

Geliş Tarihi:
31.05.2020
Kabul Tarihi:
31.03.2021
Yayımlanma Tarihi:
25.06.2021

Kaynakça Gösterimi: Küçük, M., & Demirbağ, O. (2021). Performans yönetim sisteminin doğruluğunun bireysel itibar ile ilişkisinde iş performansının aracı ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 44-69. doi: 10.46928/iticusbe.745960

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DOĞRULUĞUNUN BİREYSEL İTİBAR İLE İLİŞKİSİNDE İŞ PERFORMANSININ ARACI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Araştırma

Meltem Küçük 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

Gümüşhane Üniversitesi

kucukmeltem61@gmail.com

Orkun Demirbağ 

Gümüşhane Üniversitesi

orkundemirbag@gumushane.edu.tr

Meltem Küçük, Gümüşhane Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisidir. Özel sektörde çalışmasının yanında, akademik anlamda yönetim ve organizasyon alanında da çalışmalarını sürdürmektedir.

Orkun Demirbağ, Gümüşhane Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında doktor öğretim üyesidir. Yönetim ve strateji, örgütsel davranış ve stratejik yönetim alanlarında ders vermekte ve bu alanlarda araştırmalar yayınlamaktadır.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DOĞRULUĞUNUN BİREYSEL İTİBAR İLE İLİŞKİSİNDE İŞ PERFORMANSININ ARACI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Meltem Küçük
kucukmeltem61@gmail.com
Orkun Demirbağ
orkundemirbag@gumushane.edu.tr

ÖZET

Amaç: Çalışanlar iş yaşamında, performanslarının doğru ve adaletli ölçülmesini ve buna uygun performans yönetim sistemleri geliştirilmesini istemektedirler. Performans yönetim sisteminin doğruluğu sayesinde, çalışanlar olumlu ya da olumsuz geri bildirim alabilmekte ve iş performansları bundan etkilenmektedir. Bu çalışmanın amacı, performans yönetim sistemi doğruluk boyutu ve bireysel itibar arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin düzenleyici ve iş performansının aracı etkisini belirlemektir.

Yöntem: İlgili araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Türkiye’de bulunan ve performans yönetim sisteminin en fazla ve en etkin uygulandığı düşünülen banka çalışanlarından toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye’nin 32 ilindeki bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalardaki çalışanlar araştırmaya konu edilmiş ve anket formu çalışanlara kolayda örnekleme yöntemiyle dağıtılmıştır.

Bulgular: Ulaşılan veriler neticesinde performans yönetim sisteminin çalışan tarafından doğru algılanmasıyla iş performansının arttığı görülmüştür. Ayrıca iş performansı artışı bireysel itibarın yükselmesine neden olmuştur.

Özgünlük: Literatürde iş performansının lider-üye etkileşiminden çeşitli şekillerde etkilendiği konusunda yaygın bir fikir birliği mevcuttur. Ayrıca performans yönetim sisteminin doğruluğunun iş performansını olumlu etkilediği bulunan çalışmalar mevcuttur. Çalışanın tüm bunlarla beraber artan iş performansı bireyin kurum içindeki itibarını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu çalışmada incelenen performans yönetim sistemi doğruluğu ile bireysel itibar arasındaki ilişki araştırmanın özgün tarafını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetim Sistemi, Lider Üye Etkileşimi, İş Performansı, Bireysel İtibar

JEL Sınıflandırması: M12, M00, L25

THE MEDIATING ROLE OF JOB PERFORMANCE AND THE REGULATORY ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ACCURACY AND INDIVIDUAL REPUTATION

ABSTRACT

Purpose: Employees demand an accurate and fair measurement of their performance and appropriate performance management systems to be developed in business life. Thanks to the accuracy of the performance management system, employees can receive positive or negative feedback and their job performance is affected by this. . The purpose of this study is to determine the regulatory and mediating effect of leader-member exchange and job performance on the relationship between performance management system accuracy dimension and individual reputation.

