında, işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Hedefe ulaşılmasından kaynaklanan amaç ve bağlılık duygusu, çalışanlar arasında daha güçlü bir bağlılığı da teşvik etmektedir.

Çalışan devir hızının yüksekliği, hasta bakımında aksamalara, artan maliyetlere ve değerli yeteneklerin kaybına yol açabileceğinden, sağlık kuruluşları ve hastaneler için önemli bir endişe kaynağıdır. Bu bağlamda çalışan devir hızlarının şekillenmesinde çalışanların hedef başarımı önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıklarında, kuruluştaki kalma veya ayrılma kararları üzerinde etkili olabilmektedir (Mathisen ve diğerleri, 2021).

Hakanen ve diğerleri (2005) tarafından Finlandiya’da diş hekimleri üzerinde yapılan bir çalışmada çalışanların, hasta bakımı, kalite iyileştirme veya mesleki gelişim ile ilgili hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıklarında, bir başarı ve doyum duygusu elde ettikleri ifade edilmektedir. Ayrıca, Galletta ve diğerleri (2011) tarafından İtalya’da yapılan bir çalışmada sağlık profesyonelleri arasında daha yüksek düzeyde iş doyumunu, daha düşük işten ayrılma niyetiyle ilişkilendirilmektedir. İşlerinden doyum sağlayan çalışanların örgütten ayrılma olasılıkları daha düşüktür ve bu da devir hızlarını düşürmektedir. Hedeflerin başarılması, sağlık profesyonelleri arasında içsel motivasyonu ve bağlılığı artırabilir. Brunetto ve diğerleri (2018) tarafından Avusturalya, İngiltere ve İtalya’da yapılan bir diğer çalışmada sağlık hizmeti ortamlarında çalışanların hedeflerine ulaştıklarında, bu onların yeterliliğine ve hasta bakımına katkılarında olan inançlarını pekiştirdiği; içsel motivasyon ve bağlılık sayesinde, işten ayrılma niyetinin azaldığı ve sağlık çalışanlarının devir hızının azaldığı bulunmuştur. Sağlık hizmetlerinde veya hastanelerde hedef başarımı, genellikle hasta sonuçları ve kaliteli bakım sunumu ile uyumludur. Gifford ve diğerleri (2002) tarafından ABD’de yapılan bir başka çalışmada çalışanların, hasta güvenliği, memnuniyeti veya klinik performansla ilgili hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıklarında, hasta bakımının olumlu yönde etkilendiği ve bunun da sağlık profesyonellerinin kuruluşa bağlı kalma olasılığını artırarak devir hızlarını azalttığı belirlenmiştir. Hedef başarımı, sağlık uzmanlarına mesleki gelişim ve kariyer ilerlemesi için fırsatlar sağlamaktadır. Alhamwan ve diğerleri (2015) tarafından Ürdün’de yapılan bir çalışmada çalışanların hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıklarında, sağlık sektöründe kariyer beklentilerini artıran yeni beceriler, bilgiler ve deneyimler edindikleri ve bunun da sağlık profesyonelleri arasında devir hızını azalttığı tespit edilmiştir. Ford (2017) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların performansını artıracak hedefler belirlemenin ve bu hedeflere ulaşmanın çalışanların işlerine devamını artırıcı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Thekedam (2010) tarafından Hindistan’da yapılan bir diğer çalışmada çalışanların işleriyle ilgili hedefleri başarmasının devamsızlıklarını azalttığı tespit edilmiştir. Nasir ve diğerleri (2017) tarafından Pakistan’da yapılan bir başka çalışmada yöneticiler tarafından etkili hedefler belirlenerek bunlara ulaşılması çalışanların işe devam etmesi de dahil bazı örgütsel çıktılar bakımından katkılarıyla sonuçlandığı bulunmuştur. Çalışanlar belirli, zorlayıcı hedefler belirlediklerinde ve bu hedeflere ulaştıklarında, motivasyonları, iş doyumları ve bağlılıkları artmakta ve bu da devamsızlık olasılığını azaltmaktadır. Örgütler, hedefe yönelik bir çalışma ortamını teşvik ederek ve çalışanları hedeflere ulaşma çabalarında destekleyerek, devamlılığı ve bağlılığı teşvik eden bir kültür oluşturmaya yardımcı olabilir.

Çalışan görev temelli performansı, performans beklentilerini karşılamayı veya aşmayı ve yüksek kaliteli iş sunmayı içermektedir. Meyer ve diğerleri (2010) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların, görevleri için belirlenen standartları tutarlı bir şekilde karşıladığında, bu onların örgüte bağlılıklarını pekiştirdiği bulunmuştur. Performans beklentilerinin karşılanması, çalışanların bağlılıklarına katkıda bulunan özveri, yeterlilik ve profesyonelliklerini göstermektedir. Etkili görev temelli performans, çalışanlara bir yeterlilik ve ustalık duygusu sağlamaktadır.

Çalışan görev temelli performansı, genellikle amirlerden ve meslektaşlarından tanınma ve geri bildirim alma yoluyla temsil edilebilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2009). Eisenberger ve diğerleri (2002) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların, yüksek kaliteli performansları için onay ve olumlu geri bildirim aldıklarında, çabalarını onaylayarak ve kuruluşa verdikleri değeri pekiştirerek bağlılıklarının güçlendiği belirlenmiştir (Eisenberger ve diğerleri, 2001). Yongxing ve diğerleri (2017) tarafından Çin’de yapılan bir diğer çalışmada çalışanların, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duydukları desteği ve kaynakları aldığında, bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Etkili görev temelli performans, örgütsel desteğin ve gerekli kaynakların mevcudiyetinden de etkilenebilmektedir. Çalışanlara başarılı görev temelli performans için gerekli araçları, eğitimi ve desteği sağlamaya öncelik veren kuruluşlar, daha yüksek bağlılık düzeylerini teşvik etmektedir. ABD’de sağlık kuruluşlarında yapılan diğer çalışmalarda, sağlık çalışanlarının görev temelli performanslarının yükselmesiyle birlikte çalışanlarının örgüte bağlılıklarının arttığı ve bu sayede devir hızının düştüğü belirlenmiştir (Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009). Benzer şekilde, çalışanların görev temelli performanslarının artması çalışanların bağlılığı ile pozitif yönde ve devamsızlığı ile negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Neuber ve diğerleri, 2022; Viswesvaran, 2002). Çalışanların görev temelli performansı, çalışan bağlılığını şekillendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Etkili görev temelli performans, algılanan yeterliliği, iş doyumunu, güveni ve örgütsel desteği artırırken, aynı zamanda örgütle rollerin netliği ve kişisel özdeşleşme sağlamaktadır. Bu faktörler, çalışan bağlılığının daha yüksek seviyelerine katkıda bulunmaktadır. Görev temelli performans öncelik veren ve onu destekleyen örgütlerin, kendilerini kurumsal hedeflere ulaşmaya ve genel başarıya katkıda bulunmaya adanmış kararlı çalışanları teşvik etme olasılığı daha yüksektir. Çalışanlar görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiklerinde, örgüte olan bağlılıkları artmakta, işten ayrılma niyetleri azalmakta ve devamsızlık oranları düşmektedir. Performans mükemmelliği kültürünü teşvik eden, görevin tamamlanması için gerekli kaynakları ve desteği sağlayan ve yüksek kaliteli görev performansını tanıyan ve

ödüllendiren kuruluşların, daha düşük işten ayrılma ve devamsızlık oranlarına sahip sadık çalışanlara sahip olma olasılığı daha yüksektir (Somers, 1995; Mowday ve diğerleri, 2013).

Çalışanın görev temelli performansı, sağlık sektöründe de çalışanların bağlılığını, devir hızını ve devamsızlığını şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Görev temelli performansı önceliklendiren ve destekleyen sağlık kuruluşlarının, daha düşük devir hızı ve devamsızlık oranlarıyla çalışanlarını elde tutmasının ve sonuç olarak hasta bakımının ve örgütsel başarının iyileştirilmesine katkıda bulunma olasılığının daha yüksek olacağı ifade edilebilir (Kinjerski ve Skrypnek, 2008; Shahpouri ve diğerleri, 2016).

4.2.3. Değer Temelli Performans ile Çalışan Ödüllendirme Analizlerine İlişkin

Değerlendirmeler

Bu çalışmada çalışanların değer temelli performansa ilişkin boyutlardan saygının çalışan ödüllendirmesini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Çalışanların saygı değeri arttıkça ödüllendirilmeleri de artmaktadır. Alanyazında çalışma sonuçlarını destekleyen çalışmalar mevcuttur (Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009; Liu, 2022). Nouri ve diğerleri (2019) tarafından İran'da yapılan bir çalışmada çalışan saygısının, sağlık hizmetlerinde terfi/ödüllendirme fırsatlarını etkilemede çok önemli bir rol oynadığı bulunmuştur. Çalışanlar, amirleri ve meslektaşları tarafından saygı gördüklerini hissettiklerinde, bu onların değer, yeterlilik ve örgüte katkı duygularını geliştirmektedir. Wright ve Kehoe (2009) tarafından ABD'de yapılan bir diğer çalışmada saygılı çalışma ortamlarının çalışanların becerilerine, performansına ve potansiyeline dayalı olarak eşit ve adil ödüllendirme fırsatları sağlamasının daha olası olduğu vurgulanmıştır. Babiker ve diğerleri (2014) tarafından Suudi Arabistan'da yapılan bir başka çalışmada örgütteki ekiplerin saygılı ve dürüst davranış sergilemeleri hem ekip üyelerinin ödüllendirilmesine hem de ekiplerin etkinliğine olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir. Saygı gören sağlık profesyonellerinin terfi ve kariyer gelişimi için dikkate alınması daha kolaydır. Cropanzano ve diğerleri (2007) tarafından ABD'de gerçekleştirilen bir çalışmada çalışan saygısının, takdir ve ödüllerle yakından bağlantılı olduğu bulunmuştur. Çalışanlar saygı duyulduğunu hissettiklerinde, performanslarına ve üretkenliklerine katkıda bulunan motivasyonlarını, iş doyumlarını ve bağlılıklarını artırmaktadır. Jennekens (2017) tarafından Hollanda'da yapılan bir başka çalışmada saygılı çalışma ortamlarının, çalışanların çaba ve başarılarını artırmaya bağlı teşvik ve ödül sistemlerine sahip olma olasılığını yükseltici etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca saygının, kariyer

geliştirme fırsatlarını etkilediği ve çalışanların elde tutulmasına ve devamlılığına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir.

Brown ve Treviño (2006) tarafından yapılan bir çalışmada örgütlerin, eylemleri tutarlı ve etik bir çalışma ortamını teşvik ettiğinden, örgütün değerlerini yansıtan çalışanlara genellikle değer verildiği ve onların ödüllendirildiği bulunmuştur. Değer temelli performans sergileyen çalışanların terfi/ödüllendirme fırsatları için değerlendirilme olasılığı daha yüksektir. Değer temelli performans genellikle işyerinde etik davranış ve dürüstlüğü de içermektedir. İş yerinde etik davranan, yüksek ahlaki standartları koruyan ve dürüstlük sergileyen çalışanlar, örgütler için oldukça değerlidir. Malik ve diğerleri (2016) tarafından Pakistan'da yapılan bir başka çalışmada örgütlerin, örgütün genel etik iklimine katkıda buldukları için bu nitelikleri taşıyan çalışanları ödüllendirdikleri bulunmuştur. Çalışanları değer temelli performansları için takdir etmek ve ödüllendirmek, örgüt içinde etik davranış sergilemenin önemini ortaya koymaktadır (Treviño ve diğerleri, 2000). Değer temelli performans, ekip işbirliğini ve örgüt içindeki güveni olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar örgüt değerleri ile uyumlu davranışlar sergilediklerinde, ekip üyeleri arasında güven, saygı ve işbirliğini teşvik etmektedir (Kozlowski, 2018). Gruys ve diğerleri (2008) tarafından ABD'de yapılan bir diğer çalışmada değer temelli performansa değer veren ve teşvik eden örgütlerin, genellikle etkili ekip çalışmasına katkıda bulunan ve güvene dayalı ilişkiler kuran çalışanları ödüllendirdikleri bulunmuştur. Değer temelli performans, aynı zamanda çalışanların ortak hedefler doğrultusunda birlikte çalışırken kendilerini rahat hissettikleri destekleyici bir çalışma ortamını da sağlamaktadır. Çalışan değerlerine dayalı performans, sağlık sektöründe de terfi ve ödüller üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hasta merkezli bakım, etik davranış, profesyonellik ve ekip çalışması ile uyumlu değerlere dayalı davranışlar, sağlık kuruluşlarında oldukça değerlidir. Çalışanları değer temelli performansları için takdir etmek ve ödüllendirmek, kuruluşun etik davranışa, hasta esenliğine ve olumlu bir çalışma ortamına olan bağlılığını güçlendirmektedir. Sağlık sektöründe değer temelli performans, bu davranışları sergileyen çalışanlara kariyer gelişimi için fırsatlar verilmesini sağlamak ve sağlık kurumunun genel başarısına daha fazla katkıda bulunmak için terfi kararlarını etkilemektedir (Abduljawad ve Al-Assaf, 2011; Moloney ve diğerleri, 2020). Sağlık sektöründe, değer temelli performans, hasta merkezli bakımın sağlanmasıyla yakından bağlantılıdır. Çalışanlar sürekli olarak hastanın iyiliğine, saygısına ve şefkatine öncelik veren davranışlar sergilediklerinde, olumlu bir hasta deneyimine katkıda bulunmaktadır. Bu sayede hasta merkezli bakım değerine öncelik veren ve eylemleri kaliteli sağlık sonuçları ve hasta memnuniyetini teşvik ettiği için bu değerleri sergileyen çalışanların ödüllendirilmesinin daha muhtemel olduğu ifade edilmektedir (Larson ve diğerleri, 2019).

4.2.4. Görev Temelli Performans ile Çalışan Ödüllendirme Analizlerine İlişkin

Değerlendirmeler

Bu çalışmada çalışanların görev temelli performans özelliklerinden hedeflerin başarılması boyutu ve görev temelli performans düzeyinin çalışan ödüllendirmesini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Çalışanların hedeflerin başarılması ve görev temelli performansı arttıkça ödüllendirilmesi de artmaktadır. Alanyazında bu sonuçlara benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur (Locke ve Latham, 1990; Latham ve Pinder, 2005; Rathnayake, 2015; Pervaiz ve diğerleri, 2021). Locke ve Latham (2006) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada, hedeflere ulaşmanın çalışan performansını ve ardından gelen terfi ve ödülleri artırmadaki rolü vurgulanmaktadır. Burada, belirli ve zorlayıcı hedefler belirlemenin daha yüksek performans düzeylerine ulaşmaya yardımcı olduğu ve terfi ve ödül olasılığını artırdığı bulunmuştur. Bu bakımdan hedeflerin başarılması, bir çalışanın performansının, yetkinliğinin ve örgüte katkısının değerlendirilmesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu da terfi kararlarını ve ödülleri dağıtımını doğrudan etkilemektedir. Shaw ve diğerleri (2005) tarafından ABD’de yapılan bir diğer çalışmada, terfi ve ödülleri dolaylı olarak etkileyen hedeflerin başarılması ile çalışan devir hızı arasındaki ilişki araştırılmış olup, hedeflerine tutarlı bir şekilde ulaşan çalışanların daha yüksek iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyeti taşıma ihtimalinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütler, sürekli olarak hedeflerine ulaşan çalışanlara değer verme ve onları elde tutma eğiliminde olduklarından, azalan işten ayrılma oranları terfi fırsatlarını ve ödülleri olumlu yönde etkileyebilmektedir. DeNisi ve Kluger (2000) tarafından ABD’de yapılan bir başka çalışmada, geri bildirim çalışan performansını ve devamında ödülleri artırmadaki etkinliği incelenmiştir. Çalışanlara hedeflerin başarılması hakkında geri bildirim sağlamanın performansı iyileştirdiği ve terfi ve ödül olasılığını artırdığı tespit edilmiştir. Hedeflerin başarılması geri bildirim bir motivasyon aracı olarak hizmet etmekte ve çalışanların ilerlemelerini ve katkılarını değerlendirmelerine olanak tanımakta, bu da terfi kararlarını ve ödülleri dağıtımını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Görev temelli performans, örgütler tarafından yapılan performans değerlendirmelerinde önemli bir faktördür. Sürekli olarak yüksek düzeyde görev performansı sergileyen, performans beklentilerini karşılayan veya aşan ve kendilerine verilen hedeflere ulaşan çalışanların terfi için değerlendirilme olasılığı daha yüksektir (Van Scotter, 2000). Performans değerlendirmeleri genellikle terfi kararlarının temelini oluşturmakta ve güçlü görev performansı geçmişine sahip çalışanlar kurumun başarısına değerli katkılarda bulunan kişiler olarak görülmektedir. Etkili

görev temelli performans, bir çalışanın kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmedeki yetkinliğini göstermektedir. Görevlerini sürekli olarak etkili, doğru ve yüksek kalitede yerine getiren çalışanlar, kendi görevlerinde uzmanlıklarını ve becerilerini göstermektedirler (Barrick ve diğerleri, 2001). Örgütler, ekibin genel etkinliğine ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunduğu için yetkin çalışanlara değer vermektedir. Yetkin çalışanlar genellikle terfiler ve maaş artışları yoluyla ödüllendirilmektedir. Güçlü bir görev temelli performans, bir çalışanın liderlik rolleri için potansiyeline işaret edebilmektedir. Görevlerinde sürekli olarak başarılı olan ve güçlü problem çözme becerileri, karar verme yetenekleri ve inisiyatif sergileyen çalışanlar genellikle liderlik potansiyeline sahip olarak görülmektedirler (Barrick ve diğerleri, 2001). Demerouti ve diğerleri (2001) tarafından Hollanda'da yapılan bir çalışmada doğru teşhis, etkili tedavi ve özenli hasta bakımı gibi sürekli olarak yüksek düzeyde görev temelli performans sergileyen çalışanların, hasta sonuçlarının iyileşmesine katkıda buldukları ve bu durumun yetkinliklerini ve hasta refahına adanmışlıklarını yansıttığı için sürekli olarak yüksek kaliteli bakım sunan çalışanların ödüllendirilmesine katkı sağladığı bulunmuştur. Kuruluşlar, daha büyük sorumluluklar üstlenme ve başkalarına liderlik etme potansiyeli sergileyen çalışanları ödüllendirmeye çalışmaktadır. Middleton ve diğerleri (2019) tarafından yapılan bir diğer çalışmada etkili görev temelli performansın, bekleme sürelerinin kısalmasına, hasta memnuniyetinin artmasına ve kaynak kullanımının optimize edilmesine olanak sağladığı bulunmuştur. Örgütlerin de sürekli olarak etkili ve verimli görev temelli performans sergileyen çalışanlara değer verip onları ödüllendirdiği belirtilmiştir. Sağlık sektöründe, çalışanların görev temelli performansı bakım kalitesini ve hasta sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Hasta sonuçlarını olumlu yönde etkileyen görev performansı, sağlık hizmetlerinde terfi ve ödüllendirme kararlarında önemli bir faktör olabilir. Sağlık hizmetlerinde etkili görev temelli performans, verilen görevlerin tamamlanmasında etkinlik ve üretkenliği de içermektedir. İş yükünü etkin bir şekilde yönetme, görevlere öncelik verme ve son teslim tarihlerine uyma becerisi gösteren çalışanlar, sağlık kuruluşunun genel etkinliğine katkıda bulunmaktadır. West ve diğerleri (2006) tarafından ABD'de yapılan bir başka çalışmada etkili ekip çalışmasına değer veren ve teşvik eden kuruluşların, genellikle işbirliğine dayalı görev temelli performanslarında üstün başarı gösteren çalışanları ödüllendirdikleri tespit edilmiştir. Başkalarıyla iyi çalışma ve uyumlu bir ekibe katkıda bulunma becerisi, terfi ve ödüllendirme kararlarında olumlu olarak değerlendirilmektedir. Sağlık hizmetlerinde görev temelli performans denildiğinde aynı zamanda işbirliği ve ekip çalışması da birlikte değerlendirilmektedir. Meslektaşlarıyla etkili bir şekilde işbirliği yapan, etkili iletişim kuran ve bakımı koordine eden çalışanlar, olumlu bir ekip ortamına ve hasta sonuçlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Gao ve diğerleri (2022) tarafından Çin'de yapılan bir çalışmada aktif olarak mesleki gelişim fırsatları arayan, en iyi

uygulamalardan haberdar olan ve yenilikçi çözümler öneren çalışanların, sağlık hizmetlerinin ilerlemesine katkıda bulunduğu için ödüllendirme olasılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İnovasyon ve iyileştirmeyi teşvik eden görev temelli performans, terfi fırsatlarını ve ödül dağılımını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Görev temelli performansın çalışanların ödüllendirilmesiyle ilişkisinde bir diğer boyutun sürekli iyileştirme ve yenilik olduğu görülmektedir. Görev temelli performans çalışanların terfi ve ödülleri önemli ölçüde etkilemektedir. Güçlü görev temelli performans yetkinliği göstermekte, örgütsel başarıya katkıda bulunmakta, liderlik potansiyelini ortaya çıkarmakta ve kariyer gelişim fırsatlarına kapı açmaktadır. Örgütler, görevlerinde sürekli olarak başarılı olan çalışanları ödüllendirmekte, onları terfi fırsatları, maaş artışları ve diğer takdir biçimleri için önceliklendirmektedir.