Method: In order to test relevant research hypotheses data collected from employees of banks whose performance management system is considered to be applied the most and most effectively in Turkey were used. Research workers in the context of banks operating in the banking sector in Turkey's 32 provinces have been the subject of research and the questionnaire was distributed to the employees using the convenience sampling method.

Findings: As a result of the data obtained, it has been observed that the job performance has increased with the correct perception of the performance management system by the employee. In addition, the increase in job performance has led to an increase in individual reputation.

Originality: There is a common consensus in the literature that job performance is affected by leader-member interaction in various ways. In addition, there are studies found that the accuracy of the performance management system positively affects the job performance. Increasing job performance of the employee with all these will affect the reputation of the individual within the organization positively. The relationship between performance management system accuracy and individual reputation examined in this study constitutes the original side of the research.

Keywords: Performance Management System, Leader-Member Exchange, Job Performance, Individual Reputation

JEL Classification: M12, M00, L25

GİRİŞ

İnsan kaynakları uygulamalarının önemli bir kısmını ilgilendiren performans yönetim sistemi örgütler için hayati bir öneme sahiptir (Cooke vd., 2016:2). Örgütler yüksek düzeyde insana ve sosyal sermayeye sahip olduklarında ve nitelikli bir performans yönetim sistemi yapısı inşa ettiklerinde rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı elde edeceklerdir. Firmalar tarafından uygulanan performans yönetim sistemlerinin, firmaların dolaylı olarak finansal sonuçlarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışan performansı, verimlilik ve nitelikli çalışana elde tutma gibi konuların daha açık görülmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır (Fu vd., 2015). Bunlara ek olarak, bireysel düzeyde iş performansını artırmaya ne ölçüde katkıda bulunabileceği veya bireyin tutum ve davranışlarını nasıl etkileyebileceği konusunda bizlere fikirler de vermektedir (Cooke vd., 2016:2).

Performans yönetim sistemiyle çalışanların becerileri, üretkenlikleri, bağlılıkları ve itibarları sürdürülebilir olarak performans kaynağına dönüşebilmektedir (Mihail ve Kloutsiniotis, 2016). Bunlarla birlikte bu sistemler, performansla ilgili ücret, çeşitli çalışan iletişim programları, eğitim ve takım temelli çalışma da olmak üzere bir dizi geniş çapta tanımlanmış insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak sürdürülmektedir (Huang vd., 2016).

Literatürdeki çalışmaların önemli bir yönünü oluşturan performans yönetim sistemi etkinliği, algılanan açıklık (Taylor vd., 1995) ve algılanan doğruluktan (Kinicki vd., 2013) oluşmaktadır. Örgütsel başarıdan çok daha fazlası olan performans yönetim sistemi çalışanların bu sistemin doğruluğuna güven duymaları algısı ile belirlenmektedir (Sharma vd., 2016: 228). Performans yönetim sisteminin doğruluk boyutunda, sistem, çalışanların algılarına netlik sağlamak durumundadır ki, ancak bu durumda örgüt içerisinde etkinlik sağlanabilsin. Çalışanın performans yönetim sisteminin doğruluğu ile ilgili olumlu algısı yükseldikçe, lider üye etkileşimi etkilerinin güçlü olacağı (Berdicchia, 2015; Chen vd., 2012), iş performansının artış göstereceği (Vieira, 2016) ve dolayısıyla çalışanın bireysel itibarının kuruluş içerisinde artacağı (Kilduff ve Krackhardt, 1994; Laird vd., 2013; Tsui, 1994; Zinko vd., 2007) savunulmaktadır. İlgili kavramlar literatürde çokça incelenmiş olsa da, performans yönetim sistemi doğruluğu daha yeni bir kavram olması münasebetiyle performans yönetim sistemi doğruluğu bireysel itibar ile ilişkilendirilmemiş, iş performansı ve lider-üye etkileşimi ile birlikte incelenmemiştir. Ayrıca yerli yazında da bireysel itibar ile ilgili çalışma sayısı çok az durumdadır (Konaklıoğlu ve Sevin, 2015: 3).