4.2.5. Değer Temelli Performans ile Hedeflerin Başarılması Analizlerine İlişkin

Değerlendirmeler

Bu çalışma kapsamında çalışanların değer temelli performans özelliklerinden saygı, mükemmellik ve değer temelli performansın hedeflerin başarılmasını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Eisenberger ve diğerleri (2016) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada motivasyon ve bağlılık üzerinden saygının çalışanların hedeflerinin başarılmasını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışanlar iş arkadaşları, amirleri ve bir bütün olarak örgüt tarafından saygı gördüklerini hissettiklerinde, daha fazla motive olmakta ve işlerine bağlanmaktadır. Bu yüksek motivasyon ve bağlılık, çalışanları iddialı hedefler belirlemeye ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermeye sevk edebilmektedir. Edmondson, (1999) tarafından İngiltere’de yapılan bir diğer çalışmada saygılı bir işyerinde olmanın, çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan risk almasını ve fikirlerini paylaşmakta ve görüşlerini ifade etmekte kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak için psikolojik güvenlik ihtiyacı doğurduğu bulunmuştur. Bu ortamın, çalışanların katkılarının değerli olduğuna ve çabalarının kabul edilip destekleneceğine inandıklarından çalışanların zorlu hedefler belirleme istekliliğini artırdığı ifade edilmektedir. Rosen ve diğerleri (2018) tarafından ABD’de yapılan bir başka çalışmada saygının, işbirliğini ve ekip çalışmasını teşvik ederek hedeflere daha kolay ulaşıldığı tespit edilmiştir. Çalışanlara saygılı davranıldığında, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmaları, gerektiğinde yardım istemeleri ve başkalarına yardım teklif etmeleri daha olasıdır. Bu durum, çalışanların hedeflerine ulaşmaları için gerekli destek ve kaynakları, paylaşılan bilgi ya da akranlarının yardımı yoluyla sağlayabilmektedir. Lunenburg (2011) tarafından ABD’de yapılan çalışmada

saygı duyulduğunu hissetmenin, çalışanların güvenini ve öz yeterliliğini, yani başarılı olma yeteneklerine olan inançlarını artırdığı belirlenmiştir. Çalışanlar daha yüksek öz yeterliliğe sahip olduklarında, iddialı hedefler belirleme ve bu hedefleri gerçekleştirecek beceri ve yeteneklere sahip olduklarına inandıkları için bu hedeflerin peşinden gitme olasılıkları daha yüksektir. Saygı, çalışanları zorlukların üstesinden gelme ve hedeflerine ulaşma konusunda güçlendiren olumlu bir benlik imajına katkıda bulunmaktadır (Bandura, 2004). Porath ve Pearson (2013) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada saygılı bir çalışma ortamının, çatışmaların, kişiler arası sorunların veya olumsuzlukların neden olduğu dikkat dağınıklığını azalttığı belirlenmiştir. Saygı gören çalışanların bu dikkat dağıtıcı unsurlarla meşgul olma olasılığı daha düşüktür, bu da enerjilerini ve dikkatlerini hedeflerine odaklamalarını sağlamaktadır. Bu artan odaklanma, daha iyi hedef planlama, görev yürütme ve hedefe ulaşmayı beraberinde getirebilmektedir. Ray (2021) tarafından ABD’de yapılan bir başka çalışmada saygının, daha yüksek düzeyde refah ve iş tatmini ile bağlantılı olduğu bulunmuştur. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissettiklerinde, işlerinden daha memnun olmakta ve daha düşük stres seviyeleri yaşamaktadırlar. Bu olumlu duygusal durum, bir çalışanın bilişsel işleyişini ve karar verme mekanizmasını geliştirerek etkili hedef belirleme ve başarıya ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanlara saygı, sağlık hizmetleri çalışma ortamının şekillendirilmesinde de hayati bir rol oynamakta ve hedeflere ulaşılmasını doğrudan etkilemektedir. Saygılı bir işyeri motivasyonu, ekip çalışmasını, hasta merkezli bakımı artırmakta, tükenmişliği azaltmakta, iletişimi geliştirmekte, çalışanları güçlendirmekte ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik etmektedir. Bunların hepsi dinamik ve kritik sağlık hizmetleri alanında daha iyi hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Kieft ve diğerleri, 2014). Sonuç olarak, çalışanlara saygı, çalışanların hedeflerine ulaşmasını etkilemede çok önemli bir rol oynamaktadır. Saygılı bir çalışma ortamı motivasyonu, katılımı, işbirliğini, güveni ve dikkat dağıtıcı unsurların azalmasını teşvik etmekte ve tüm bunlar çalışanların hedeflerini belirleme ve gerçekleştirme becerilerine katkıda bulunmaktadır. Saygıya öncelik veren örgütler, çalışanların hedeflerini kararlılık ve şevkle takip etmelerini sağlayan olumlu bir atmosfer meydana getirebilmektedir.

Çalışanların mükemmelliği hedeflere ulaşılmasını anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu durum aslında hem sağlık sektöründe hem de diğer sektörlerde geçerlidir. Saeed ve diğerleri (2022) tarafından Suudi Arabistan’da yapılan bir çalışmada, çalışanların mükemmelliğinin sürekli olarak yüksek kaliteli işler ortaya çıkardığı ve bunun da hedeflere ulaşılmasına doğrudan katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Zhenjing ve diğerleri (2022) tarafından Çin’de yapılan bir başka çalışmada, çalışanların mükemmelliğinin genellikle görevlerde daha verimli ve üretken olmayı teşvik ettiği bulunmuştur. Bu çalışanlar, görevleri daha hızlı ve etkili bir şekilde

tamamlayarak iş akışının iyileşmesini ve hedeflere zamanında ulaşılmasını sağlarlabilmektedirler. Puvanasvaran ve diğerleri (2008) tarafından Katar’da yapılan bir diğer çalışmada, çalışanların mükemmelliğinin genellikle daha yenilikçi ve sorun çözmeye pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Mükemmel çalışanlar yeni fırsatları belirleyebilir, yaratıcı çözümler geliştirebilir ve zorlukların üstesinden gelebilirler; bu da stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli görülmektedir. Ali ve diğerleri (2021) tarafından Irak’ta yapılan bir çalışmada, sağlık ve konaklama gibi müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğu sektörlerde, çalışanların mükemmelliği müşteri deneyimini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Profesyonellikleri, uzmanlıkları ve müşteri odaklı yaklaşımları daha yüksek memnuniyet seviyelerinin önünü açabilmektedir. Sahoo ve Sahu (2009) tarafından Hindistan’da yapılan diğer bir çalışmada, çalışanların mükemmelliğinin genellikle çalışan bağlılığını artırdığı bulunmuştur. Mükemmel çalışanlar başarılarından gurur duyarlar ve belirlenen hedeflere ulaşma olasılıkları daha yüksektir.

Çalışanların değer temelli performansı hedeflere ulaşılmasını anlamlı şekilde etkilemektedir. Ryan ve Deci (2000) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada çalışanların kendi değerleri ile örgütün misyonu arasında güçlü bir uyum hissettiklerinde, hedeflere ulaşma konusunda daha motive ve kararlı oldukları tespit edilmiştir. Bu içsel motivasyon, çabalarını körükleyerek hedeflere ulaşma olasılığını artırmaktadır. Değerler, anlamlı hedefler belirlemek için net bir çerçeve sağlamaktadır. Değer temelli performansa öncelik veren çalışanların kendi temel inançları ve örgütün değerleriyle uyumlu hedefler belirleme olasılığı daha yüksektir. Locke ve Latham (2000) tarafından ABD’de yapılan bir diğer çalışmada açık ve amaca yönelik hedef belirlemenin, odaklanmayı, yönlendirmeyi ve hedeflere ulaşma olasılığını artırdığı bulunmuştur. Değer temelli performans olumlu bir çalışma kültürüne katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar sürekli olarak değerlere uyum gösterdiğinde, bu durum iş arkadaşlarına örnek teşkil etmekte ve paylaşılan değerlerden oluşan bir kültürü teşvik etmektedir. Demir ve diğerleri (2011) tarafından Türkiye’de yapılan bir başka çalışmada değer temelli performansa yönelik gelişen olumlu bir çalışma kültürünün işbirliğini, ekip çalışmasını ve hedefe ulaşmaya yönelik kolektif çabaları desteklediği belirlenmiştir. Kaplan ve Norton (2001) tarafından ABD’de yapılan bir diğer çalışmada günlük işlerinde kurumun değerlerini yaşayan çalışanların, daha geniş kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda buldukları ifade edilmektedir. Onların çabaları, başarıya götüren stratejilerin uygulanmasını desteklemektedir. Dutton ve diğerleri (2014) tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir çalışmada değerlere öncelik veren çalışanların meslektaşlarına ve paydaşlarına karşı empati, saygı ve anlayış gösterme olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Olumlu ilişkiler, etkili iletişim ve işbirliğini kolaylaştıran

destekleyici bir ortam yaratarak hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışan değerlerine dayalı performans, sağlık sektöründe de hedeflere ulaşılmasını anlamlı şekilde ve pozitif yönde etkilemektedir. McCormack ve diğerleri (2015) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada çalışanların şefkat, empati ve saygıyı vurgulayan değerlere öncelik verdiğinde, hasta merkezli hizmetler sunma olasılıklarının daha yüksek olacağı vurgulanmaktadır. Bu hasta odaklı yaklaşım, tedavi sonuçlarını iyileştirmekte ve sağlık hizmetleriyle ilgili hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Dutton ve diğerleri (2014) tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir çalışmada eylemlerini kişisel ve mesleki değerleriyle uyumlu hale getiren sağlık çalışanlarının, işlerine daha bağlı ve motive olma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu yüksek motivasyon, çalışanları hedeflerini özenle takip etmeye ve sürekli olarak hasta bakımını iyileştirmenin yollarını aramaya sevk etmektedir. Mükemmelliğe ve standartlara bağlılığa değer veren çalışanların en iyi uygulamaları, protokolleri ve güvenlik kılavuzlarını takip etme olasılığı daha yüksektir. Hughes ve Blegen (2008) tarafından ABD’de yapılan bir diğer çalışmada kaliteli bakıma olan bağlılığın, hasta güvenliği ve olumlu sonuçlarla ilgili hedeflere ulaşılmasını doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. West ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bir başka çalışmada iş-yaşam dengesi ve öz bakım gibi değerlere öncelik veren çalışanların kendi refahlarını sürdürme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sağlık çalışanları iyi desteklendiğinde, hem kişisel hem de kurumsal hedeflere ulaşmak için daha donanımlı olmaktadır. Değer temelli performans hasta merkezli bakımı teşvik etmekte, çalışanları motive etmekte, etik karar almaya rehberlik etmekte, işbirliğini teşvik etmekte, kalite ve güvenliği artırmakta, hasta deneyimlerini iyileştirmekte, yeniliği teşvik ederek çalışanların refahını desteklemektedir. Değer temelli performansı teşvik eden ve destekleyen sağlık kuruluşları, hasta bakımında en yüksek standartları korurken sağlık hizmetleriyle ilgili hedeflere ulaşmaya elverişli bir iş çevresi meydana getirmektedir.

4.2.6. Değer Temelli Performans ile İş Sorumluluğu Analizlerine İlişkin Değerlendirmeler

Bu çalışma kapsamında çalışanların değer temelli performans özelliklerinden saygı, anlayış, dürüstlük ve ekip çalışmasının ve değer temelli performansın iş sorumluluğunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Alanyazın incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşılan çalışmaların olduğu görülmektedir. Saygı, iş sorumluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olabilmektedir. Saygının iş sorumluluğuna etkisi daha çok çalışan bağlılığı üzerinden değerlendirilmektedir. Çalışanlar arasında saygıyı teşvik eden bir örgüt kültürü, bireylerin iş sorumluluklarına nasıl yaklaştıklarını ve bunları nasıl yerine getirdiklerini

olumlu yönde etkileyebilmektedir. Saygı kültürü, çalışanları görev ve sorumluluklarını sahiplenmeye teşvik etmektedir (Bilginoğlu ve diğerleri, 2019). Erdogan ve Bauer (2009) tarafından Türkiye’de yapılan bir çalışmada çalışanların iş arkadaşları ve amirleri tarafından saygı gördüklerini hissettiklerinde, yaptıkları iş için sorumluluk göstermelerinin daha olası olduğu bulunmuştur. Bu da iş sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirme konusunda daha güçlü bir bağlılığa yol açabilmektedir. Bakker ve Demerouti (2008) tarafından ABD’de yapılan bir diğer çalışmada bağlı çalışanların rollerine daha bağlı ve iş sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için motive oldukları belirlenmiştir. Sorumluluklarını yerine getirmek için fazlasıyla bağlılık sergilemektedirler. Çalışanlara saygı, iş arkadaşlarının birbirlerine saygı ve nezaketle davrandığı olumlu bir çalışma iklimine katkıda bulunmaktadır. Detert ve diğerleri (2007) tarafından ABD’de yapılan başka bir çalışmada böyle bir ortamın, çalışanların destekleyici olma ve ortak iş sorumlulukları üzerinde işbirliği yapmaya istekli olma olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Erdogan ve Bauer (2009) tarafından Türkiye’de yapılan bir çalışmada çalışanların kendilerine saygı duyulduğunu hissettiklerinde, açık ve yapıcı diyaloglara girme olasılıklarının arttığı bildirilmektedir. Etkili iletişim, iş sorumluluklarının iyi anlaşılmasını sağlayarak görevlerin daha iyi koordine edilmesine ve yürütülmesinin önünü açmaktadır. Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada saygılı davranılan çalışanların daha az stres yaşadıkları ve bunun da iş sorumluluklarını etkili bir şekilde yönetme becerilerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Judge ve diğerleri (2001) tarafından yapılan başka bir çalışmada çalışanların iş arkadaşları ve amirleri tarafından saygı gördüklerini hissettiklerinde, iş sorumluluklarını anlamlı ve tatmin edici bulmalarının daha olası olduğu belirtilmektedir. Detert ve diğerleri (2007) tarafından ABD’de yapılan diğer bir çalışmada kendilerine saygı duyulduğunu hisseden çalışanların değişimi benimsemeye ve yeni iş sorumlulukları üstlenmeye daha istekli oldukları tespit edilmiştir. Bu uyarlanabilirlik, örgütün dinamikliğini ve çalışanın değişen iş gereksinimlerini karşılama becerisini desteklemektedir. Thomson ve diğerleri (2015) tarafından Avustralya’da yapılan bir çalışmada sağlık çalışanlarının birbirlerine saygılı davrandıklarında, hastaların refahına ve ihtiyaçlarına da saygı duyulan bir kültür meydana geleceği belirlenmiştir. Bu paylaşılan saygı kültürü, iş sorumluluklarının daha hasta odaklı ve özenli bir şekilde yerine getirilmesine dönüşerek yüksek kaliteli bakım sağlamaktadır. Sağlık hizmetlerinde, etkili ekip çalışması hasta sonuçları için çok önemlidir. Çalışanlara saygı, sağlık çalışanları arasında olumlu çalışma ilişkilerini teşvik ederek, işbirliğini ve bilgi paylaşımını desteklemektedir. Bu işbirlikçi ortam, iş sorumluluklarının koordinasyonunu geliştirerek kapsamlı hasta bakımı sunulmasını sağlamaktadır (Higgs ve diğerleri, 2008). Cohen ve diğerleri (2012) tarafından yapılan bir başka çalışmada sağlık çalışanlarının kendilerine saygı duyulduğunu hissettiklerinde, endişelerini dile getirme ve hayati

bilgileri paylaşma olasılıkları daha yüksek olduğu ve bu açık iletişimin, hasta güvenliğiyle ilgili iş sorumluluklarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağladığı bulunmuştur. Leiter ve Maslach (2003) tarafından yapılan bir çalışmada kendilerine saygı duyulan sağlık çalışanlarının işlerinden daha memnun oldukları ve bunun da iş sorumluluklarına yaklaşımlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Saygı, hasta taşıma sırasında iletişimi geliştirmektedir. Vardiyalar veya bölümler arasındaki geçişler sırasında etkili iletişim, hasta bakımının devamlılığı için hayati önem taşımaktadır. Saygılı şekilde gerçekleşen hasta taşıma ve yerleştirmeleri, hasta ihtiyaçları ve iş sorumlulukları hakkındaki kritik bilgilerin doğru bir şekilde aktarılmasını sağlamaktadır (Cohen ve diğerleri, 2012). Anderson ve diğerleri (2005) tarafından yapılan başka bir çalışmada saygı duyulan sağlık çalışanlarının hastalarla şefkatli ve özenli bir şekilde ilgilenme olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu durum hasta katılımı, hasta eğitimi ve uyumu ile ilgili iş sorumluluklarının yerine getirilmesini geliştirmektedir. Saygılı bir ortam sürekli öğrenmeyi ve büyümeyi teşvik etmektedir. Kendilerine saygı duyulduğunu hisseden sağlık çalışanları, beceri geliştirme fırsatları aramaya ve en son tıbbi gelişmelerden haberdar olmaya daha meyillidir. Bu sürekli öğrenme, gelişen iş sorumluluklarının etkili bir şekilde yerine getirilmesini desteklemektedir (Frosch ve Tai-Seale, 2014). Çalışan saygısı, sağlık sektöründe iş sorumluluğu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hasta merkezli bakımı, ekip çalışmasını, hasta güvenliğini, iş doyumunu, etkili iletişimi, hasta katılımını ve mesleki gelişimi teşvik etmektedir.

Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını bilmeyi ve ona göre karşılık vermeyi ifade eden anlayış, hemen her sektörlerde iş sorumluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Hochschild, (2022) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada müşterilere karşı anlayışlı davranan çalışanların onların ihtiyaçlarını karşılama, endişelerini giderme ve destek sunma olasılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu, olumlu müşteri deneyimleri sağlamaya yönelik iş sorumluluklarıyla uyumlu bir durumu ifade etmektedir. Anlayış tüm sektörlerde hayati önem taşımaktadır. Meslektaşları, müşteriler veya paydaşlarla etkileşime girerken anlayış gösteren çalışanlar daha iyi bir anlayış ve işbirliğini teşvik etmektedir. Bu, bilgiyi doğru bir şekilde iletme ve olumlu ilişkileri sürdürme konusundaki iş sorumluluklarını yerine getirmede oldukça önemlidir (Hochschild, 2022). Dovidio ve diğerleri (2017) tarafından ABD’de yapılan bir başka çalışmada çatışmalara anlayışla yaklaşan çalışanların, karşılıklı fayda sağlayan çözümler bulmak için daha donanımlı oldukları ve bu sayede çatışmaları yapıcı bir şekilde yönetme ve çözme konusundaki iş sorumluluklarını yerine getirdikleri tespit edilmiştir. Anlayışlı liderler çalışanlara ilham verip ve onları geliştirmektedir. Anlayış gösteren amirler ekip üyelerinin gelişimini, refahını ve iş doyumunu desteklemektedir. Bu, yüksek performanslı bir ekibe liderlik etme ve geliştirme konusundaki iş sorumluluklarıyla uyumludur (Lilius ve

diğerleri, 2008). Sağlık hizmetleri söz konusu olduğunda anlayışın iş sorumluluğuna etkisinde benzer bulgular mevcuttur. Sinclair ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bir çalışmada zorluklara anlayışla yaklaşan sağlık çalışanlarının, hastaların fiziksel, duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını ele alan bütünsel çözümleri dikkate alma olasılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu da onların etkili ve hasta merkezli çözümler bulma konusundaki iş sorumluluklarını desteklemektedir. Sinclair ve diğerleri (2016) tarafından yapılan aynı çalışmada anlayış gösteren sağlık çalışanlarının hastaların refahına ve ihtiyaçlarına öncelik verme olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının hasta bakımına bu şekilde odaklanmaları, kapsamlı ve empatik tıbbi tedavi sunma konusundaki iş sorumluluklarıyla uyumludur. Anlayış hasta güvenliğine de katkıda bulunmaktadır. Chochinov (2006) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada hastalarını gerçekten önemseyen sağlık çalışanlarının, hatalardan kaçınma, hasta durumunu izleme ve gerekli müdahaleleri yapma konusunda daha dikkatli oldukları belirlenmiştir. Bu dikkat, hasta güvenliğini sağlamak için iş sorumluluklarının yerine getirilmesiyle açıklanabilmektedir. Frampton ve diğerleri (2013) tarafından yapılan diğer bir çalışmada sağlık çalışanlarının anlayışa öncelik verdiklerinde, daha kapsamlı değerlendirmeler, doğru teşhisler ve iyi planlanmış tedaviler sunma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Kaliteye olan bu bağlılık, optimal bakım sunma konusundaki iş sorumluluklarının yerine getirilmesiyle açıklanabilmektedir.