Birçok kuruluşta halihazırda uygulanan bir performans yönetim sistemi olmaması ya da etkin bir şekilde uygulanamaması sebebiyle çalışanların performansları doğru bir şekilde değerlendirilememekte ve gerekli geri bildirimler yapılamamaktadır. Kuruluşların bu sistemden yoksun olmaları, performansın belirlenen stratejiler ya da hedefler doğrultusunda ölçülmesini ve kontrol edilmesini engellemektedir. Bu çalışma performans yönetim sistemi literatürüne katkı sağlayacağı aynı zamanda henüz etkin bir performans yönetim sistemi uygulayamayan kuruluşlara da yol göstereceği beklenmektedir.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Performans Yönetim Sistemi Doğruluğu ve Bireysel İtibar

Geleneksel olarak, performans yönetimi ilk olarak yöneticinin sorumluluğunda olmasına rağmen (Latham ve Wexley, 1977), işyerindeki değişimler yöneticilerin çalışanların performansını etkili bir şekilde ölçümlemesini ve değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. Performans yönetimini merkezi olmayan işgücü, genişletilmiş kontrol kapsamı, doğrudan deneyim eksikliği ve artan çalışan beklentileri önemli ölçüde etkilemiştir (Fletcher, 2001: 476). Ayrıca yerinden yönetim ve uzaktan çalışma, denetim otoritelerinin genellikle çalışanları doğrudan gözlemlemelerini engellemiş ve performansı güvenilir bir şekilde yönetmelerini güçleştirmiştir (Latham ve Wexley, 1977). Giderek yoğunlaşan rekabet, kâr amacı güden kuruluşlar için, değişen ve dinamik bir ortamda daha iyi kurumsal sonuçlar elde etmek için bir performans yönetim sistemi uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir (Azofra vd., 2003; Davis ve Albright, 2004; Epstein vd., 2004). Günümüzde artık kuruluşlar kendilerinin ve çalışanlarının iyiliği için standartlaştırılmış bir performans yönetim sistemi geliştirmeye çaba göstermektedirler. Performans yönetim sistemi, “hem çalışanların kurumsal hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlama süreci hem de işin tanımlandığı ve gözden geçirildiği bir dizi uygulama” olarak tanımlanmaktadır (Glendinning, 2002: 163). Rummler ve Brache’e (1995: 114) göre, performans yönetim sistemi, çalışanı merkeze yerleştirmekte ve ondan girdi ve kaynak sağlayarak, görev ve performans faaliyetlerini yürütmekte, dolayısıyla çalışanlardan çıktılar üretmektedir. Bu temel performans sisteminde, davranışları ve doğrudan çıktıları görebilmek için performans standartları geliştirmekte ve performans geri bildirim döngüsü içerisinde resmi bir performans değerlendirme basamağı elde edilmektedir (Glendinning, 2002). Örgütler ve çalışanlar için performansın değerlendirilmesi yetmemekte, aynı zamanda performansın doğru ve adaletli de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir performans yönetim sisteminin etkinliği, prosedürel adalet (doğruluk) ve dağıtıcı adalet (DeNisi ve Pritchard, 2006; Gabris ve Ihrke 2000) kavramlarının doğru uygulanmasından etkilenmektedir. Prosedürel adalet, çalışanların programın genel süreç eşitliği algısına, dağıtıcı adalet ise, ilişkili ödüllerin ve takdir sonuçlarının eşitliği algısına bağlıdır. “Doğru şeyler doğru şekilde yapılırsa” sistemin mutlaka amaçlanan hedeflerine ulaşmada etkili veya başarılı olacağını söylemek mantıklı olacaktır. Bu nedenle, performans yönetim sisteminin etkinliğinde çalışan algısını ölçmek için odaklanılması gereken nokta “işleri doğru değerlendirmek” (doğruluk) ve “adaletli dağıtım yapmak” (eşitlik) olmalıdır (Sharma vd., 2016: 229). Folger vd. (1992: 132) doğruluğu, değerlendirme uzmanı ve değerlendirilen arasında ortak bir objektif gerçeklik değil, performansı değerlendirmek için kabul edilebilir standartların ortak bir vizyonu olarak görmüştür. Sistem sayesinde elde edilen sonuçların doğru yorumlanması ve herhangi bir ön yargı olmaksızın değerlendirilene sunulması gerekmekte, ayrıca aynı işi yapan tüm çalışanlara göre adaletli bir değerlendirme söz konusu olmalıdır. Ancak bu şekilde işleyen performans yönetim sistemlerinde etkinlik sağlanmış olacaktır. Zaten çalışan yaptığı işin ön yargısız ve herhangi dışsal bir etki olmadan doğru değerlendirildiğini gördüğünde ya da hissettiğinde performans olarak kendini yukarılara