Gerçekleri söyleyerek ve kendi değerleriyle tutarlı hareket ederek diğerlerinin güvenini kazanmayı ve onlara güven aşılmasını ifade eden dürüstlük, iş sorumluluğu ve performansın şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların dürüstlüğü, çeşitli sektörlerde güven oluşturmak için çok önemlidir. Müşteriler ve meslektaşlar, iş sorumluluklarını yerine getirme konusunda dürüst bireylere güvenmektedirler. Bu güven profesyonel ilişkileri geliştirmekte ve başarılı sonuçlara katkıda bulunmaktadır (Jones ve George, 2018). Thonzhe ve Doorgapersad (2017) tarafından Güney Afrika'da yapılan bir çalışmada dürüst çalışanların, kararlarına ve eylemlerine rehberlik eden ahlaki ve etik ilkelere sürekli olarak bağlı kaldıkları bulunmuştur. Bu etik davranış, örgütlerinin değerlerini ve standartlarını korurken iş sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamaktadır. Robinson ve diğerleri (2013) tarafından ABD'de yapılan bir başka çalışmada dürüst çalışanların güvenilir olduğu, görevlerini doğru ve zamanında tamamlamak için iş sorumluluklarını yerine getirdikleri belirlenmiştir. Bu güvenilirlik, genel üretkenliğe ve örgütsel performansa da katkıda bulunmaktadır. Kish-Gephart ve diğerleri (2010) tarafından ABD'de yapılan bir çalışmada dürüstlük sergileyen iş arkadaşlarının başkalarıyla uyumlu bir şekilde çalışma, bilgi paylaşma ve olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunma olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu da etkili bir

şekilde işbirliği yapma ve ortak hedeflere ulaşma konusundaki iş sorumluluklarını desteklemektedir. Thonzhe ve Doorgapersad (2017) tarafından yapılan çalışmada dürüst çalışanların çatışmalara dürüstlük ve adil çözümler bulma isteğiyle yaklaştıkları bulunmuştur. Dürüstlükleri, anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde ele alma ve olumlu çalışma ilişkilerini sürdürme konusundaki iş sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Sağlık hizmetlerinde de dürüstlük oldukça önemlidir. Hastalar doğru bilgi, güvenli tedavi ve etik bakım sağlama konusunda sağlık çalışanlarına güvenmektedirler. Güçlü bir dürüstlüğe sahip sağlık çalışanları bu beklentileri karşılayarak hasta güvenliğini sağlamak ve güvenilir ve dürüst bakım sağlama konusundaki iş sorumluluklarını yerine getirmektedirler (Riddick, 2003). Vaismoradi ve diğerleri (2020) tarafından yapılan bir diğer çalışmada dürüst sağlık çalışanlarının, protokolleri, prosedürleri ve kanıta dayalı uygulamaları takip etmesinin önemi vurgulanmaktadır. En iyi uygulamalara olan bu bağlılık sayesinde, doğru teşhis ve etkili tedavi sunularak kaliteli bakım sağlama konusundaki iş sorumlulukları yerine getirilebilmektedir. Eylemlerinin sorumluluğunu üstlenen ve sonuçlar hakkında açıkça iletişim kuran sağlık çalışanlarının, sürekli iyileştirme kültürüne katkıda buldukları ve bunun, hastalara ve meslektaşlarına doğru ve şeffaf bilgi sağlama konusundaki iş sorumluluklarını yerine getirmenin bir yolu olduğu ifade edilmektedir. (Institute of Medicine, 2001). Hem sağlık sektöründe hem de diğer sektörlerde, çalışanların dürüstlüğü sorumlu ve etik davranışların temelini oluşturmaktadır. Kararları, etkileşimleri ve kurallara bağlılığı etkilemekte ve nihayetinde çalışanların iş sorumluluklarını nasıl yerine getireceklerini şekillendirmektedir. Çalışan dürüstlüğüne öncelik veren ve bunu teşvik eden kuruluşlar, bireylerin dürüstlük, güvenilirlik ve etik uygulamalara bağlılıkla hareket etmeye motive olduğu bir kültür meydana getirebilmektedir.

Ortak bir amacı başarmak için diğer çalışanlarla birlikte etkili çalışmayı ifade eden ekip çalışması, çalışanların iş sorumluluğunu etkilemede önemli faktörler arasında yer almaktadır. West ve diğerleri (2012) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada farklı geçmişlerden ve becerilerden gelen çalışanların yeni fikirler ve çözümler üretmek için işbirliği yaptıkları ifade edilmektedir. Bu yenilikçi ruhun, projelere ve süreçlere yaratıcı bir şekilde katkıda bulunma konusundaki iş sorumluluklarıyla uyumlu olduğu belirtilmektedir. Ekip çalışması, görevlerin etkili bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktadır. Ekip üyeleri, belirli iş sorumluluklarını yerine getirmek için güçlü yönlerini bir araya getirerek kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Bu görev dağılımı, her bir sorumluluğun en uygun ekip üyesi tarafından yönetilmesini sağlamaktadır (Katzenbach ve Smith, 2015). Carmeli ve diğerleri (2021) tarafından İsrail’de yapılan bir çalışmada işbirliğine dayalı sorun çözme becerilerinin, sorunları

ele alma ve proje başarısını sağlama konusundaki iş sorumluluklarının yerine getirilmesini sağladığı bulunmuştur. Edmondson ve Harvey (2018) tarafından ABD’de yapılan bir diğer çalışmada iş arkadaşlarının bilgi, en iyi uygulamalar ve içgörülerini paylaşarak her ekip üyesinin iş sorumluluğunu etkin bir şekilde yerine getirme becerisini artırdığı tespit edilmiştir. Bu bilgi alışverişi sürekli gelişime katkıda bulunmaktadır. Salas ve diğerleri (2008) tarafından yapılan başka bir çalışmada ekiplerin, iş ortamındaki değişimlere kolektif olarak yanıt vererek iş sorumluluklarının yeni hedefler ve gerekliliklerle uyumlu olacak şekilde ayarlanmasını sağladıkları belirlenmiştir. Bu uyarlanabilirlik, genel örgütsel başarıyı da desteklemektedir. Sağlık hizmetlerinde dürüstlük kavramının iş sorumluluğuyla ilişkisi ise hasta merkezli bakımdan öğrenme ve gelişmeye kadar uzamaktadır. Öyle ki, ekip çalışması, kapsamlı hasta merkezli bakım sunmanın temelinde yer almaktadır. Mitchell ve diğerleri (2012) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada bir ekip olarak etkili bir şekilde çalışan sağlık çalışanlarının, hastanın refahını tüm yönleriyle ele aldığı belirlenmiştir. Bu sayede her ekip üyesi belirli iş sorumluluklarını yerine getirerek hasta bakımına yönelik bütüncül ve koordineli bir yaklaşıma katkıda bulunmaktadır. Salas ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada etkili ekip çalışmasının, farklı bakış açılarının ve uzmanlıkların dikkate alınmasını sağlayarak, optimum bakım sağlama iş sorumluluğunu yerine getiren iyi bilgilendirilmiş kararların yolunu açtığı tespit edilmiştir. Rosen ve diğerleri (2018) tarafından ABD’de yapılan bir diğer çalışmada açık ve sık iletişimin, hasta değerlendirmeleri, müdahaleler ve hasta takibi ile ilgili iş sorumluluklarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağladığı bulunmuştur. Bu da hata riskini azaltmakta ve olumlu hasta sonuçlarını desteklemektedir. Buljac-Samardzic ve diğerleri (2020) tarafından yapılan bir başka çalışmada etkili ekip çalışmasının, kaynakların hasta ihtiyaçlarını zamanında karşılayacak şekilde tahsis edilmesini sağlamak için kullanıldığında bu alandaki sorumlulukların yerine getirildiği ifade edilmektedir. Thistlethwaite ve diğerleri (2014) tarafından İngiltere, Kanada, ABD ve Avusturya’da gerçekleştirilen bir çalışmada ekip üyelerinin birbirlerinin deneyimlerinden, bilgilerinden ve iş sorumluluklarını yerine getirme yaklaşımlarından öğrendikleri belirlenmiştir. Bu sürekli öğrenme, bireysel ve kolektif büyümeye katkıda bulunmaktadır. Hem sağlık sektöründe hem de diğer sektörlerde ekip çalışması, iş sorumluluğunun etkili bir şekilde yerine getirilmesi için bir önemli bir basamaktır. Sağlık hizmetlerinde hasta merkezli bakım, işbirliğine dayalı karar verme, gelişmiş iletişim, verimli kaynak tahsisi ve paylaşılan öğrenme sağlamaktadır. Ekip çalışmasına öncelik veren ve ekip çalışmasını geliştiren örgütler, çalışanların iş sorumluluklarını kolektif çabayla yerine getirmelerini sağlayarak sonuçların ve başarının artmasını sağlamaktadır.

4.2.7. Değer Temelli Performans ile Görev Temelli Performans Analizlerine İlişkin

Değerlendirmeler

Bu çalışma kapsamında çalışanların değer temelli performansının görev temelli performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Alanyazında benzer sonuçlara ulaşan çalışmaların olduğu görülmektedir (Gruys ve diğerleri, 2008; Rich, 2009; Jalalkamali ve diğerleri, 2016). Kennedy-Glans ve Schulz (2010) tarafından ABD’de yapılan bir çalışmada değerlerini dürüstlük ve sorumlulukla uyumlu hale getiren çalışanların görevlerini dürüstlük, doğruluk ve görev bilinciyle yerine getirme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu da görev temelli performanslarının kalitesini ve güvenilirliğini etkilemektedir. Lilius ve diğerleri (2008) tarafından ABD’de yapılan bir başka çalışmada ekip çalışması ve saygı ile ilgili ortak değerleri paylaşan çalışanların, iş arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalıştıkları ve paylaşılan bilgi ve destek sayesinde görev temelli performanslarının arttığı belirlenmiştir. Liao ve diğerleri (2009) tarafından Çin’de yapılan bir diğer çalışmada empati ve hizmet kaltesine odaklılık gibi değerlere öncelik veren çalışanların, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve beklentileri aşma ile uyumlu görevleri yerine getirme olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu da görev temelli performansın genel kalitesini artırmaktadır. Zhang ve diğerleri (2023) tarafından Çin’de gerçekleştirilen bir diğer çalışmada değer temelli performansın, inovasyon için bir katalizör görevi görebileceği belirtilmektedir. Çalışanlar kurumsal değerlerle uyumlu olduklarında, yaratıcı düşünme ve zorluklara karşı yenilikçi çözümler geliştirme olasılıkları daha yüksektir. Merak, açıklık ve mükemmellik gibi değerler, çalışanlara görev temelli performanslarını artırmalarına ve sorunları çözenin yeni yollarını aramalarına imkan verebilmektedir. Sinclair ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bir çalışmada sağlık çalışanlarının değerlerini hasta merkezli bakımla uyumlu hale getirdiklerinde, bu durumun görev temelli performanslarına da olumlu yansıdığı bulunmuştur. Bu çalışanların hasta sonuçlarının ve deneyimlerinin iyileştirilmesine doğrudan katkıda bulunan görevlere öncelik verme olasılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmaktadır. Babiker ve diğerleri (2014) tarafından yapılan başka bir çalışmada ekip çalışmasına yönelik değerleri benimseyen çalışanların görevlerinde buna uygun hareket ederek daha iyi hasta sonuçlarına ulaşılmasına katkı sağladığı belirlenmiştir. Bu durum da çalışanların etkili bir görev temelli performans sergilemelerinin önünü açmaktadır. Anderson ve Funnel (2005) tarafından yapılan başka bir çalışmada hastanın güçlendirilmesine ve saygı görmesine değer veren sağlık çalışanlarının hastaları bakım planlarına ve tedavi kararlarına dahil etme olasılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Hastaların bu aktif katılımı, hasta eğitimi ve katılımıyla ilgili görev temelli performansın olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Hem sağlık sektöründe hem de diğer

sektörlerde değer temelli performans, çalışanların görevlerine nasıl yaklaştıklarını ve görevlerini nasıl yerine getirdiklerini şekillendirmektedir. Etik karar verme, iletişim, işbirliği, hasta katılımı, müşteri memnuniyeti, inovasyon ve sorumlu davranışı etkilemektedir. Değer odaklı bir kültürü teşvik eden örgütler, çalışanların görev temelli performanslarını paylaşılan ilkelerle uyumlu hale getirmelerini sağlayarak daha iyi sonuçlar ve genel başarı elde etmelerini sağlamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı sağlık çalışanlarının görev temelli ve değer temelli performanslarının ölçülerek hastane mülkiyetine göre farklılaşp farklılaşmadığının ortaya konmasıdır. Ayrıca çalışma kapsamında; görev temelli ve değer temelli performans düzeyinin çalışan ve yöneticiye göre farklılık gösterip göstermediği ve görev temelli ve değer temelli performans düzeyinin çalışan bağlılığı ve çalışan ödüllendirmesi üzerinde etkili olup olmadığının ortaya konması hedeflenmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen istatistiksel analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuş olup; sonuçlara ilişkin öneriler çalışma bulgularına ilişkin spesifik öneriler ve genel öneriler şeklindedir.

5.1. Araştırma Sonuçları ve Spesifik Öneriler

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanarak elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlardan hareketle sağlık hizmetleri sunum sisteminde yer alan yöneticilere ve gelecekte çalışan performansı konusunda çalışma yapmayı planlayan araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Çalışma kapsamında çalışan performansının değerlendirilmesinde; yöneticiler ve çalışanların kendileri olmak üzere iki grubun görüşü alınmış olup; bu iki grup arasında değerlendirme sonuçları itibariyle anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Çalışanlar performanslarını yöneticilerine göre daha yüksek değerlendirmektedir. Genel olarak öz değerlendirme olarak ifade edilen çalışanların kendilerini değerlendirmeleri şeklinde gerçekleştirilen çalışma sonuçlarında benzer sonuçlarla karşılaşmak beklenen bir durum olarak gösterilebilir. Yöneticilerin bakış açıları çalışanlarından farklı olabilmektedir. Özellikle buna bağlı tutarsızlıkların ortadan kaldırılması açısından performans değerlendirilmesinde sürece dahil olan tüm tarafların düşüncelerinin alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma kapsamında sadece çalışanın kendisi ve yöneticisinin görüşü dahil edilmiş olup, sonraki çalışmalarda meslektaşlar, astlar veya hizmet alanlar şeklinde sürece dahil olan veya etkilenen diğer kişiler de dahil edilebilir.

- Çalışma kapsamına dâhil edilen sağlık çalışanlarının değer ve görev temelli performans düzeyleri çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermiş olup, en düşük performans düzeyinin özel hastanede çalışanlarda olduğu görülmüştür. Özel hastanelerinde değer ve görev temelli performans ölçümü veya bu performans değerlendirmesinde göz önünde bulundurulmuş ölçütlere yönelik herhangi bir ödüllendirme sisteminin olmaması bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir. Çalışma kapsamında özel hastane yönetimlerine farklı performans değerlendirme sistemlerini kullanabilecekleri inisiyatifin tanınması önerilmektedir. Ayrıca performans üzerinde etkili olabilecek ve bu çalışma kapsamında kullanılmayan kurum kültürü, liderlik özellikleri ve/veya kişilik özellikleri gibi değişkenlere bağlı olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Sonraki araştırmacılar için çalışma kapsamına dahil edilmeyen değişkenlerin yer aldığı yeni çalışmalar önerilmektedir.
- Çalışmada değer temelli performans düzeyi arttıkça çalışan bağlılığının da artış gösterdiği belirlenmiştir. Bu artışa, *başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını bilmeyi ve onlara değer vermeyi ifade eden saygı* değeri anlamlı katkıyı sağlamıştır. Hastanelerde saygının ön plana çıkarılarak çalışan bağlılığının artırılması sağlanabilir. Bunun için; diğerlerinin fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik etmek için vücut dili (göz teması, başını sallama, vb.) kullanılabilir, diğerlerinin profesyonel davranması sağlanabilir, kültürel farklılıklar hakkında bilgiler toplanıp bu bilgiler bireysel durumlara uygulanabilir, diğer çalışanlar başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını tanımaya ve kabul etmeye teşvik edilebilir. Çalışan değerlendirmelerinde saygı ve mükemmellik boyutlarındaki artışların; yönetici değerlendirmelerine göre ise dürüstlük boyutundaki artışın çalışan bağlılığını artırdığı belirlenmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere çalışanların ve yöneticilerin bağlılık değerlendirmelerinde odaklandıkları boyutlar farklılık göstermiştir. Bu farklılığın hastane yöneticilerinin yönetim tarzından, değerlendirme sisteminden ve kişisel özelliklerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda çalışanlar ve yöneticilerin performans değerlendirmelerinde dikkate aldıkları diğer unsurlar da dahil edilebilir.
- Çalışmada görev temelli performans düzeyi arttıkça çalışan bağlılığının da artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu artışa daha önceden belirlenen hedeflerin başarılanması boyutu katkı sağlamıştır. Hastanelerde hedeflerin başarılarak çalışan bağlılığının artırılması sağlanabilir. Bunun için; çalışanların bireysel hedeflerinin örgütün kapsayıcı

hedefleriyle uyumlu olması sağlanabilir. Bu uyum bir amaç duygusu meydana getirip çalışanlara katkılarının kurumun başarısını doğrudan etkilediğini gösterebilir. Bu da çalışanların örgüte bağlılıklarını artırabilir. Çalışanlara bireysel ve kurumun hedefleriyle uyumlu SMART [(Specific-Spesifik, Measurable-Ölçülebilir, Achievable-Ulaşılabilir, Relevant-İlgili, Timely-Zamana Bağlı)] hedefler belirleme konusunda rehberlik eden örgüt içi toplantılar düzenlenebilir. Hedeflerine tutarlı bir şekilde ulaşan ve görev temelli performansında mükemmel olan çalışanları takdir eden bir ödüllendirme sistemi uygulanabilir. Görev temelli performanslarını artırma potansiyeli olan bu toplantılar neticesinde katkıları değerli bulunan çalışanlar daha bağlı hale gelebilecektir. . Çalışan değerlendirmelerinde hedeflerin başarılması boyutundaki artışların; yönetici değerlendirmelerine göre ise hem hedeflerin başarılması hem de iş sorumluluğu boyutlarındaki artışın çalışan bağlılığını artırdığı belirlenmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere çalışanların ve yöneticilerin bağlılık değerlendirmelerinde odaklandıkları boyutlar farklılık göstermiştir. Yöneticiler çalışanlara göre daha kapsamlı bir değerlendirmede bulunmuştur. Bu farklılığın hastane yöneticilerinin yönetim tarzından, değerlendirme sisteminden ve kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda çalışanlar ve yöneticilerin performans değerlendirmelerinde dikkate aldıkları diğer unsurlar da dahil edilebilir.