taşıyacaktır. Son araştırmalar, bu sistemlerin düzenli kullanımının daha iyi organizasyonel sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Ahn, 2001; Ittner vd., 2003; Said vd., 2003; Sandt vd., 2001). Özellikle doğruluk boyutuna gereken önemi vererek performans yönetim sistemlerinden yararlanan şirketlerin, finansal şartlarda daha iyi performans sergilediği görülmektedir (Colbert, 2004: 342). Özellikle, çalışanlarının performansını doğru bir şekilde yöneten örgütlerin, çalışanların daha yüksek bireysel performans gösterme olasılığının daha fazla olduğu görülmektedir (McDonald ve Smith, 1995: 60). Ayrıca performans yönetim sisteminin doğru olarak değerlendirilmesi ile birlikte değerlendirilenin etkinliği, kişilerarası ilişkileri ve ekip çalışması gibi durumlara da odaklanılması sağlanmıştır (McDonald ve Smith, 1995).

Kişisel itibar, performans değerlendirmelerini, terfileri, çalışan hareketliliğini ve ücreti etkileyebilecek sosyal bir faktörken diğer taraftan performans değerlendirmenin doğruluğundan etkilenen de bir olgu durumundadır (Ferris vd., 2003). Bireysel itibar, itibarı bilgilendiren faktörler (kişisel özellikler, davranışlar, sunulan görüntüler) ve başkalarının algıları olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır (Zinko ve Rubin, 2015: 218). Aslında itibarın temeli, bireyin geçmiş davranışlarının, eylemlerinin ve kişiliğinin yanı sıra, kişinin beşeri sermayesi ve sosyal etkinliğinden de oluşmaktadır. Birey hakkındaki algılar, bu bilgi ve eylemlerin performans yönetimi değerlendiricisi tarafından gözlemlenmesinden kaynaklanmaktadır (Ferris vd., 2014). Uygulanan performans yönetimi tüm çalışanlar tarafından doğru olarak algılanırsa, sistemin etkinliği artacak ve olumlu performans değerlendirmeleri ile elde edilmiş bireysel itibar da yükselişe geçecektir. Performansının doğru bir şekilde değerlendirildiğini gören çalışan, kuruluş içerisinde elde ettiği itibarı sürekli kılacak davranışlarda bulunacak ya da daha itibarlı bir duruma gelebilmek adına kendini gösterecek başka girişimler yapacaktır. Ayrıca bireysel itibar genellikle algılanan performansla ilgili olduğundan, performans yönetim sistemindeki ölçümlemeyi yapan denetçiler olumlu bir kişisel itibara sahip olanlardan daha fazlasını bekledikleri için daha yüksek hedefler belirleyeceklerdir. Bununla birlikte, hedef belirlemenin, gerçek performanstan bağımsız olarak performans değerlendirmeleri ile pozitif bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır (Zinko vd., 2011). Bu gelişmeler ışığında,

H₁: Performans Yönetim Sistemi Doğruluğu ile Bireysel İtibar arasında pozitif ve anlamlı bir etki vardır.