- Çalışmada değer temelli performans düzeyi arttıkça çalışan devir hızının azaldığı belirlenmiştir. Bu artışa *bireysel performansı iyileştirmek için sürekli çabalamayı ve örgüte daha fazla katkı sunmayı ifade eden* mükemmellik değeri katkı sağlamıştır. Hastanelerde mükemmellik sağlanarak çalışan devir hızının düşürülmesi sağlanabilir. Örgütteki liderlerin değer temelli performansın önemini sürekli olarak göstermeleri ve iletmelerini sağlanabilir. Bunun için; hastaların/müşterilerin mükemmel bir deneyim yaşamaları için küçük ama önemli dokunuşlar yapılabilir, bir durumun önemi anlaşılıp ona beklentilerin ötesinde karşılık verilebilir, gelecekteki ihtiyaçlar tahmin edilip süreçlerin ve hizmetlerin kalitesi ve etkinliği iyileştirilebilir ve/veya maliyetler azaltılabilir, olumlu değişimler/gelişmeler sürekli takip edilebilir, yeni bilgi öğrenme ve başkalarına öğretme konularında fırsatlar sunulabilir ve böylelikle performansın iyileştirilmesine yardımcı olunabilir.
- Çalışmada görev temelli performans düzeyi arttıkça çalışan devir hızının azalış gösterdiği bulunmuştur. Bu artışa hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu boyutları katkı sağlamıştır. Hastanelerde hedefler başarılar ve iş sorumlulukları yerine

getirilerek devir hızı azaltılabilir. Bunun için; çalışanların bireysel hedeflerinin örgütün hedefleriyle uyumlu olması sağlanabilir. Çalışanlar kendi hedefleri ile örgütün başarısı arasında doğrudan bir bağlantı gördüklerinde, daha yüksek görev temelli performans sergileyebilecek ve bu sayede örgütte kalma olasılıkları daha yüksek olabilecektir. Amirler, çalışanlarla hedeflerindeki ilerleme hakkında düzenli görüşmeler yapmaya teşvik edilebilir. Bu görüşmeler geri bildirim ve motivasyon için bir fırsat sağlayarak çalışanlarda hayal kırıklığı olasılığını azaltabilir. Çalışanların iş sorumluluklarıyla uyumlu ve hedeflerine ulaşmalarını destekleyen öğrenme fırsatları sağlanabilir. Çalışanlar gelişimlerinin desteklendiğini hissettiklerinde, bağlılıklarını sürdürme olasılıkları daha yükselebilecektir. Çalışanların iş sorumlulukları açıkça belirtilebilir ve çalışanlar rollerini sahiplenmeleri için güçlendirilebilir. Sorumluluk duygusuna sahip çalışanların örgütün başarısına yatırım yaptıklarını hissetmeleri daha olasıdır.

- Çalışmada değer temelli performans düzeyi arttıkça çalışan ödüllendirilmesinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu artışa *başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını bilmeyi ve onlara değer vermeyi ifade eden saygı değeri* anlamlı katkıyı sağlamıştır. Hastanelerde saygının ön plana çıkarılarak çalışan ödüllendirmesinin artırılması sağlanabilir. Bunun için; diğerlerinin fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik etmek için vücut dili (göz teması, başını sallama, vb.) kullanılabilir, diğerlerinin profesyonel davranması sağlanabilir, kültürel farklılıklar hakkında bilgiler toplanıp bu bilgiler bireysel durumlara uygulanabilir, diğer çalışanlar başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını tanımaya ve kabul etmeye teşvik edilebilir.
- Çalışmada görev temelli performans arttıkça çalışan ödüllendirilmesinin de arttığı belirlenmiştir. Bu artışa daha önceden belirlenen hedeflerin başarılması boyutu katkı sağlamıştır. Hastanelerde hedeflerin başarılarak çalışan bağlılığının artırılması sağlanabilir. Bunun için; çalışanların bireysel hedeflerinin örgütün kapsayıcı hedefleriyle uyumlu olması sağlanabilir. Bu uyum bir amaç duygusu meydana getirip çalışanlara katkılarının kurumun başarısını doğrudan etkilediğini gösterebilir. Bu da çalışanların örgüte bağlılıklarını artırabilir. Çalışanlara bireysel ve kurumun hedefleriyle uyumlu SMART [(Specific-Spesifik, Measurable-Ölçülebilir, Achievable-Ulaşılabilir, Relevant-İlgili, Timely-Zamana Bağlı)] hedefler belirleme konusunda rehberlik eden örgüt içi toplantılar düzenlenebilir. Hedeflerine tutarlı bir şekilde ulaşan ve görev temelli performansında mükemmel olan çalışanları takdir eden bir ödüllendirme sistemi uygulanabilir. Çalışanların görev temelli performansını değerlendirmek için açık ve

ölçülebilir ölçütler oluşturulabilir. Değerlendirme kriterlerinde şeffaflık olması, terfiler ve ödüller için adil ve tutarlı bir temel oluşturmaya yardımcı olabilir.

- Çalışmada değer temelli performans arttıkça görev temelli performansın da artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu artışa *başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını bilmeyi ve onlara değer vermeyi ifade eden saygı, diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını bilmeyi ve ona göre karşılık vermeyi ifade eden anlayış, gerçekleri söyleyerek ve kendi değerleriyle tutarlı hareket ederek diğerlerinin güvenini kazanmayı ve onlara güven aşılmasını ifade eden dürüstlük ve bireysel performansı iyileştirmek için sürekli çabalamayı ve örgüte daha fazla katkı sunmayı ifade eden mükemmellik* değerlerindeki artışlar katkı sağlamıştır. Hastanelerde saygı, anlayış, dürüstlük ve mükemmellik artırılarak görev temelli performans düzeyi artırılabilir. Bunun için; diğerlerinin fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik etmek için vücut dili (göz teması, başını sallama, vb.) kullanılabilir, diğerlerinin profesyonel davranması sağlanabilir, kültürel farklılıklar hakkında bilgiler toplanıp bu bilgiler bireysel durumlara uygulanabilir, diğer çalışanlar başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını tanımaya ve kabul etmeye teşvik edilebilir. Diğerlerinin hislerine duyarlı olacak etkili bir yaklaşım benimsenebilir, diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarına karşılık vermek için tekrarlı faaliyetlerden kaçınılabilir. Olası kötü sonuçlara rağmen hastanenin değerleri ile çatışan konular/eylemler hakkında fikirler çekinmeden söylenebilir, olası olumsuz sonuçlara rağmen doğrular söylenebilir, diğerlerinin yaptıkları ya da söyledikleri için hesap verebilir olmaları sağlanabilir, diğerleri yetenekleri ölçüsünde kaliteli işler yapmak için çekinmeden iletişim kurmaları için teşvik edilebilir, hatalardan ders çıkarılıp bunu diğerleriyle öğrenme amaçlı olarak paylaşılması sağlanabilir.

5.2. Araştırma Sonuçları ve Genel Öneriler

Bu bölümde araştırma bulgularından hareketle sağlık hizmetleri sunum sisteminde yer alan yöneticilere ve gelecekte çalışan performansı konusunda çalışma yapmayı planlayan araştırmacılara yönelik genel öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Çalışmada değer temelli performans düzeyi arttıkça çalışan bağlılığının da artış gösterdiği belirlenmiştir. Yeni çalışanlar için işe alım sürecine değerler eğitimi ve entegrasyonu dahil edilebilir. Değerlerin günlük görevlerde ve etkileşimlerde nasıl

uygulandığını göstermek için gerçek hayattan örnekler kullanılabilir. Değerlere erken maruz kalmak, bağlılığı en başından itibaren teşvik edebilecektir. Çalışanların değer temelli performansının örgütün misyonuna ve başarısına ne kadar katkıda bulunduğu açıkça ifade edilmelidir. Çalışanların değer temelli performansı performans değerlendirmelerine entegre edilebilir. Çalışanların bu değerleri ne kadar iyi sergiledikleri ve örgütün genel hedefleri üzerindeki etkileri daha kolay değerlendirilebilecektir. Sürekli olarak değer temelli performans sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi tercih edilebilir. Bu sayede çalışanlar örgüte katkılarının farkında olup daha yüksek bağlılık sergileyebilecektir. Düzenli performans ölçümlerini içeren sürekli bir geri bildirim döngüsü oluşturulabilir. Bu ölçümler, çalışanların değer temelli performanslarının örgütsel başarıya katkıda bulunduğu durumları belirlemek için kullanılabilir. Örgütler, çalışanların değer temelli performansından yararlanarak bireylerin derin bir bağlılık hissettiği bir ortam sunabilir. Bu, çalışan bağlılığını artırabilir, iş gücü devrini azaltabilir ve herkesin elinden gelenin en iyisini yapmaya motive olduğu olumlu bir örgüt kültürüne katkıda bulunabilir.

- Çalışmada görev temelli performans düzeyi arttıkça çalışan bağlılığının da artış gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların görev temelli performansını performans değerlendirmelerine dahil etmek önemlidir. Çalışanların çabalarının kurumun hedefleri ve değerleriyle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirilmelidir. Yüksek görev temelli performans hakkında düzenli geri bildirim sağlanabilir. Olumlu pekiştirme ve yapıcı geri bildirim, çalışanların işlerine ve örgüte bağlı kalmalarına yardımcı olabilir. Örgütler, çalışanların görev temelli performansından yararlanarak, bireylerin kendilerini örgütün başarısına adadıkları, bağlı oldukları ve adanmış oldukları bir çalışma ortamı geliştirebilirler. Çalışmada aynı zamanda görev temelli performans düzeyinin alt boyutlarından hedeflerin başarılması arttıkça çalışan bağlılığının da artış gösterdiği bulunmuştur.
- Çalışmada değer temelli performans düzeyi arttıkça çalışan devir hızının azaldığı belirlenmiştir. İşe alım sürecine değerler eğitimi dahil edilebilir. Değer temelli performansın örgütün misyonu ve hedefleriyle nasıl uyumlu olduğu gösterilebilir. Değer temelli performans, çalışanların elde tutulması arasındaki bağlantıyı güçlendiren düzenli eğitimler planlanabilir. Kişiyeye özel gelişim fırsatları çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabilir. Sürekli olarak değer temelli performans sergileyen çalışanları takdir eden bir geri bildirim ve takdir sistemi uygulanabilir. Değer temelli performans, performans

değerlendirmelerine entegre edilebilir. İlgi çekici görevler bağlılığı ve teşvik edebilecektir. İşten ayrılmaların arkasındaki nedenleri anlamak için görüşmeler yapılabilir. Değer temelli performans stratejilerini iyileştirmek ve çalışanların elde tutulmasını artırmak için bu uygulamalar önemlidir. Örgütler, çalışanların değer temelli performansından yararlanarak bir bağlılık ve adanmışlık kültürünü teşvik edebilir. Kendilerine değer verildiğini, yeni fırsatlar sunulduğunu ve örgütün değerleriyle uyumlu olduklarını hisseden çalışanların sadık kalma olasılığı daha yüksektir, bu da işten ayrılma oranlarını düşürür ve örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilir.

- Çalışmada görev temelli performans düzeyi arttıkça çalışan devir hızının azaldığı belirlenmiştir. Görev temelli performansında mükemmel olan çalışanları takdir eden bir program uygulanabilir. Bunların düzenli hale gelmesi bağlılığı artırabilir. Çalışanlara beceri ve yeteneklerini zorlayan çeşitli görevler verilebilir. İlgi çekici işler monotonluğu azaltır ve iş tatminini artırarak işten ayrılma riskini azaltabilir. Örgütler, çalışanların görev temelli performansından yararlanarak bir bağlılık ve katılım kültürü teşvik edilebilir. Kendilerinin desteklendiğini ve kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanların devir hızının daha düşük olabileceği ifade edilebilir. Çalışmada aynı zamanda görev temelli performans düzeyinin alt boyutlarından hedeflerin başarılması ve iş sorumluluğu arttıkça çalışan devir hızının düştüğü bulunmuştur. Çalışanların iş sorumlulukları ve hedeflerine ulaşmalarıyla ilgili alanlarda becerilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulabilir. Sürekli gelişim bağlılığı teşvik edip ve iş gücü devir hızını azaltabilir.
- Çalışmada değer temelli performans düzeyi arttıkça çalışan ödüllendirilmesinin de arttığı tespit edilmiştir. Örgütün değerlerinin açıkça tanımlandığından ve tüm çalışanlara iletiildiğinden emin olunmalıdır. Değerler, çalışanların terfi ve ödüllere uygunluğunu değerlendirmek için bir pusula görevi görebilir. Değer temelli performans ölçütleri terfi ve ödül kriterlerine entegre edilebilir. Bu uyum, kariyer ilerlemede bu niteliklerin önemini vurgulayabilir. Çalışanların görev temelli başarılarının yanı sıra değerleri tutarlı bir şekilde sergilemelerini de dikkate alan düzenli performans değerlendirmeleri yapılabilir. Çalışanları hem görev performansında hem de değerlerde mükemmelleşecek araçlarla donatmak gerekebilir. Kurumun değerlerini tutarlı bir şekilde sergileyen çalışanları öne çıkaran bir ödüllendirme sistemi uygulanabilir. Terfi ve ödüllendirme sürecinde şeffaflık sağlanmalı. Değer temelli performansın karar alma süreçlerine nasıl etki ettiği açıkça belirtilebilir. Sürekli bir geri bildirim döngüsü oluşturulabilir. Bunlar,

çalışanların değerlerinin kurumun değerleriyle örtüştüğü ve terfi potansiyellerine katkıda bulunduğu durumları ön plana çıkarmak için kullanılabilir. Çalışanların değer temelli performansından yararlanan örgütler, genel katkıları dikkate alan bir terfi ve ödüllendirme sistemi kurabilir. Bu yaklaşım sadece çalışanları motive etmekle kalmaz, aynı zamanda değerlerin kutlandığı ve teşvik edildiği olumlu bir çalışma ortamı da meydana getirebilir.

- Çalışmada görev temelli performans düzeyi arttıkça çalışan ödüllendirilmesinin de arttığı tespit edilmiştir. Yöneticiler, görev temelli performansındaki ilerlemelerini gözden geçirmek için çalışanlarla düzenli görüşmeler yapmaya teşvik edilebilir. Çalışanların katkılarını objektif olarak değerlendirmek için veri ve performans analizlerinden yararlanılabilir. Bu yaklaşım önyargıları en aza indirerek çalışanların katkılarının daha doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlayabilir. Görev temelli performansında mükemmel olan çalışanları ödüllendiren bir program uygulanabilir. Bu başarıda tutarlılık ise, terfiler ve ödüller için önemli olmalıdır. Mesleki gelişim fırsatları çalışanların görev temelli performansıyla ilişkilendirilebilir. Çalışanlara görev temelli performansları ile ilgili becerilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmalıdır. Düzenli performans değerlendirmelerini içeren sürekli bir geri bildirim döngüsü oluşturulabilir. Bu değerlendirmeler, çalışanların görev temelli performansının terfi ve ödül potansiyellerine katkıda bulunduğu durumları vurgulamak için kullanılabilir. Terfi ve ödüllerin, çalışanın rolü veya seviyesinden bağımsız olarak liyakate dayalı olması sağlanabilir. Örgütler, çalışanların görev temelli performansından yararlanarak, mükemmellik ve bağlılık kültürünü teşvik eden bir terfi ve ödül sistemi oluşturabilir. Bu yaklaşım sadece çalışanları motive etmekle kalmaz, aynı zamanda sıkı çalışma ve özverinin takdir edildiği olumlu bir çalışma ortamına da katkıda bulunabilir.
- Çalışmada değer temelli performans arttıkça görev temelli performansın da artış gösterdiği tespit edilmiştir. Değer temelli performans ile görevlerin yerine getirilmesi arasındaki bağlantıyı vurgulayan eğitim programları geliştirilebilir. Çalışanlara, sağlık hizmetlerinde hasta bakımı ve sonuçları üzerindeki etkisi vurgulanarak değerlerini günlük görevleriyle uyumlu hale getirmeleri için eğitimler verilebilir. Değer temelli konuları görev protokollerine ve kılavuzlarına dahil etmek faydalı olabilir. Çalışanların değerlerin sergilenmesinin hasta bakımında etkinliği ve empatiyi artırdığını anlamalarına yardımcı olunabilir. Değer temelli performans doğrudan hasta refahına bağlanabilir. Anlayış, saygı ve dürüstlük gibi değerlerin nasıl daha iyi hasta sonuçlarına

ve genel memnuniyete katkı sağladığı vurgulanabilir. Görevin yürütülmesi sırasında değer temelli performansa göre geri bildirim ve ödüllendirme sağlamak için bir sistem kurulabilir. Değer temelli performansın görev temelli sonuçları önemli ölçüde etkilediği durumları belirten hasta öyküleri ve vaka çalışmaları paylaşılabilir. Bunlar çalışanlar için motive edici örnekler olabilir. Değer odaklı senaryolar görev simülasyonu denemelerine dahil edilebilir. Simülasyonlar, çalışanların değer temelli görev performans uygulamaları için güvenli bir alan sağlayabilir. Değer temelli performansın ekip çalışmasını nasıl geliştirdiği ve görev temelli performansını nasıl iyileştirdiği vurgulanabilir. Değer temelli performans ölçütlerini görev değerlendirmelerine entegre etmek gerekebilir. Çalışanların sadece görevlerin teknik yönleriyle değil, aynı zamanda değer odaklı yaklaşımlarıyla da değerlendirilmesi sağlanabilir. Sağlık kuruluşları ve diğer örgütler, değer temelli performansın günlük görevlerin yerine getirilmesine entegre edilmesini teşvik ederek, görevlerin empati, saygı ve mükemmellikle yerine getirildiği hasta/müşteri merkezli bir ortam sunabilirler. Bu yaklaşım yalnızca hasta bakımını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda değerlere temelli görev performansının örgütün başarısına katkı sunar hale geldiği bir kültürü de teşvik edebilir.

- Çalışmada aynı zamanda değer temelli performans düzeyi alt boyutlarından saygı, anlayış ve dürüstlük arttıkça görev temelli performans düzeyi boyutlarından hedeflerin başarılmasının; saygı, anlayış, dürüstlük ve ekip çalışması arttıkça görev temelli performans düzeyi boyutlarından iş sorumluluğunun ve çalışanların kişisel hedeflerini örgütün saygı, anlayış ve dürüstlük değerleriyle uyumlu hale getirmeye çaba gösterilebilir. Bu uyum sadece amaç duygusunu geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda hedefe ulaşma motivasyonunu da artırabilir. Liderler saygı, anlayış ve dürüstlük değerlerinde örnek olabilmelidir. Onların davranışları çalışanları etkileyebileceği için bu değerleri hedef odaklı çabalarına dahil etmeleri için teşvik edilebilir. Hedef başarımını değerlendirmek için düzenli geri bildirim toplantıları yapılabilir. Bu toplantılar, çalışanların değerlerinin hedeflerine ulaşmalarını olumlu yönde etkilediği durumları vurgulamak için kullanılabilir. Saygı, anlayış ve dürüstlük gibi değerleri iş tanımlarına dahil etmek faydalı olabilir. Bu entegrasyon, bu değerlerin hem hedefe ulaşmaya hem de genel iş performansına katkıda bulunacağı beklentisini güçlendirebilir. Çalışanlar, değerlerini korurken iş sorumlulukları için hesap verebilir olmaya teşvik edilebilir. Güçlü bir değerler temeli, görevlerin bilinçli bir şekilde yürütülmesini destekleyebilir. Mükemmellik, saygı, anlayış, dürüstlük ve ekip çalışması gibi değerler arasındaki ilişki açıkça çalışanlara aktarılmalıdır. Bu değerleri benimseyen

çalışanlar genellikle görev temelli performanslarında mükemmelliğe ulaşabilirler. Saygı, anlayış ve dürüstlikle yönlendirilen yenilikler, daha iyi sonuçlar alınmasını sağlayabilir. Çalışanların saygı, anlayış, dürüstlük, ekip çalışması ve mükemmelliğini hedefe ulaşma, iş sorumluluğunu yerine getirme ve görev temelli performansının dokusuna zarar vermeden, örgütler değerlerin başarıyı yönlendirdiği bir kültür meydana getirebilir. Bu yaklaşım sadece bireysel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda değerlerin desteklendiği ve ödüllendirildiği olumlu bir çalışma ortamına da katkıda bulunabilir.

- Bu çalışmada sağlık çalışanlarının değer temelli ve görev temelli performansları kişisel ve kurumsal özellikler, bağlılık ve ödüllendirme değişkenleri bakımından incelenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda değer temelli ve görev temelli performans ile ilişkili olduğu düşünülen örgüt kültürü, etik karar verme, iş doyumunu, çalışan refahı, liderlik, iletişim becerileri, yenilikçilik vb. kavramlar ile ilişkiler incelenebilir.
- Çalışmada veri toplama yöntemi olarak nicel yöntemden yararlanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda değer temelli ve görev temelli performans kavramlarını derinlemesine ele alan nitel çalışmalar da yapılabilir.

Çalışmanın bazı güçlü yönleri bulunmaktadır. Çalışma verileri üç farklı mülkiyetteki sağlık kuruluşunda toplandığı için kamu, üniversite ve özel hastane karşılaştırması yapmak mümkün olmuştur. Çalışmanın örnekleminde sağlık kuruluşlarında görevli tüm meslek grupları yer almıştır. Çalışmanın verileri iki aşamalı olacak şekilde toplanmıştır. Birinci aşamada, örnekleminde yer alan çalışanlar ilgili anketi tamamlamıştır. İkinci aşamada, aynı çalışanların yöneticileri kendilerine bağlı olanlar için anketi tamamlamıştır. Bu sayede hem çalışanlar hem de yöneticiler gözünden değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapılabilmektedir. Ayrıca, çalışmada kullanılan değer temelli ve görev temelli performans değerlendirme anketinin alanda, çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir araç olarak kullanılabilmesi mümkündür.

KAYNAKÇA

- Aamodt, M. (2013). *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Cengage Learning.
- Abduljawad, A., & Al-Assaf, A. F. (2011). Incentives for better performance in health care. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 11(2), 201.
- Adair, C. E., Simpson, L., Birdsell, J. M., Omelchuk, K., Casebeer, A. L., Gardiner, H. P., ... & Beausejour, P. (2003). *Performance measurement systems in health and mental health services: Models, practices and effectiveness*. A State of the Science Review. Alberta Heritage Foundation for Medical Research.
- Agrawal, S. (2022). Trends in performance management system: a study of Indian service provider companies. *Global Business Review*, 23(2), 479-492.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Pearson/Prentice Hall.
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-267.
- Ahmed, N. B., Birmah, A. N., & Mustapha, K. (2023). The Impact of Reward System on Employee Job Commitment: A Study of Health Workers in University of Ilorin Teaching Hospital. *Redeemer's University Journal of Management and Social Sciences*, 5(2).
- Akbolat, M., Işık, O., & Tengilimoğlu, D. (2015). Personel uygulamalarının örgütsel bağlılığa, örgütsel bağlılığın iş tatminine etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 3-27.
- Akgemci, T., ve Güleş, H.K. (2009). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Yayınları.

- Akinbode, G. A., & Fagbohunge, O. B. (2012). Leadership and organizational factors as predictors of employees organisational commitment in Nigeria: An empirical analysis. *Business and Management Research, 1*(2), 69-87.
- Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 22*(1), 40-54.
- Alhamwan, M., Mat, N. B., & Muala, I. A. (2015). The impact of organizational factors on nurses turnover intention behavior at public hospitals in Jordan: How does leadership, career advancement and pay-level influence the turnover intention behavior among nurses. *J. Mgmt. & Sustainability, 5*, 154.
- Ali, B. J., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Ali Ahmed, S., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., ... & Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management, 5*(3), 14-28.
- Ali, N., Jan, S., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and transactional leadership as predictors of job satisfaction, commitment, perceived performance and turnover intention (Empirical evidence from Malakand division, Pakistan). *Life Science Journal, 11*(5), 48-53.
- Alisic, A., & Wiese, B. S. (2020). Keeping an insecure career under control: The longitudinal interplay of career insecurity, self-management, and self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior, 120*, 103431.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99-118.
- Alpar, R. (2014). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Al-Zahrani, R. E. S., & Al-Harbi, S. S. (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital. *International Journal of Health Sciences*, 7(S1), 1489–1507. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v7nS1.14370>.
- Anderson, R. M., & Funnell, M. M. (2005). Patient empowerment: reflections on the challenge of fostering the adoption of a new paradigm. *Patient Education and Counseling*, 57(2), 153-157.
- Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2017). Team effectiveness: A relational approach with employee retention. *Metamorphosis*, 16(2), 115-121.
- Arah, O. A., Klazinga, N. S., Delnoij, D. M., Asbroek, A. T., & Custers, T. (2003). Conceptual frameworks for health systems performance: a quest for effectiveness, quality, and improvement. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(5), 377-398.
- Armstrong, M. (1996). *Employee reward*. Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to performance leadership*. Kogan Page Publishers.
- Arthur, D. (2001). *Performance appraisals: strategies for success*. American Management Association, USA.
- Arwab, M., Adil, M., Nasir, M., & Ali, M. A. (2022). Task performance and training of employees: the mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Training and Development*, 2046-9012.
- Ayaz, S., & Mohamed, A.M.A. (2023). The Effect of Rewards on Employee Performance: A Hospital Example. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(1).
- Babiker, A., El Husseini, M., Al Nemri, A., Al Frayh, A., Al Juryyan, N., Faki, M. O., ... & Al Zamil, F. (2014). Health care professional development: Working as a team to improve patient care. *Sudanese Journal of Paediatrics*, 14(2), 9.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal Of Work And Organizational Psychology, 20*(1), 4-28.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). Aging and work motivation: A review and conceptual analysis. *Aging & Mental Health, 19*(10), 885-893.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 50*(2), 248-287.
- Bandura, A. (2004). *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 120-136). Malden, MA: Blackwell.
- Bannigan, K., & Watson, R. (2009). Reliability and validity in a nutshell. *Journal of Clinical Nursing, 18*(23), 3237-3243.
- Bar-Haim, A. (2019). *Organizational commitment: the case of unrewarded behavior*. World Scientific Publishing: London.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 9-30.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 43–51. doi:10.1037/0021-9010.87.1.43.
- Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., & Tensay, A. T. (2014). The effect of employees' perception of performance appraisal on their work outcomes. *International Journal of Management and Commerce Innovations, 2*(1), 136-173.

- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422.
- Benitez, M., Leon-Perez, J. M., Orgambidez, A., & Medina, F. J. (2021). Interpersonal conflicts in the unit impact the service quality rated by customers: The mediating role of work-unit well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8137.
- Bergeron, B. P. (2018). *Performance management in healthcare: from key performance indicators to balanced scorecard*. HiMSS: USA.
- Bersin, J.; Flynn, J.; Mazor, A.; Melian, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. *Glob. Hum. Cap. Trend Rep.*, 31, 51–61.
- Bewick, V., Cheek, L., & Ball, J. (2005). Statistics review 14: Logistic regression. *Critical Care*, 9(1), 112-118.
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2).
- Bilginoglu, E., Yozgat, U., & Artan, İ. E. (2019). Respect and trust in organizations: a research about their effect on job satisfaction. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 527-543.
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377-406.
- Bond, E., & Weiss, A. (2017). Hospital ownership and efficiency: A review of studies with implications for the UK NHS. *Health Economics, Policy and Law*, 12(4), 447-464.

- Boon Ooi, K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L., & Kim Yin Loke, A. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
- Bret Becton, J., Matthews, M. C., Hartley, D. L., & Whitaker, D. H. (2009). Using biodata to predict turnover, organizational commitment, and job performance in healthcare. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 189-202.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T. P., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2879-2893.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, T. C., O'Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47-82.
- Brunetto, Y., Xerri, M., Trincherò, E., Beattie, R., Shacklock, K., Farr-Wharton, R., & Borgonovi, E. (2018). Comparing the impact of management on public and private sector nurses in the UK, Italy, and Australia. *Public Management Review*, 20(4), 525-544.
- Buljac-Samardžić, M., Doekhie, K. D., & van Wijngaarden, J. D. (2020). Interventions to improve team effectiveness within health care: a systematic review of the past decade. *Human Resources for Health*, 18(1), 1-42.

- Burke, L. A., & Hsieh, C. (2006). Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2), 155-162.
- Cardona, P., Rey, C., Cardona, P., & Rey, C. (2022). The Limits of Management by Objectives. *Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose*, 35-48.
- Carmeli, A., Levi, A., & Peccei, R. (2021). Resilience and creative problem-solving capacities in project teams: A relational view. *International Journal of Project Management*, 39(5), 546-556.
- Castellano, J. & Roehm, H. (2001). The problems with managing by objectives and results. *Quality Progress*, 34(3), 39-46.
- Chandra, A., & Chaubey, K. G. (2022). Unveiling the Significance of Performance Appraisal: A Comprehensive Analysis of HR Practices. *International Journal of Engineering Research & Management Technology*, 9.
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827.
- Cheng, K. H., Hui, C. H., & Cascio, W. F. (2017). Leniency bias in performance ratings: The big-five correlates. *Frontiers in Psychology*, 8, 521.
- Chochinov, H. M. (2006). Dying, dignity, and new horizons in palliative end-of-life care 1. *CA: a Cancer Journal for Clinicians*, 56(2), 84-103.
- Cohen, M. D., Hilligoss, B., & Kajdacsy-Balla Amaral, A. C. (2012). A handoff is not a telegram: an understanding of the patient is co-constructed. *Critical Care*, 16, 1-6.
- Cokins, G. (2004). *Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)* (Vol. 2). John Wiley & Sons, USA.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678-707.
- Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in the firm: an overview. *Research Policy, 19*(2), 185-192.
- Cravens, K., Oliver, E. G., & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: Measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal, 21*(2), 201-212.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2013). *Organization development and change*. Cengage learning, USA.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 17*(3), 196-205.
- Çetin, S., & İnan, İ.E. (2019). *Performans yönetimi*. (Ed.) Çetin, S., Sadykova, G., ve Yıldırım, Ş.S. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çınaroğlu, S., & Şahin, B. (2014). Sağlık kuruluşlarında performans ölçümünün gelişimi ve çok boyutlu ölçüm yaklaşımları. *Verimlilik Dergisi, 3*, 83-101.
- Dahkoul, ZM. (2018). The Determinants Of Employee Performance In Jordanian Organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting, 5*(1), 11-17.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal, 52*(5), 1051-1066.

- Danielle, S., Wiese, M., & Buckley, R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History, 4*(3), 233-249.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management, 5*(2), 159.
- Dayanandan, R. (2017). Effects of compensation on the job performance among hospital employees!-a meta analysis. *Journal of Management and Science, 7*(4), 450-476.
- De Carlo, N. A., Dal Corso, L., Falco, A., Girardi, D., & Piccirelli, A. (2016). To be, rather than to seem": the impact of supervisor's and personal responsibility on work engagement, job performance, and job satisfaction in a positive healthcare organization. *Tpm: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 23*(4).
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 8*(2), 217–229. doi:10.1016/0030-5073(72)90047-5.
- DeCicco, J., Laschinger, H., & Kerr, M. (2006). Perceptions of empowerment and respect: effect on nurses' organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing, 32*(5), 49-56.
- Decker, P., Mitchell, J., & Rabat-Torki, J. (2016). The value of employees in a value-based care system: as hospitals and health systems make the shift to value-based care and a focus on quality, employee engagement is more important than ever. *Healthcare Financial Management, 70*(3), 62-67.
- DeLellis, A. J., & Sauer, R. L. (2004). Respect as ethical foundation for communication in employee relations. *Laboratory Medicine, 35*(5), 262-266.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499.

- Demir, C., Ayyildiz Unnu, N. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Demir, Y. (2006). *Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi, güven sigorta t.a.ş. için karşılaştırmalı bir model*. Selçuk Üniversitesi, Doktora Tezi, Konya.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129-139.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. doi:10.1037/apl0000085.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.
- Dieleman, M., & Harnmeijer, J. W. (2006). Improving health worker performance: in search of promising practices. *Geneva: World Health Organization*, 1(01), 1-64.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Do Carmo Lameque, I., Velez, M. J. P., & Botelho, C. M. D. A. (2023). Purposes of performance appraisal: a systematic review and agenda for future research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 40.
- Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 44(3), 166. doi:10.2307/3348969.
- Donabedian, A. (1990). The seven pillars of quality. *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*, 114(11), 1115.

- Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Schroeder, D. A., & Penner, L. A. (2017). *The social psychology of prosocial behavior*. Psychology Press.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 277-304.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: Afield experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Edirisooriya, W. A. (2014). Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*, 26(1), 311-318.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.

- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2(2016), 3-22.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557–565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>.
- Eshun, C., & Duah, F.K. (2011). *Rewards as a Motivation tool for Employee Performance*. Master thesis, Blekinge Tekniska Högskola, Sweden.
- Farh, C. I., Seo, M. G., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 890.
- Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the impact of career development, organizational commitment, and organizational support on employee retention. *Journal of Management Studies and Development*, 2(02), 117-128.
- Fitzner, K. (2007). Reliability and validity a quick review. *The Diabetes Educator*, 33(5), 775-780.
- Flaniken, F. (2009). *Performance appraisal systems in higher education: An exploration of Christian institutions*. Doctoral Thesis, University of Central Florida, USA.
- Ford, R. C. (2017). Combining performance, learning, and behavioral goals to match job with person: Three steps to enhance employee performance with goal setting. *Business Horizons*, 60(3), 345-352.
- Fottler M.D. (1987). Health Care Organizational Performance: Present and Future Research. *Journal of Management*, 13(2), 367-391.

- Frampton, S. B., Guastello, S., & Lepore, M. (2013). Compassion as the foundation of patient-centered care: the importance of compassion in action. *Journal of Comparative Effectiveness Research, 2*(5), 443-455.
- Frosch, D. L., & Tai-Seale, M. (2014). RESPECT—What it means to patients. *Journal of General Internal Medicine, 29*, 427-428.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research, 3*(2), 1-19.
- Gao, L., Lu, Q., Hou, X., Ou, J., & Wang, M. (2022). Effectiveness of a nursing innovation workshop at enhancing nurses' innovation abilities: A quasi-experimental study. *Nursing Open, 9*(1), 418-427.
- Garman, A. Fitz, K., & Fraser, M. (2006). Communication and relationship management. *Journal of Healthcare Management, 51*(5), 291-4.
- Gartzia, L., & van der Lippe, T. (2015). Gender differences in working hours and self-employment: The role of the motherhood gap. *Work, Employment and Society, 29*(5), 761-779.
- Gemmiti, M. (2009). *The relationship between organizational commitment*. Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior Retrieved on August, 6. Grin Verlag: Norderstedt.
- Ghalem, A., Okar, C., Chroqui, R., ve Semma, E. (2016). *Performance: A concept to define*. Conference Paper, Logistiqua Conference, Berrechid, Morocco.
- Ghasi, N. C., Ogbuabor, D. C., & Onodugo, V. A. (2020). Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *BMC Health Services Research, 20*, 1-12.

- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A., & Hill, K. S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/Practitioner application. *Journal of Healthcare Management, 47*(1), 13.
- Givens, R.J. (2011). The role of psychological empowerment and value congruence in mediating the impact of transformational leadership on follower commitment in American churches. *International Journal of Leadership Studies, 6*(2), 188-214.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Adm. Sci. Q. 33*, 61–81.
- Gorenak, M., Edelheim, J. R., & Brumen, B. (2020). The influence of organizational values on job satisfaction of employees. *Human Systems Management, 39*(3), 329-343.
- Grandey, A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: a climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 1-14.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.
- Groene, O., Klazinga, N., Kazandjian, V., Lombrail, P., & Bartels, P. (2008). The World Health Organization Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals (PATH): an analysis of the pilot implementation in 37 hospitals. *International Journal for Quality in Health Care, 20*(3), 155-161.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123-136.
- Gruys, M. L., Stewart, S. M., Goodstein, J., Bing, M. N., & Wicks, A. C. (2008). Values enactment in organizations: A multi-level examination. *Journal of Management, 34*(4), 806-843

- Gupta, Y. P., & Koufteros, X. A. (2008). An empirical assessment of healthcare service quality: A comparative analysis of biotech and nonprofit hospitals. *International Journal of Production Economics*, 112(2), 614-624.
- Gürbüz, S., & Dikmenli, O. (2007). Performance appraisal biases in a public organization: an empirical study. *Journal of the Kocaeli University of the Institute of Social Sciences*, 13(1), 108-138.
- Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327-334.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479– 487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>.
- Hamidi, A. B. (2023). The impacts of performance appraisal on employee's job satisfaction and organizational behavior. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(3), 466-480.
- Harley, B., Allen, B.C., & Sargent, L.D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *Br. J. Ind. Relat.* 45, 607–633.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448. <https://doi.org/10.1108/03090590710772631>.
- Hauber, R. (2003). *Performance measurement in der forschung & entwicklung*. In Perspektiven und Facetten der Produktionswirtschaft (pp. 41-54). Deutscher Universitätsverlag.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2): 155-169.

- Hemşirelik Yönetmeliği (2010- 27515 sayılı Resmi Gazete).
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100308-4.htm>.
- Heng, T.B., (2012). The reward strategy and performance measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2, 211-223.
- Higgs, J., Jones, M. A., Loftus, S., & Christensen, N. (2008). *Clinical reasoning in the health professions E-book*. Elsevier Health Sciences.
- Hildt-Ciupińska, K., & Bugajska, J. (2013). Evaluation of activities and needs of older workers in the context of maintaining their employment. *Medycyna Pracy*, 64(3), 297-306.
- Hill, R. (1998). What sample size is “enough” in internet survey research. *Interpersonal Computing and Technology: An Electronic Journal For The 21st Century*, 6(3-4), 1-12.
- Hind, P., & Baruch, Y. (1997). Gender variations in perceptions of performance appraisal. *Women in Management Review*, 12(7), 276-289.
- Hochschild, A. R. (2022). The managed heart. In *Working In America* (pp. 40-48). Routledge.
- Hosmer, D.W., & Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression*. 2nd ed. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Hughes, R. G., & Blegen, M. A. (2008). *Medication administration safety*. Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018). How employees’ perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644.
- Ibn El Haj, H., Lamrini, M., & Rais, N. (2013). Quality of care between Donabedian model and ISO9001V2008. *International Journal for Quality Research*, 7(1), 17-30.

- Idowu, A. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15-39.
- Idris, F., Ali, K. A. M., ve Aminudin, N. (2010). Examining the relationship between stakeholders focus and company performances: some empirical evidences from Malaysian Business Firms. *Journal of Quality Measurement and Analysis JQMA*, 6(2), 33-45.
- Iltis, A. (2005). Values based decision making: Organizational mission and integrity. *HEC Forum*, 7(1), 6-17.
- Inabinett, J. M., & Ballaro, J. M. (2014). Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*, 32(1), 55-74.
- Infante, A., & Darmawan, D. (2022). Gender Equality: Women's Involvement in Human Resource Management Practices. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2(1), 27-30.
- Institute of Medicine. (2001). *Crossing the quality chasm: A new health system for the 21st century*. National Academy Press.
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *J. Acc. Econ.* 32, 349–410.
- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., & Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. *Management Decision*, 54(4), 796-814.
- Jenneskens, M. (2017). *The relationship between employability and turnover intention: The moderating role of perceived organisational support and promotional opportunities*. Doctoral dissertation, Bachelors Thesis, Tilburg University.

- Jiandong, S., Fan, X., & Haitian, L. (2022). How do high-performance work systems affect work fatigue: The mediating effect of job responsibility and role overload. *PLoS One*, *17*(7), e0269452.
- Jing, L. (2010). *The impact of work stress and organizational commitment on university faculty's task performance and effectiveness in mainland China*. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, *70*(3), 394-400.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2018). *Essentials of contemporary management* (Eight Edition). McGraw-Hill Education.
- Joo, B.K.B., Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *20*(3), 316-326.
- Jose, G., Mampilly, S.R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, *15*(1), 93-104.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, *29*(3), 440-458.
- Kang, C. K. (2018). Effect on the internal organizational culture attributes job performance and job satisfaction in hospital. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, *19*(6), 484-492.
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, *5*(1), 46-50.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Karaman, M., Karatepe, H. K., & Kuşcu, F. N. (2019). Sağlık işletmelerinde performans değerlendirme ve ölçme yöntemleri hakkında bir derleme çalışması. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 4(1), 153-171.
- Katoch, N., Panthri, K., Joseph, P. S., Singh, B., Gautam, S., Vishnoi, V., ... & Mahadik, S. S. (2023). Review of the significance of professional values-based leadership and the value of nursing. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(3), 1589-1594.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Keller, R.T. (1997), Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539.
- Kennedy-Glans, D., & Schulz, R. (2010). *Corporate integrity: A toolkit for managing beyond compliance*. John Wiley & Sons.
- Kieft, R. A., de Brouwer, B. B., Francke, A. L., & Delnoij, D. M. (2014). How nurses and their work environment affect patient experiences of the quality of care: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 14(1), 1-10.
- Kiiza, P., Mullin, S. I., Teo, K., Goodman, L., Perez, A., Pinto, R., ... & Adhikari, N. K. (2021). Establishing healthcare worker performance and safety in providing critical care for patients in a simulated Ebola treatment unit: non-randomized pilot study. *Viruses*, 13(11), 2205.
- Kim, S. L., Lee, S., & Yun, S. (2020). The trickle-down effect of abusive supervision: The moderating effects of supervisors' task performance and employee promotion focus. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 241-255.

- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2008). The promise of spirit at work increasing job satisfaction and organizational commitment and reducing turnover and absenteeism in long-term care. *Journal of Gerontological Nursing, 34*(10), 17-25.
- Kisakye, A. N., Tweheyo, R., Ssenooba, F., Pariyo, G. W., Rutebemberwa, E., & Kiwanuka, S. N. (2016). Regulatory mechanisms for absenteeism in the health sector: a systematic review of strategies and their implementation. *Journal of Healthcare Leadership, 81-94*.
- Kish-Gephart, J., Detert, J., Treviño, L. K., Baker, V., & Martin, S. (2014). Situational moral disengagement: Can the effects of self-interest be mitigated?. *Journal of Business Ethics, 125*, 267-285.
- Knauer, T., Silge, L., & Sommer, F. (2018). The shareholder value effects of using value-based performance measures: Evidence from acquisitions and divestments. *Management Accounting Research, 41*, 43-61.
- Kobayashi, H., Takemura, Y., & Kanda, K. (2010). Patient perception of nursing service quality; an applied model of Donabedian's structure-process-outcome approach theory. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 25*(3), 419-425. doi:10.1111/j.1471-6712.2010.00836.x.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics, 37*(2), 145-164.
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., & Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research, 9*, 1-11.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W., & Vander Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance –A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1999). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others* (Vol. 133). John Wiley & Sons.

- Kozlowski, S. W. (2018). Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection. *Perspectives on Psychological Science, 13*(2), 205-212.
- Krause O. (2005) *Performance measurement – eine stakeholder-nutzenorientierte und geschäft sprozess-basierte methode*. Dissertation, Technische Universität, Berlin.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Kunz, H., Schaaf, T., Braun, J., & Tolxdorff, T. (2005). *Framework for an IT-supported balanced scorecard in health care*. Third International Conference on Information Technology and Applications (ICITA'05). doi:10.1109/icita.2005.151.
- Külter, B., & Demirgüneş, K. (2006). Değer temelli pazarlama (finansal boyut ve müşteri boyutu). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20*(2), 327-342.
- Larson, E., Sharma, J., Bohren, M. A., & Tunçalp, Ö. (2019). When the patient is the expert: measuring patient experience and satisfaction with care. *Bulletin of the World Health Organization, 97*(8), 563.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol., 56*, 485-516.
- Lee, D. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business, 14*(1), 47-72.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal, 47*(1), 41-58.

- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 371.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(5), 609-625.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 193-218.
- Lin, T. K., Werner, K., Witter, S., Alluhidan, M., Alghaith, T., Hamza, M. M., ... & Alazemi, N. (2022). Individual performance-based incentives for health care workers in Organisation for Economic Co-operation and Development member countries: a systematic literature review. *Health Policy, 126*(6), 512-521.
- Lindhout, P., & Reniers, G. (2021). Involving Moral and Ethical Principles in Safety Management Systems. *Int J Environ Res Public Health, 18*(16), 8511. doi: 10.3390/ijerph18168511.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management, 4*(3), 193-215.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management, 300-319*.
- Liu, Q. (2022). The Relationship between Incentive Satisfaction and Job performance: A Case of X Company. *Science, Technology, and Social Sciences Procedia, 2022*(5), CiM16-CiM16.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-717.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions In Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>.
- Lueg, R., & Schäffer, U. (2010). Assessing empirical research on value-based management: guidelines for improved hypothesis testing. *J. Betriebswirtschaft* 60, 1–47.
- Lukas, C. V., Holmes, S. K., Cohen, A. B., Restuccia, J., Cramer, I. E., & Shwartz, M. (2007). Transformational change in health care systems: An organizational model. *Health Care Management Review*, 32(4), 309-320.
- Lunenburg, F.C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-6.
- Lunenburg, F.C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-9.
- Mackenzie, L., Wehner, J., & Correll, S. J. (2019). Why most performance evaluations are biased, and how to fix them. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/why-most-performance-evaluations-are-biased-and-how-to-fix-them>. (23.02.2024).
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. In *International Journal of Human Resource Management*. 2095-2127. Routledge: Taylor & Francis Group.
- Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 590-595.

- Manaf, A.H.A., & Latif, L.A. (2014). Transformational leadership and job performance of SMEs technical personnel: The adaptability cultural approach as mediator. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 648.
- Marsh, H.W., Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mathisen, J., Nguyen, T. L., Jensen, J. H., Rugulies, R., & Rod, N. H. (2021). Reducing employee turnover in hospitals: estimating the effects of hypothetical improvements in the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(6), 456.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). Basic Books.
- McCormack, B., Borg, M., Cardiff, S., Dewing, J., Jacobs, G., Janes, N., ... & Wilson, V. (2015). Person-centredness-the'state'of the art. *International Practice Development Journal*, 7(1), 1-25.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

- Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. (2010). Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. *Leadership*, 8(4), 377-395.
- Middleton, S., Charnock, A., Forster, S., & Blakey, J. (2019). Factors affecting individual task prioritisation in a workplace setting. *Future Healthcare Journal*, 6(Suppl 1), 114.
- Mills, A. & Spencer, E. (2005). Values based decision making: A tool for achieving the goals of healthcare. *HEC Forum*, 17(1), 18-32.
- Mitchell, P., Wynia, M., Golden, R., McNellis, B., Okun, S., Webb, C. E., ... & Von Kohorn, I. (2012). Core principles & values of effective team-based health care. *NAM Perspectives*.
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 4469.
- Moloney, W., Fieldes, J., & Jacobs, S. (2020). An integrative review of how healthcare organizations can support hospital nurses to thrive at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8757.
- Mosley, H., Schütz, H., & Breyer, N. (2001). *Management by objectives in European public employment services*. (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung, 01-203). Berlin: Wissenschaftszentrum.

- Moussa, M., Doumani, T., McMurray, A., Muenjohn, N., & Deng, L. (2022). *Cross-cultural performance management*. Springer International Publishing.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Muchiri, H. (2016). *Effects of rewards on employee performance in the hospitality industry: A case of Nairobi Serena Hotel*. Doctoral dissertation, United States International University-Africa.
- Muhammad, A. J., & Ha-Brookshire, J. E. (2011). Exploring job responsibilities and requirements of US textile and apparel sourcing personnel. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(1), 41-57.
- Mukherjee, K., & Bhattacharya, R. (2013). Exploring the mediating effect of organizational trust between organizational justice dimensions and affective commitment. *Management and Labour Studies*, 38(1-2), 63-79.
- Murphy, B. (2015). The impact of reward systems on employee performance. Doctoral dissertation, Dublin Business School.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Murray, C., & Frenk, J. (2001). World Health Report 2000: a step towards evidence-based health policy. *The Lancet*, 357(9269), 1698–1700. doi:10.1016/s0140-6736(00)04826-1.
- Naranjo, L. L. S., & Viswanatha Kaimal, P. (2011). Applying Donabedian's Theory as a Framework for Bariatric Surgery Accreditation. *Bariatric Nursing and Surgical Patient Care*, 6(1), 33–37. doi:10.1089/bar.2011.9979.
- Narine, L., & Persaud, D. D. (2003). Gaining and maintaining commitment to large-scale change in healthcare organizations. *Health Services Management Research*, 16(3), 179-187.

- Nas, T. (2006). Sağlık örgütlerinde ödüllendirme sistemlerinin performans üzerine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nasir, A. R., Awais, M., & Syed, H. A. (2017). Goal setting and job related outcomes-mediators of employee engagement and workplace optimism in IT supplier industry. *Foundation University Journal of Business & Economics*, 2(1), 33-57.
- Nasir, R., Fatimah, O., Mohammadi, M. S., Shahrazad, W. W., Khairudin, R., & Halim, F. W. (2011). Demographic variables as moderators in the relationship between job satisfaction and task performance. *Journal of Social Science and Humanities*, 19, 33-40.
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292-315.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučėtėitė, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41.
- Nimwegen, T., Soeters, J., & van Luijk, H. (2004). Managing values and ethics in an international bank. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(1), 101-122.
- Noorazem, N. A., Md Sabri, S., & Mat Nazir, E. N. (2021). The effects of reward system on employee performance. *Jurnal Intelek*, 16(1), 40-51.
- Nouri, A., Sanagoo, A., Jouybari, L., & Taleghani, F. (2019). Challenges of respect as promoting healthy work environment in nursing: A qualitative study. *Journal of Education and Health Promotion*, 8.

- Nuti, S., Seghieri, C., & Vainieri, M. (2013). Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector: some novel evidence from the Tuscany region experience. *Journal of Management & Governance*, 17, 59-69.
- Ogbonnaya, C., Tillman, C. J., & Gonzalez, K. (2018). Perceived organizational support in health care: The importance of teamwork and training for employee well-being and patient satisfaction. *Group & Organization Management*, 43(3), 475-503.
- Okereke, L. O., & Asha, B. (2022). Effect of Non-Monetary Rewards on Employees' Performance in Mount Meru Referral Hospital in Arusha, Tanzania. *East African Journal of Management and Business Studies*, 2(4), 1-8.
- Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance management, its assessment and importance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 434-441.
- Ozcan, Y. A. (2008). *Health care benchmarking and performance evaluation: An Assessment Using Data Envelopment Analysis (DEA)*. Springer US.
- Özcan, Z. (2018). *Sağlık sektöründe performans yönetimi ve aile hekimlerinin performanslarının değerlendirilmesi*. Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özsarı, H. (2018). Değer temelli yönetim anlayışının sağlık yönetimindeki yeri. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 1(2), 6-9.
- Özyörük, M. (2009). *Hizmet sektöründe performans değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647-658.
- Parham, D., & Economics, D. (2014). Definition, importance and determinants of productivity. *Corpus*, 5, 4-16.

- Pasumarti, S. S., Kumar, M., & Singh, P. K. (2022). HR practices, affective commitment and creative task performance: a review and futuristic research agenda. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 22(1-2), 56-74.
- Patel, C. J., Govender, V., Paruk, Z., & Ramgoon, S. (2006). Working mothers: Family-work conflict, job performance and family/work variables. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(2), 39-45.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bigley, G. A. (2000). Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), 148-162.
- Peng, C. Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. (2002). An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The Journal of Educational Research*, 96(1), 3-14.
- Pervaiz, S., Li, G., & He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior, moderated mediation role of power distance. *Plos One*, 16(12), e0260625.
- Philips, D. (2006). Relationships are the core values for organisations: a practitioner perspective. *Corp. Commun. Int. J.* 11(1), 34-42.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: a meta analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *PROCEDIA-Social and Behavioral Sciences*, 175, 480-487.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121.

- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 69-77.
- Pruzan, P. (1998). From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics*, 77(13), 1379-1394.
- Pulakos, E. D., & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48(2), 289-308.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249-271.
- Puvanasvaran, A. P., Muhamad, M. R., Megat, M. H. M. A., Tang, S. H., & Hamouda, A. M. S. (2008). A review of problem solving capabilities in lean process management. *American Journal of Applied Sciences* 5(5), 504-511
- Rad, A.M.M., & De Moraes, A. (2009). Factors affecting employees' job satisfaction in public hospitals: Implications for recruitment and retention. *Journal of General Management*, 34(4), 51-66.
- Ramawickrama, J., Opatha, HHDNP., & PushpaKumari, M. (2017). Synthesis towards the Construct of Job Performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81.
- Rathnayake, G.G.U.P. (2015). *Enhancing Employee commitment in job responsibility and accountability through performance based rewards operational workers in selected manufacturing company in Sri Lanka*. 2nd International HRM Conference, 2(1), 17th October.
- Ray, T. K. (2021). Work related well-being is associated with individual subjective well-being. *Industrial Health*, 60(3), 242-252.
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.

- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Rich, D.W. (2009). *Examining the relationship of values-based management in performance evaluations*. Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, Doctoral Thesis, USA.
- Riddick, F. A. (2003). The code of medical ethics of the American Medical Association. *Ochsner Journal*, 5(2), 6-10.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Romi, M. V., Alsubki, N., & Almadhi, H. M. (2022). The linkage between leadership styles, employee loyalty, and turnover intention in healthcare industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 890366.
- Rosen, M. A., DiazGranados, D., Dietz, A. S., Benishek, L. E., Thompson, D., Pronovost, P. J., & Weaver, S. J. (2018). Teamwork in healthcare: Key discoveries enabling safer, high-quality care. *American Psychologist*, 73(4), 433.

- Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). High-performance cultures: How values can drive business results. *Journal of Organizational Excellence*, 22, 3-18.
- Rotea, C. S., Logofatu, M., & Ploscaru, C. C. (2018). Evaluating the impact of reward policies on employee productivity and organizational performance in hospitals. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(2), 65-72.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.
- Ruziye, C.O.P., & Bekmezci, M. (2008). Değer temelli pazarlama anlayışında balanced scorecard'ın stratejik önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 39, 247-266.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sadaf, M., Mukhtar, U., Nemati, A. R., Yousaf, R., & Javed, W. (2022). Impact of organizational value system, perceived organizational support, and job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 4(1), 71-99.
- Saeed, A., AlShafea, A., Nasser, M., & Alasmari, A. (2022). The Impact of the Excellence Program on Employee Performance at Aseer Central Hospital in Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study. *Cureus*, 14(12).
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.

- Sağlık Bakanlığı Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik (2014- 29007 sayılı Resmi Gazete). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140522-14.htm>.
- Sahoo, C. K., & Sahu, G. (2009). Effective employee engagement: The mantra of achieving organizational excellence. *Management and Labour Studies*, 34(1), 73-84.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547.
- Saluvan, M., & Kaya, S. (2010). Hastanelerde performans ölçümü. *Verimlilik Dergisi*, (4).
- Samsonowa, T. (2012). *Industrial research performance management: Key performance indicators in the ICT industry*. Springer Science & Business Media.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management and productivity*. Third Edition. Printed in the United States America.
- Scott, L. D., Hwang, W. T., Rogers, A. E., & Nysse, T. (2018). University hospital affiliation and its impact on organizational culture and performance. *Journal of Healthcare Management*, 63(5), 333-347.
- Selden, S., & Sowa, J. E. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251-264.

- Seyfioğlu, F. (2019). Değer temelli sağlık hizmetleri modeli. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(4), 799-822.
- Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses. *Applied Nursing Research*, 30, 216-221.
- Shaikh, I. (2017). On the Examination of Value-Based Performance Measures: Evidence from Indian Firms. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 527–535.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shaw C. (2003). How Can Hospital Performance Be Measured and Monitored?. *WHO Regional Office for Europe's Health Evidence Network (HEN)*, 1-17.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Shortell, S. M., Kaluzny, A. D. (2000). *Healthcare management organization design and behavior* (4. ed.). USA: Delmar Thomson Learning.
- Shortell, S. M., Zazzali, J. L., Burns, L. R., Alexander, J. A., Gillies, R. R., Budetti, P. P., ... & Zuckerman, H. S. (2001). Implementing evidence-based medicine: the role of market pressures, compensation incentives, and culture in physician organizations. *Medical Care*, 39(7), I-62.
- Siew, P. L., Chitpakdee, B., & Chontawan, R. (2011). Factors predicting organizational commitment among nurses in state hospitals, Malaysia. *IIUM Medical Journal Malaysia*, 10(2).
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048.

- Sinclair, S., Norris, J. M., McConnell, S. J., Chochinov, H. M., Hack, T. F., Hagen, N. A., ... & Bouchal, S. R. (2016). Compassion: a scoping review of the healthcare literature. *BMC Palliative Care*, 15(1), 1-16.
- Singh, H., Jamil, R., Baroto, M. B., Hussin, M., Boyi, Y., & Singh, S. (2017). Impact of financial and non-financial incentives on employee performance. *Advanced Science Letters*, 23(1), 146-150.
- Sink, D. S. (1985). *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement* (p. 518). New York, NY: Wiley.
- Siraj, N., & Hagen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11).
- Siu, O. L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347.
- Smith, P. C., Mossialos, E., Leatherman, S., & Papanicolas, I. (2009). *Performance measurement for health system improvement: experiences, challenges and prospects*. Cambridge University Press.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Steffens, N. K., Shemla, M., Wegge, J., & Diestel, S. (2014). Organizational tenure and employee performance: A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, 39(6), 664-690.
- Şahin, B. (2013). *Sağlık kurumlarında performans yönetimi*. (Ed.). Çelik, Y. Sağlık Kurumları Yönetimi-II. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tanrıverdi, H. & Çiğdem, T. (2010). Eğitim hastanelerinde asistan doktorların klinik iş yükleri bakımından performans ölçütlerinin karşılaştırılması. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 1, 114-136.

- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53.
- TDK [Türk Dil Kurumu]. (2020). *Performans*. <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 26.06.2020.
- Tengilimoğlu, D., & Toygar, Ş. A. (2013). Hastane performansının ölçümünde PATH yöntemi. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 50-78.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2012). Sağlık işletmeleri yönetimi. Nobel Publication, Ankara.
- Thekedam, J. S. (2010). Managing employee absenteeism. *Ushus Journal of Business Management*, 9(1), 11-25.
- Thistlethwaite, J. E., Forman, D., Matthews, L. R., Rogers, G. D., Steketee, C., & Yassine, T. (2014). Competencies and frameworks in interprofessional education: a comparative analysis. *Academic Medicine*, 89(6), 869-875.
- Thomson, K., Outram, S., Gilligan, C., & Levett-Jones, T. (2015). Interprofessional experiences of recent healthcare graduates: A social psychology perspective on the barriers to effective communication, teamwork, and patient-centred care. *Journal of Interprofessional Care*, 29(6), 634-640.
- Thonzhe, N., & Doorgapersad, S. V. (2017). The role of organisational ethics management within the South African public service. *International Journal of Business and Management Studies*, 9(2), 137-150.
- Torrington, D., ve Hall, L. (1995). *Personel management*. HRM in Action.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Tuuli, M.M., & Rowlinson, S. (2009), Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Ugwu, I. C., & Ugwu, F. I. (2024). Management by objectives and performance of parklane hospital, Enugu. *Interdisciplinary Research Journal of Management and Social Sciences (IRJMSS)*, 11(1), 17-33.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y. (2005). Sağlık sistemleri performans ölçümü, önemi ve dünya sağlık örgütü yaklaşımı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(1), 1-27.
- Ural, T. (2008). Değer temelli fiyatlandırma: ürünün tüketici değer algısına göre fiyatlandırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 1-16.
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-274.
- Vainieri, M., Ferrè, F., Giacomelli, G., & Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health Care Management Review*, 44(4), 306–317. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000164>.
- Vaismoradi, M., Tella, S., A. Logan, P., Khakurel, J., & Vizcaya-Moreno, F. (2020). Nurses' adherence to patient safety principles: A systematic review. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 17(6), 2028.

- Vakili, M. M., & Jahangiri, N. (2018). Content validity and reliability of the measurement tools in educational, behavioral, and health sciences research. *Journal of Medical Education Development, 10*(28), 106-118.
- Valentine, S., Godkin, L., & Turner, J. H. (2002). Women's management, perceived job responsibility, and job search intention. *Women in Management Review, 17*(1), 29-38.
- van Belle, G. (2002). *Statistical rules of thumb*. John Wiley.
- Van Dijk, D., & Schodl, M.M. (2015). *Performance Appraisal and Evaluation*. In: James D. Wright (editor-in-chief), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 17, Elsevier. p. 716–721.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review, 10*(1), 79-95.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*: 525-531.
- Van Widenfelt, B. M., Treffers, P. D., De Beurs, E., Siebelink, B. M., & Koudijs, E. (2005). Translation and cross-cultural adaptation of assessment instruments used in psychological research with children and families. *Clinical Child and Family Psychology Review, 8*, 135-147.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment a guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundation. USA. Alexandria.
- Vasan, A., Mabey, D. C., Chaudhri, S., Brown Epstein, H. A., & Lawn, S. D. (2017). Support and performance improvement for primary health care workers in low-and middle-income countries: a scoping review of intervention design and methods. *Health Policy and Planning, 32*(3), 437-452.

- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha. *Leisure Sciences, 39*(2), 163-173.
- Vecchio, R. P. (2003). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management, 10*(3), 219-239.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review, 11*(4), 801–814. doi:10.5465/amr.1986.4283976.
- Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management, 43*(2), 179–206.
- Viswesvaran, C. (2002). Absenteeism and measures of job performance: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 12-17.
- Vuong, T.D.N., & Nguyen, L.T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability, 14*, 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>.
- Wang, J., & Wang, X. (2019). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. John Wiley & Sons.
- Wang, Y. D., & Yang, C. (2016). How appealing are monetary rewards in the workplace? A study of ethical leadership, love of money, happiness, and turnover intention. *Social Indicators Research, 129*, 1277-1290.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 16*, 1-36.

- Weech-Maldonado, R., Elliott, M. N., Pradhan, R., Schiller, C., Dreachslin, J., & Hays, R. D. (2012). Moving towards culturally competent health systems: organizational and market factors. *Social Science & Medicine*, 75(5), 815-822.
- West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 983-1002.
- West, P., Sculli, G., Fore, A., Okam, N., Dunlap, C., Neily, J., & Mills, P. (2012). Improving patient safety and optimizing nursing teamwork using crew resource management techniques. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 42(1), 15-20.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). A literature review on the effectiveness and efficiency of business modeling. *e-Informatica Software Engineering Journal*, 12(1), 265-302.
- Woods, R.H. (1997). *Human resources management*. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.
- Wright, P.M., & Kehoe, R.R. (2009). *Organizational-levels antecedents and consequences of commitment*. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (Eds.). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.
- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, 150, 122-132.
- Yıldırım, K. (2006). *Balanced scorecard aracılığıyla hastanelerde performans analizi ve uygulaması*. Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- Yıldız, G., Akbolat, M., & Oğuz, Işık. (2013). Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 85-117.
- Yıldız, S., Baştürk, F., Boz, İ.T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.
- Yinusa, A., & Faezipour, M. (2023). Optimizing healthcare delivery: a model for staffing, patient assignment, and resource allocation. *Applied System Innovation*, 6(5), 78.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3), 708-713.
- Young, G. J., Beckman, H., & Baker, E. (2012). Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 964-983.
- Zamanzadeh, V., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Majd, H. A., Nikanfar, A., & Ghahramanian, A. (2014). Details of content validity and objectifying it in instrument development. *Nursing Practice Today*, 1(3), 163-171.
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644.
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400.

EK-1: VERİ TOPLAMA FORMU (ÇALIŞANLAR)

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÖREV TEMELLİ (TASK-BASED) VE DEĞER TEMELLİ (VALUES-BASED) PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ANKET FORMU

Küresel ölçekte sağlık kurumları ve diğer endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler belirledikleri hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını ve çalışanlarının görevlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini ölçme ihtiyacından performans değerlendirme kavramı ortaya çıkmıştır. İşletmeleri ve çalışanları yalnızca somut birtakım özelliklere (verimlilik, süreç kontrolü vb.) göre değerlendirmeye tabi tutan bu kavram zamanla performans ölçümlerinde yetersiz kalmıştır. Ortaya çıkan boşluk ise genel olarak işletmenin paydaşlarının (çalışanlar, yöneticiler, müşteriler vb.) saygı, dürüstlük, anlayış, ekip çalışması, mükemmellik vb. değerlerini maksimize etmeye yarayan ve bu şekilde hem somut hem de soyut özellikleri ölçmeyi amaçlayan Değer Temelli Performans değerlendirme yöntemi ile doldurulmuştur. Bu anlamda Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı bünyesinde “Hastanelerde Çalışan ve Yönetici Bakış Açısıyla Görev Temelli ve Değer Temelli Performans Ölçümünün Çalışan Bağlılığı ve Ödüllendirme Üzerindeki Etkisi” başlıklı Doktora tez araştırması tasarlanmıştır. Sonuçları tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olan bu araştırmaya gönüllü olarak katılmanız araştırmanın başarısında önemli rol oynayacaktır. Katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Oğuz IŞIK

Araştırmacı: Arş. Gör. Yasin ARAS

BÖLÜM-I: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ BİREYSEL VE BÖLÜMSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

1. Yaşı:
2. Cinsiyeti: () Erkek () Kadın
3. Çalışma Süresi:
4. Hizmet Verdiği Bölüm:
5. Hizmet Verdiği Bölümde Çalışan Sayısı:
6. Hizmet Verdiği Hastane Mülkiyeti: () Üniversite () Özel () Kamu

BÖLÜM-II: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÖREV TEMELLİ PERFORMANS ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Not: Bu bölümde sağlık çalışanlarının görev temelli performansını değerlendirmek için Hedef Başarımı ve İş Sorumluluğu ölçekleri kullanılacaktır. HEDEF BAŞARIMI için yapılacak değerlendirmeler sırasıyla, Hedefleri Başaramadı; En Az 2 Hedefi Tamamen Başardı; Tüm Hedefleri Tamamen Başardı; Tüm hedefleri Tamamen Başardı ve 1 Hedefi Beklentilerin Ötesinde Başardı; Tüm Hedefleri Beklentilerin Ötesinde Başardı şeklinde 5'li bir yapıdadır. Değerlendirdiğiniz çalışan için hangisi daha uygunsa onu işaretleyiniz. İŞ SORUMLULUĞU için yapılacak değerlendirmeler sırasıyla, Başarısız/Verimsiz/Yetersiz; Gelişme Gösterir; Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli; Beklentileri Her Zaman Aşar; Rol Model şeklinde 5'li bir yapıdadır. Değerlendirdiğiniz çalışan için hangisi daha uygunsa onu işaretleyiniz.

2.1.Hedeflerin Başarılması

Hastanenin misyonu, vizyonu, örgütsel ve bölümsel hedefleri ile ilgili üç hedef belirleyin. Her hedef S.M.A.R.T olmalıdır. Yani, belirlediğiniz her hedef; ilgili konuda spesifik (*Specific*), ölçüme imkân tanıyan (*Measurable*), üzerinde fikir birliğine varılmış (*Accepted*), gerçekçi (*Realistic*) olmakla birlikte zorluk seviyesi yüksek ve zamana bağlanmış (*Timely*) olmalıdır. Belirlediğiniz her bir hedef özelinde, o hedefi gerçekleştirmek için gerekli kaynakları / araçları; hedefe ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymak için ölçüm / izleme kaynağını ve zaman çizelgesini belirleyin. Hedefler; iş ile ilgili arzu edilen ticari sonuçlar ve projeler ile birlikte klinik, teknik veya davranışsal gelişim sonuçlarını da içerebilir. Yöneticiler için belirlenen hedefler, yönetim sorumluluklarını ve bireysel beceri gelişimlerini de içermelidir.

Hedefler	Hedefleri başaramadı	En az 2 hedefi tamamen başardı	Tüm hedefleri tamamen başardı	Tüm hedefleri tamamen başardı ve 1 hedefi beklentilerin ötesinde başardı	Tüm hedefleri beklentilerin ötesinde başardı
1.					
2.					
3.					

2.2. İş Sorumlulukları					
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösteleri	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösteleri	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösteleri	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösteleri	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösteleri	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model

BÖLÜM-III: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ DEĞER TEMELLİ PERFORMANS ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Not: Her bir DEĞER TEMELLİ PERFORMANS ÖZELLİĞİ (Saygı, Anlayış, Dürüstlük, Ekip Çalışması ve Mükemmellik) için yapılacak değerlendirmeler sırasıyla, Başarısız/Verimsiz/Yetersiz; Gelişme Gösterir; Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli; Beklentileri Her Zaman Aşar; Rol Model şeklinde 5'li bir yapıdadır. Değerlendirdiğiniz çalışan için hangisi daha uygunsu onu işaretleyiniz. Her bir karar seçeneğine ilişkin bilgiler değerlendirme tablosundan önce verilmiştir. "Gelişime Gösterir" ve "Beklentileri Her Zaman Aşar" seçeneklerinde işaretlemeler diğer seçenekler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

3. Değerler- Kalitede ve hizmet sunumunda mükemmellik sağlayan davranışların ortaya koyulması

Lütfen, çalıştığınız yerde aşağıdaki değerlerin ne ölçüde sağlandığını açıklayın. Bunu yaparken; doğrudan gözlemlerinize; belgelere; sizinle eşit mevkide çalışanlara, müşterilere ve bölümler arası geri bildirimlere göre karar verebilirsiniz. Belirteceğiniz davranış örnekleri, her düzeyde hangi davranış türlerinin sergilendiğinin "örnekleridir" ve her şeyin dahil olması gereken bir liste değildir.

Saygı					Yorumlar: (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsiniz)
Tanım: Başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını bilmeyi ve onlara değer vermeyi ifade eder.					
<input type="checkbox"/> Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	<input type="checkbox"/> Gelişme Gösterir	<input type="checkbox"/> Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	<input type="checkbox"/> Beklentileri Her Zaman Aşar	<input type="checkbox"/> Rol Model	
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: •Diğerlerini dinleme ve söylediklerini kabul etme konusunda hatalıdır ve bu konuda diğerleriyle tartışır •Diğerlerini yok sayar •Farklılıklara katlanamaz; herkesi aynı kabul eder ya da kendi kişisel normlarını diğerlerine dayatmaya çalışır •Diğerlerinin düşüncelerini, güçlü yönlerini veya katkılarını eleştirir veya dikkate almaz		Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: • Diğerlerini dinleyip fikirlerini kabul eder • Bireylerin saygınlığını korumak için profesyonel tutum sergiler •Kültürdeki ve bakış açılarındaki farklılığı kabul eder ve davranışı bunlara uyacak şekilde ayarlar. •Diğerlerinin görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını kabul eder.		Rol Model Davranışlar : •Diğerlerinin fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik etmek için vücut dilini (göz teması, başını sallama, vb.) kullanır •Diğerlerinin profesyonel	

		davranmasını sağlar •Kültürel farklılıklar hakkında bilgiler toplar ve bu bilgileri bireysel durumlara uygular. •Diğer çalışanları, başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını tanımaya ve kabul etmeye teşvik eder	
--	--	---	--

3. Değerler (devamı)					
Anlayış					
Tanım: Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını bilmeyi ve ona göre karşılık vermeyi ifade eder.					Yorumlar: (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsin iz)
<input type="checkbox"/> Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	<input type="checkbox"/> Gelişme Gösterir	<input type="checkbox"/> Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	<input type="checkbox"/> Beklentileri Her Zaman Aşar	<input type="checkbox"/> Rol Model	
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: •Diğerlerini dinlemez ya da cevap vermez •Diğerlerinin duygularını yok sayar •Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını yok sayar		Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: •Diğerlerini dinler •Diğerlerinin duygularını anlamak için sorular sorar •Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcar		Rol Model Davranışlar : •Uygun bir ifade (fiziksel veya sözlü) kullanarak ilgi gösterir •Diğerlerinin hislerine	

			duyarlı olacak etkili bir yaklaşım benimser •Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarına karşılık vermek için tekrarlı faaliyetlerden kaçınır	
Dürüstlük				
Tanım: Gerçekleri söyleyerek ve kendi değerleriyle tutarlı hareket ederek diğerlerinin güvenini kazanmayı ve onlara güven aşlamayı ifade eder.				Yorumlar: (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsin iz)
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: •Zorlu bir konu söz konusu olduğunda, bu konuyu doğrudan ilgili kişiyle ele almaktan kaçınır. •Gerçekleri, durumları ve yetenekleri çarpıtır •Verdiği sözleri yerine getiremez •Hiçbir şey yapmaz veya başkalarının ona gelmesini bekler •Savunmacı davranır •Hataları için diğerlerini suçlar		Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: •Bakış açılarını açıkça paylaşır ve işlerini pozitif bir tutumla yansıtır •Doğruları söyler •Verdiği sözleri yerine getirir •Söyleyeceklerini uygun bir şekilde söyler •Zor durumlara karşı sakinliğini korur •Hataların olabileceğini kabul edip düzeltmeye çalışır		Rol Model Davranışlar: •Olası kötü sonuçlara rağmen hastanenin değerleri/misyonu ile çatışan konular/eylemler hakkında fikrini söylemekten çekinmez •Olası olumsuz sonuçlara rağmen doğruları söylemekten çekinmez •Diğerlerinin yaptıkları ya da söyledikleri için hesap verebilir olmalarını sağlar

		<ul style="list-style-type: none"> •Diğerlerini yetenekleri ölçüsünde kaliteli işler yapmak için çekinmeden iletişim kurmalarını teşvik eder •Durumun duygusunu kontrol eder •Hatalardan ders çıkarıp bunu diğerleriyle öğrenme amaçlı olarak paylaşır 		
3. Değerler (devamı)				
Ekip Çalışması			Yorumlar:	
Tanım: Ortak bir amacı başarmak için diğer çalışanlarla birlikte etkili çalışmayı ifade eder. "Ekip", iş arkadaşları, vardiya, çalışma grubu, departman/bölüm, proje grubu veya çapraz fonksiyonel grubu içerebilir.			(Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsiniz)	
<input type="checkbox"/> Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	<input type="checkbox"/> Gelişme Gösterir	<input type="checkbox"/> Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	<input type="checkbox"/> Beklentileri Her Zaman Aşar	<input type="checkbox"/> Rol Model
<p>Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> •İşin yapılması için gerekli şeyleri istemekte ve belirlemede başarısızdır •Diğerlerinin desteğine ihtiyaç duymayı yok sayar ve bu desteği kabul etmez •Kendisini ekipten uzak tutar •Geri dönüş almakta sorun yaşar veya geri dönüş almak istemez •Ekibin kararlarını sabotaj eder ya da eleştirir 	<p>Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> •İşin yapılması için gerekli şeyleri istemekte ve belirlemede başarılıdır •Ekibin hedeflerini başarmak için diğerlerine gönüllü olarak destek verir •Ekip üyeleriyle ilişkileri geliştirme avantajlarından yararlanır •Ekibin etkililiğini geliştirmek için geri dönüşler alır •Ekibin kararlarını destekleyip onlarla uyumlu davranır 	<p>Rol Model Davranışlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ekibin ihtiyaçlarını karşılamak için sorumluluk alır •Çalışanları, insanları diğerlerine yardım etmeleri konusunda teşvik eder •Ekip üyeleriyle ilişkileri geliştirmek için fırsatlar yaratır •Ekibin performansını iyileştirmek için 		

		yardımsever geri dönüşler sağlar ve öneriler sunar	
		•Ekibin kararları için diğerlerinin hesap verebilir olmasını sağlar	

3. Değerler (devamı)					Yorumlar: (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsiniz)
Mükemmellik					
Tanım: Bireysel performansını iyileştirmek için sürekli çabalamayı ve örgüte daha fazla katkı sunmayı ifade eder.					
<input type="checkbox"/> Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	<input type="checkbox"/> Gelişme Gösterir	<input type="checkbox"/> Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	<input type="checkbox"/> Beklentileri Her Zaman Aşar	<input type="checkbox"/> Rol Model	
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: •Hastaları/müşterileri yok sayar ve onlara olumsuz bir tutumla yaklaşır •Önemli konuları gözden geçirir •İyileştirmelere direnç gösterip engeller çıkarır •Çabuk pes edip bir fikri ya da konuyu tamamlayamaz •Yeni şeyler öğrenmeye yönelik fırsatları yok sayıp direnç gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: •İşe karşı istek duyup olumlu bir yaklaşım benimser •Önemli konuları dikkate alıp onlara uygun bir şekilde karşılık verir •Mevcut süreçlerin ve hizmetlerin etkinliğini ve kalitesini iyileştirmeye çalışıp maliyetlerle denge kurmaya çalışır. •Fikir aşamasındaki bir görüşü veya bir problemi tamamlanıncaya kadar takip eder •Yeni şeyler öğrenmeyi ve bunları diğerleriyle paylaşmayı ister	Rol Model Davranışlar: •Hastaların/müşterilerin mükemmel bir deneyim yaşamaları için küçük ama önemli dokunuşlar yapar •Bir durumun önemini anlayıp ona beklentilerin ötesinde karşılık verir •Gelecekteki ihtiyaçları tahmin edip süreçlerin ve hizmetlerin kalitesini ve etkinliğini iyileştirir ve/veya maliyetleri azaltır •Olumlu değişimleri /gelişmeleri sürekli			

		takip eder • Yeni bilgi öğrenme ve başkalarına öğretme konularında fırsatlar yaratır ve böylelikle performansın iyileştirilmesine yardımcı olur	
--	--	--	--

BÖLÜM-IV: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ve ÇALIŞAN ÖDÜLLENDİRME ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Not: Bu bölümde sağlık çalışanlarının çalışan bağlılığını değerlendirmek için **ÇALIŞAN DEVİR HIZI, DEVAMSIZLIK** ve **BAĞLILIK** durumları ölçülecektir. Ayrıca, çalışanların **ÖDÜLLENDİRİLME** durumları da değerlendirilmeye alınacaktır. Çalışan devir hızını değerlendirmek için çalışanların son 1 yıllık sürede çalışma durumlarına yer yer verilecektir. Eğer *çalışanlar 1 yıl ve üzerinde kurumda çalışıyorsa “Evet”* olarak; *1 yılın altında kurumda çalışıyorsa “Hayır”* olarak işaretlenmelidir. Devamsızlık durumlarını değerlendirmek için çalışanların 1 yıllık sürede çalışanların mazeretsiz olarak devamsızlık yapıp yapmadıkları bilgisine yer verilecektir. *Devamsızlık yapılmışsa “Evet”* olarak; *yapılmamışsa “Hayır”* olarak işaretlenmelidir. Bağlılık durumları 5’li Likert tipinde olup; 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Uygun olan işaretlenmelidir. Çalışanların ödüllendirme durumlarını değerlendirmek için ise çalışanların 1 yıllık sürede herhangi bir ödül/teşvik/terfi alıp almadıkları bilgisine yer verilecektir. *Ödül/Teşvik/Terfi alınmışsa “Evet”* olarak; *alınmamışsa “Hayır”* olarak işaretlenmelidir.

Sağlık Çalışanlarının Çalışan Bağlılığı ve Çalışan Ödüllendirme Özellikleri					
4.1.Çalışan Bağlılığı	Özellikler	Evet		Hayır	
	Devir Hızı				
	Devamsızlık				
İlk başladığı günden itibaren başka kurumlar yerine bu kurumu seçtiği için son derece mutludur	1	2	3	4	5
Bu kurumun bir parçası olduğunu her yerde söylemekten gurur duyar	1	2	3	4	5
Kendi değerleriyle bu kurumun değerlerini oldukça birbirine benzer bulmakta	1	2	3	4	5
Bu kurumun başarısına katkı sağlamak için kendisinden beklenenden daha fazla	1	2	3	4	5

çaba göstermesi çalışanı memnun etmektedir					
Bu kurumda çalışmayı sürdürmek için başka işlerde çalışmayı da kabul eder	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
İşini en iyi bir şekilde yapabilmek için bu kurum çalışana ilham vermektedir	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
4.2.Çalışan Ödüllendirme	Ödül/Teşvik/ Terfi	Evet		Hayır	

EK-2: VERİ TOPLAMA FORMU (YÖNETİCİLER)

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÖREV TEMELLİ (TASK-BASED) VE DEĞER TEMELLİ (VALUES-BASED) PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ANKET FORMU

Küresel ölçekte sağlık kurumları ve diğer endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler belirledikleri hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını ve çalışanlarının görevlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini ölçme ihtiyacından performans değerlendirme kavramı ortaya çıkmıştır. İşletmeleri ve çalışanları yalnızca somut birtakım özelliklere (verimlilik, süreç kontrolü vb.) göre değerlendirmeye tabi tutan bu kavram zamanla performans ölçümlerinde yetersiz kalmıştır. Ortaya çıkan boşluk ise genel olarak işletmenin paydaşlarının (çalışanlar, yöneticiler, müşteriler vb.) saygı, dürüstlük, anlayış, ekip çalışması, mükemmellik vb. değerlerini maksimize etmeye yarayan ve bu şekilde hem somut hem de soyut özellikleri ölçmeyi amaçlayan Değer Temelli Performans değerlendirme yöntemi ile doldurulmuştur. Bu anlamda Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı bünyesinde “Hastanelerde Çalışan ve Yönetici Bakış Açısıyla Görev Temelli ve Değer Temelli Performans Ölçümünün Çalışan Bağlılığı ve Ödüllendirme Üzerindeki Etkisi” başlıklı Doktora tez araştırması tasarlanmıştır. Sonuçları tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olan bu araştırmaya gönüllü olarak katılmanız araştırmanın başarısında önemli rol oynayacaktır. Katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Oğuz IŞIK

Araştırmacı: Arş. Gör. Yasin ARAS

BÖLÜM-I: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ BİREYSEL VE BÖLÜMSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

1. Yaşı:
2. Cinsiyeti: () Erkek () Kadın
3. Çalışma Süresi:
4. Hizmet Verdiği Bölüm:
5. Hizmet Verdiği Bölümde Çalışan Sayısı:
6. Hizmet Verdiği Hastane Mülkiyeti: () Üniversite () Özel () Kamu

BÖLÜM-II: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÖREV TEMELLİ PERFORMANS ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Not: Bu bölümde sağlık çalışanlarının görev temelli performansını değerlendirmek için Hedef Başarımı ve İş Sorumluluğu ölçekleri kullanılacaktır. HEDEF BAŞARIMI için yapılacak değerlendirmeler sırasıyla, Hedefleri Başaramadı; En Az 2 Hedefi Tamamen Başardı; Tüm Hedefleri Tamamen Başardı; Tüm hedefleri Tamamen Başardı ve 1 Hedefi Beklentilerin Ötesinde Başardı; Tüm Hedefleri Beklentilerin Ötesinde Başardı şeklinde 5'li bir yapıdadır. Değerlendirdiğiniz çalışan için hangisi daha uygunsa onu işaretleyiniz. İŞ SORUMLULUĞU için yapılacak değerlendirmeler sırasıyla, Başarısız/Verimsiz/Yetersiz; Gelişme Gösterir; Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli; Beklentileri Her Zaman Aşar; Rol Model şeklinde 5'li bir yapıdadır. Değerlendirdiğiniz çalışan için hangisi daha uygunsa onu işaretleyiniz.

2.1.Hedeflerin Başarılması

Hastanenin misyonu, vizyonu, örgütsel ve bölümsel hedefleri ile ilgili üç hedef belirleyin. Her hedef S.M.A.R.T olmalıdır. Yani, belirlediğiniz her hedef; ilgili konuda spesifik (*Specific*), ölçüme imkân tanıyan (*Measurable*), üzerinde fikir birliğine varılmış (*Accepted*), gerçekçi (*Realistic*) olmakla birlikte zorluk seviyesi yüksek ve zamana bağlanmış (*Timely*) olmalıdır. Belirlediğiniz her bir hedef özelinde, o hedefi gerçekleştirmek için gerekli kaynakları / araçları; hedefe ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymak için ölçüm / izleme kaynağını ve zaman çizelgesini belirleyin. Hedefler; iş ile ilgili arzu edilen ticari sonuçlar ve projeler ile birlikte klinik, teknik veya davranışsal gelişim sonuçlarını da içerebilir. Yöneticiler için belirlenen hedefler, yönetim sorumluluklarını ve bireysel beceri gelişimlerini de içermelidir.

Hedefler	Hedefleri başaramadı	En az 2 hedefi tamamen başardı	Tüm hedefleri tamamen başardı	Tüm hedefleri tamamen başardı ve 1 hedefi beklentilerin ötesinde başardı	Tüm hedefleri beklentilerin ötesinde başardı
1.					
2.					
3.					

2.2. İş Sorumlulukları					
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model
<i>İş Sorumluluğu</i>	Başarısız/Verimsiz/Yetersiz	Gelişme Gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model

BÖLÜM-III: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ DEĞER TEMELLİ PERFORMANS ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Not: Her bir DEĞER TEMELLİ PERFORMANS ÖZELLİĞİ (Saygı, Anlayış, Dürüstlük, Ekip Çalışması ve Mükemmellik) için yapılacak değerlendirmeler sırasıyla, Başarısız/Verimsiz/Yetersiz; Gelişme Gösterir; Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli; Beklentileri Her Zaman Aşar; Rol Model şeklinde 5'li bir yapıdadır. Değerlendirdiğiniz çalışan için hangisi daha uygunsu onu işaretleyiniz. Her bir karar seçeneğine ilişkin bilgiler değerlendirme tablosundan önce verilmiştir. "Gelişime Gösterir" ve "Beklentileri Her Zaman Aşar" seçeneklerinde işaretlemeler diğer seçenekler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

3. Değerler- Kalitede ve hizmet sunumunda mükemmellik sağlayan davranışların ortaya koyulması

Lütfen, çalıştığınız yerde aşağıdaki değerlerin ne ölçüde sağlandığını açıklayın. Bunu yaparken; doğrudan gözlemlerinize; belgelere; sizinle eşit mevkide çalışanlara, müşterilere ve bölümler arası geri bildirimlere göre karar verebilirsiniz. Belirteceğiniz davranış örnekleri, her düzeyde hangi davranış türlerinin sergilendiğinin "örnekleridir" ve her şeyin dahil olması gereken bir liste değildir.

Saygı					Yorumlar : (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsiniz)
Tanım: Başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını bilmeyi ve onlara değer vermeyi ifade eder.					
Başarısız/Verimsiz/ Yetersiz	Gelişme Gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/ Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar	Rol Model	
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: •Diğerlerini dinleme ve söylediklerini kabul etme konusunda hatalıdır ve bu konuda diğerleriyle tartışır •Diğerlerini yok sayar •Farklılıklara katlanamaz; herkesi aynı kabul eder ya da kendi kişisel normlarını diğerlerine dayatmaya çalışır •Diğerlerinin düşüncelerini, güçlü yönlerini veya katkılarını eleştirir veya dikkate almaz		Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: • Diğerlerini dinleyip fikirlerini kabul eder • Bireylerin saygınlığını korumak için profesyonel tutum sergiler •Kültürdeki ve bakış açılarındaki farklılığı kabul eder ve davranışı bunlara uyacak şekilde ayarlar. •Diğerlerinin görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını kabul eder.		Rol Model Davranışlar: •Diğerlerinin fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik etmek için vücut dilini (göz teması, başını sallama, vb.) kullanır •Diğerlerinin profesyonel davranmasını sağlar •Kültürel farklılıklar hakkında bilgiler toplar ve bu bilgileri bireysel durumlara uygular. •Diğer çalışanları, başkalarının görüşlerini, güçlü yönlerini ve katkılarını tanımaya ve kabul etmeye teşvik eder	

3. Değerler (devamı)		
Anlayış		Yorumlar : (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsiniz)
Tanım: Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını bilmeyi ve ona göre karşılık vermeyi ifade eder.		

<input type="checkbox"/> Başarısız/Verimsiz/ Yetersiz	<input type="checkbox"/> Gelişme Gösterir	<input type="checkbox"/> Tamamen Başarılı/Verimli/ Yeterli	<input type="checkbox"/> Beklentileri Her Zaman Aşar	<input type="checkbox"/> Rol Model	
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: •Diğerlerini dinlemez ya da cevap vermez •Diğerlerinin duygularını yok sayar •Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını yok sayar	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: •Diğerlerini dinler •Diğerlerinin duygularını anlamak için sorular sorar •Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcar	Rol Model Davranışlar: •Uygun bir ifade (fiziksel veya sözlü) kullanarak ilgi gösterir •Diğerlerinin hislerine duyarlı olacak etkili bir yaklaşım benimser •Diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarına karşılık vermek için tekrarlı faaliyetlerden kaçınır		<p style="text-align: center;">Dürüstlük</p> Tanım: Gerçekleri söyleyerek ve kendi değerleriyle tutarlı hareket ederek diğerlerinin güvenini kazanmayı ve onlara güven aşılmasını ifade eder.	Yorumlar : (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsiniz)
<input type="checkbox"/> Başarısız/Verimsiz/ Yetersiz	<input type="checkbox"/> Gelişme Gösterir	<input type="checkbox"/> Tamamen Başarılı/Verimli/ Yeterli	<input type="checkbox"/> Beklentileri Her Zaman Aşar	<input type="checkbox"/> Rol Model	
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: •Zorlu bir konu söz konusu olduğunda, bu konuyu doğrudan ilgili kişiyle ele almaktan kaçınır. •Gerçekleri, durumları ve yetenekleri çarpıtır •Verdiği sözleri yerine getiremez •Hiçbir şey yapmaz veya başkalarının ona gelmesini bekler •Savunmacı davranır •Hataları için diğerlerini	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: •Bakış açılarını açıkça paylaşır ve işlerini pozitif bir tutumla yansıtır •Doğruları söyler •Verdiği sözleri yerine getirir •Söyleyeceklerini uygun bir şekilde söyler •Zor durumlara karşı sakinliğini korur •Hataların olabileceğini kabul edip düzeltmeye çalışır	Rol Model Davranışlar: •Olası kötü sonuçlara rağmen hastanenin değerleri/misyonu ile çatışan konular/eylemler hakkında fikrini söylemekten çekinmez •Olası olumsuz sonuçlara rağmen doğruları söylemekten çekinmez •Diğerlerinin			

suçlar		yaptıkları ya da söyledikleri için hesap verebilir olmalarını sağlar		
		<ul style="list-style-type: none"> •Diğerlerini yetenekleri ölçüsünde kaliteli işler yapmak için çekinmeden iletişim kurmalarını teşvik eder •Durumun duygusunu kontrol eder •Hatalardan ders çıkarıp bunu diğerleriyle öğrenme amaçlı olarak paylaşır 		
3. Değerler (devamı)				
Ekip Çalışması			Yorumlar	
Tanım: Ortak bir amacı başarmak için diğer çalışanlarla birlikte etkili çalışmayı ifade eder. "Ekip", iş arkadaşları, vardiya, çalışma grubu, departman/bölüm, proje grubu veya çapraz fonksiyonel grubu içerebilir.			: (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsiniz)	
<input type="checkbox"/> Başarısız/Verimsiz/ Yetersiz	<input type="checkbox"/> Gelişme Gösterir	<input type="checkbox"/> Tamamen Başarılı/Verimli/ Yeterli	<input type="checkbox"/> Beklentileri Her Zaman Aşar	<input type="checkbox"/> Rol Model
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: <ul style="list-style-type: none"> •İşin yapılması için gerekli şeyleri istemekte ve belirlemede başarısızdır •Diğerlerinin desteğine ihtiyaç duymayı yok sayar ve bu desteği kabul etmez •Kendisini ekipten uzak tutar •Geri dönüş almakta sorun yaşar veya geri dönüş almak istemez •Ekibin kararlarını sabote eder ya da eleştirir 	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: <ul style="list-style-type: none"> •İşin yapılması için gerekli şeyleri istemekte ve belirlemede başarılıdır •Ekibin hedeflerini başarmak için diğerlerine gönüllü olarak destek verir •Ekip üyeleriyle ilişkileri geliştirmenin avantajlarından yararlanır •Ekibin etkililiğini geliştirmek için geri dönüşler alır •Ekibin kararlarını destekleyip onlarla uyumlu davranır 	Rol Model Davranışlar: <ul style="list-style-type: none"> •Ekibin ihtiyaçlarını karşılamak için sorumluluk alır •Çalışanları, insanları diğerlerine yardım etmeleri konusunda teşvik eder •Ekip üyeleriyle ilişkiler geliştirmek için fırsatlar yaratır •Ekibin performansını iyileştirmek için yardımsever geri dönüşler sağlar ve 		

		öneriler sunar •Ekibin kararları için diğerlerinin hesap verebilir olmasını sağlar	
3. Değerler (devamı)			
Mükemmellik			Yorumlar: (Yapılan işle ilgili örneklere ve dayanaklara yer verebilirsiniz)
Tanım: Bireysel performansı iyileştirmek için sürekli çabalamayı ve örgüte daha fazla katkı sunmayı ifade eder.			
Başarısız/Verimsiz/ Yetersiz	Gelişme Gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/ Yeterli	Beklentileri Her Zaman Aşar
Başarısız/Verimsiz/Yetersiz Davranışlar: •Hastaları/müşterileri yok sayar ve onlara olumsuz bir tutumla yaklaşır •Önemli konuları gözden geçirir •İyileştirmelere direnç gösterip engeller çıkarır •Çabuk pes edip bir fikri ya da konuyu tamamlayamaz •Yeni şeyler öğrenmeye yönelik fırsatları yok sayıp direnç gösterir	Tamamen Başarılı/Verimli/Yeterli Davranışlar: •İşe karşı istek duyup olumlu bir yaklaşım benimser •Önemli konuları dikkate alıp onlara uygun bir şekilde karşılık verir •Mevcut süreçlerin ve hizmetlerin etkinliğini ve kalitesini iyileştirmeye çalışıp maliyetlerle denge kurmaya çalışır. •Fikir aşamasındaki bir görüşü veya bir problemi tamamlanuncaya kadar takip eder •Yeni şeyler öğrenmeyi ve bunları diğerleriyle paylaşmayı ister	Rol Model Davranışlar: •Hastaların/müşterilerin mükemmel bir deneyim yaşamaları için küçük ama önemli dokunuşlar yapar •Bir durumun önemini anlayıp ona beklentilerin ötesinde karşılık verir •Gelecekteki ihtiyaçları tahmin edip süreçlerin ve hizmetlerin kalitesini ve etkinliğini iyileştirir ve/veya maliyetleri azaltır •Olumlu değişimleri /gelişmeleri sürekli takip eder •Yeni bilgi öğrenme ve başkalarına öğretme konularında fırsatlar yaratır ve böylelikle performansın iyileştirilmesine yardımcı olur	

BÖLÜM-IV: SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ve ÇALIŞAN ÖDÜLLENDİRME ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Not: Bu bölümde sağlık çalışanlarının çalışan bağlılığını değerlendirmek için ÇALIŞAN DEVİR HIZI, DEVAMSIZLIK ve BAĞLILIK durumları ölçülecektir. Ayrıca, çalışanların ÖDÜLLENDİRİLME durumları da değerlendirilmeye alınacaktır. Çalışan devir hızını değerlendirmek için çalışanların son 1 yıllık sürede çalışma durumlarına yer yer verilecektir. Eğer çalışanlar 1 yıl ve üzerinde kurumda çalışıyorsa “Evet” olarak; 1 yılın altında kurumda çalışıyorsa “Hayır” olarak işaretlenmelidir. Devamsızlık durumlarını değerlendirmek için çalışanların 1 yıllık sürede çalışanların mazeretsiz olarak devamsızlık yapıp yapmadıkları bilgisine yer verilecektir. Devamsızlık yapılmışsa “Evet” olarak; yapılmamışsa “Hayır” olarak işaretlenmelidir. Bağlılık durumları 5’li Likert tipinde olup; 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Uygun olan işaretlenmelidir. Çalışanların ödüllendirme durumlarını değerlendirmek için ise çalışanların 1 yıllık sürede herhangi bir ödül/teşvik/terfi alıp almadıkları bilgisine yer verilecektir. Ödül/Teşvik/Terfi alınmışsa “Evet” olarak; alınmamışsa “Hayır” olarak işaretlenmelidir.

Sağlık Çalışanlarının Çalışan Bağlılığı ve Çalışan Ödüllendirme Özellikleri					
	Özellikler	Evet		Hayır	
4.1.Çalışan Bağlılığı	Devir Hızı				
	Devamsızlık				
	İlk başladığı günden itibaren başka kurumlar yerine bu kurumu seçtiği için son derece mutludur	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>
Bu kurumun bir parçası olduğunu her yerde söylemekten gurur duyar	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Kendi değerleriyle bu kurumun değerlerini oldukça birbirine benzer bulmakta	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Bu kurumun başarısına katkı sağlamak için kendisinden beklenenden daha fazla çaba göstermesi çalışanı memnun etmektedir	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
Bu kurumda çalışmayı sürdürmek için başka işlerde çalışmayı da kabul eder	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
İşini en iyi bir şekilde yapabilmek için bu kurum çalışana ilham vermektedir	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
4.2.Çalışan Ödüllendirme	Ödül/Teşvik /Terfi	Evet		Hayır	

EK-3: ETİK KURUL İZİN FORMU



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 17/02/2020
Sayı: 35853172-050.06-E.00001002823



Sayı : 35853172-050.06
Konu : Yasin ÇİLHORUZ (Etik Komisyon İzni)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 06.02.2020 tarihli ve 12908312-050.06/00000989563 sayılı yazınız.

Enstitünüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden Arş. Gör. Yasin ÇİLHORUZ'un Doç. Dr. Oğuz İŞİK danışmanlığında hazırladığı "Sağlık Kuruluşlarında Görev Temelli ve Değer Temelli Performans Değerlendirmesi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 11 Şubat 2020 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-izmalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 0f847e57-4925-4543-9214-2ba1282025e0311001002823 ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon: \ Faks: \ E-posta:
Adresi

Sevda TOPA1



EK-4: YAZAR İZİN FORMU-1

Taşı
Kategoriler
Geril

Melissa Gruys
9.01.2020 (Per), 16:45

\$ | v

Dear Yasin Cilhoroz:

You have permission to use the measure. Dear lease let me know if you have any further request or questions.

-Melissa

Melissa L. Gruys, Ph.D., SPHR, SHRM-SCP
Dean and Professor of Management
Doermer School of Business
Purdue University Fort Wayne
2101 E. Coliseum Blvd. Neff 360B

Fax: *****

Yasin CILHORUZ
9.01.2020 (Per), 10:05

\$ | v

For **Melissa L. Gruys**:

Hi Mrs. **Gruys**. I am working for Department of Health Management, Hacettepe University, Ankara, Turkey, as a Research Assistant.

I want your permission to use the Performance Evaluation Tool that you used in your article titled "Values Enactment in Organizations: A Multi-Level Examination". Turkish validity and reliability analysis will be performed and you will be informed again. I'm waiting for your answer soon. I need your support for my PhD thesis.

Thank you.

Best regards.

EK-5: YAZAR İZİN FORMU-2

Gönderen: **Yasin Çilhoroz** <
 Date: 11 01 2020 Cts, 17:55
 Subject: Re: Ölçek Kullanım İzni
 To: Mahmut Akbolat >>

Sayın hocam merhaba. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım. Doç. Dr. Oğuz IŞIK danışmanlığında yürüttüğümüz doktora tezi kapsamında "**Personel Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa, Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkileri**" başlıklı çalışmamızda kullandığımız **Örgütsel bağlılık** ölçeğini kullanmak için izninizi istiyoruz.

Saygılarımızla.

11 Oca 2020 Cts 15:20 tarihinde Mahmut Akbolat < > şunu yazdı:

Yasin Bey merhabalar. "**Personel Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa, Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkileri**" başlıklı çalışmamızda kullandığımız **Örgütsel bağlılık** ölçeğini kullanabilirsiniz. Çalışmamızda başarılar dilerim. Hayırlı olsun.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
 İşletme Fakültesi



Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
 Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı
 İşletme Bilimi Dergisi Editörü



Sakarya Üniversitesi Esentepe Kampüsü
 İşletme Fakültesi Dekanlık Binası Sağlık

Yönetimi Bölümü 54050 Serdivan/

EK-6: HASTANE UYGULAMA İZİN FORMU-1

Sayı : 53875521-044-E.1235
Konu : Anket İzni

28/12/2020

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Üniversiteler, Hacettepe Beytepe Kampüsü, 06800 Çankaya/Ankara

İlgi : Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetim Anabilim Dalı Başkanlığı 21/12/2020 tarihli ve 35853172-35 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Yasin ÇİLHORUZUN, Üniversitemiz Ankara Eğitim Araştırma Hastanesinde uygulamak istediği "**Sağlık Kuruluşlarında Görev Temelli ve Değer Temelli Performans Değerlendirmesi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**" konulu anket uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,

e-İmzalıdır

EK-7: HASTANE UYGULAMA İZİN FORMU-2

Sayı : E-66954450-799
Konu : Yasin ÇİLHORUZ (Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı
Eğitim ve Tescil Birimi

Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Entitüsü, Sağlık Yönetimi anabilim dalı doktora programı öğrencisi Yasin ÇİLHORUZ'un, Prof.Dr.Oğuz IŞIK danışmanlığında "Sağlık Kuruluşlarında Görev Temelli ve Değer Temelli Performans Değerlendirmesi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" konulu çalışmasını kurumumuzda yapma talebi uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 03319908-fd8e-4156-9b4f-acc5224cb673 Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-belkanligi-ebys>

Bilgi için: Serap TETİKBAŞ

EBE

Telefon No:



Belge Doğrulama Kodu: 4a0645f6-6bf7-4951-844e-781032acc93d Belge Doğrulama Adresi:

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-8: HASTANE UYGULAMA İZİN FORMU-3

13.04.2022

Konu: Yasin ÇİLHORUZ Tez Çalışması Hk.**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Arş. Gör. Yasin ÇİLHORUZ'un Prof. Dr. Oğuz IŞIK danışmanlığında hazırladığı "Sağlık Kuruluşlarında Görev Temelli ve Değer Temelli Performans Değerlendirmesi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasının hastanemizde yapılması uygun bulunmuştur.

Gereğini bilgilerinize sunarız.



EK-9: KORELASYON ANALİZİ BULGULARI

	Saygı	Anlayış	Dürüstlük	Ekip çalışması	Mükemmellik	Değer temelli performans	Hedeflerin başarılmaması	İş sorumluluğu	Görev temelli performans	Bağlılık
Saygı	1									
Anlayış	,748**	1								
Dürüstlük	,726**	,799**	1							
Ekip Çalışması	,701**	,719**	,702**	1						
Mükemmellik	,658**	,677**	,700**	,753**	1					
Değer temelli performans	-	-	-	-	-	1				
Hedeflerin başarılmaması	,430**	,380**	,410**	,389**	,417**	,460**	1			
İş sorumluluğu	,603**	,621**	,605**	,586**	,551**	,674**	,466**	1		
Görev temelli performans	,594**	,572**	,582**	,558**	,558**	,651**	-	-	1	
Bağlılık	,254**	,226**	,257**	,179**	,224**	,258**	,283**	,176**	,273**	1
** p<0,01										