Aracı Değişken olarak İş Performansı

Performans yönetim sistemi doğruluğu ve iş performansı

İş performansı örgütsel etkinliği arttırmanın en etkili yollarından biri olarak görüldüğünden, iş performansının artırılması, örgütsel araştırmalarda en önemli konulardan biri olarak kabul edilmektedir (Shusha, 2013). Örgütler hayatta kalabilmek ve diğer rakiplere karşı üstünlük elde edebilmek için örgütsel performansı yüksek tutmalı ve bunu gerçekleştirmek adına öncelikli olarak çalışan performansına önem vermeli ve istikrarlı bir performans seviyesi yakalamalıdır. Geleneksel olarak iş performansı; “bir bireyin iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirme yeterliliği” olarak

tanımlanmaktadır (Griffin vd., 2007: 330). İş performansı örgüt açısından kritik bir öneme sahip olduğundan, iş performansı hem bilimsel hem de uygulamada araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenmiştir (Bauer ve Green, 1996; Borman ve Motowidlo, 1993; Clarke ve Mahadi, 2016; Griffin vd., 2007; Jawahar vd., 2008; Mcdonald ve Smith, 1995; Nielsen vd., 2008). İş performansı özellikle görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki alt boyutta incelenmiş, fakat araştırmacıların birçoğu görev performansına bağlamsal performanstan daha fazla önem vermişler (Chan ve Mak, 2012; Dunegan vd., 2002; Ferris vd., 2001; Joo, 2011; Kapoutsis vd., 2011; Law vd., 2009; Williams ve Anderson, 1991) ve ikisinin birlikte ele alındığı çalışma sayısı oldukça az kalmıştır (Chan ve Mak, 2012; Chen vd., 2012; Jawahar vd., 2008). Bağlamsal performans ve görev performansı arasında tam bir ayrım olmamasına rağmen, görev performansı örgüt içerisinde açıkça belirtilmiş görev odaklı eylemleri içerirken, bağlamsal performansın nihai amacı genellikle görev performansını iyileştirmek olan eylemleri içermesidir (Cleveland vd., 2019). Görev performansı, genellikle örgütteki teknik faaliyetlerle doğrudan bağlantılı, temel iş sorumluluklarını yerine getirmeye özgü bir davranış sergileme durumu olarak tanımlanmaktadır (Chan ve Mak, 2012: 288). Görev performansı, çalışan tarafından gerçekleştirilen, yönetici tarafından gözlenebilen, işin temel bileşenleridir (Borman ve Motowidlo; 1993: 77). Dolayısıyla görev performansı örgütsel yaşamda pek çok farklı durumdan etkilenebilen önemli bir değişken olmasının yanında, örgütsel ve bireysel çıktıları elde etme noktasında da önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Law vd., 2009). Bağlamsal performans ise gönüllü bir davranışı temsil ederek örgüte belirli yararlar sağlamak için belirli kişilere ve çalışma gruplarına önemli görevler verilerek sürdürülen performansa yöneliktir (Aryee vd., 2004: 2). Bağlamsal performansta, çalışan kendinden beklenenin üstünde bir çaba sarf ederek örgüt içinde öncelikli olarak kendi için fayda sağlayacak edimlerde bulunur ve dolayısıyla artan iş performansı sayesinde örgüt etkin bir şekilde yaşamını sürdürür (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Ayrıca Organ (1997: 91) örgütsel vatandaşlık davranışını (OCB) “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamların sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkıları” olarak tanımlamıştır ve bunun kavramsal olarak bağlamsal performansla aynı olduğunu iddia etmiştir (Jawahar ve diğerleri, 2008).

Performans yönetim sistemleri hem örgütlere hem de çalışanlara birtakım faydalar sağlamaktadır. İnsan kaynakları planlama ve program değerlendirme amaçları için kullanılacak bireysel geri bildirim ve örgütsel veriler sağlayabilmektedir (Glendinning, 2002: 162). Sağlanan çıktılar ayrıca yönetim planlamasına, insan kaynakları geliştirme programlarına ve ücretlendirme planlarına yardımcı olabilmektedir. Performansın doğru değerlendirilmesiyle birlikte bireysel performans yükselme göstermekte ve çalışanlar harcadıkları emeğin karşılığını bireysel performans yönetimi çıktıları yani, iyileştirici beceri geliştirme, kariyer geliştirme, eğitim ve beceri geliştirme programları olarak aldıkça daha fazla performans gösterme eğilimi içerisinde olacaktır (Vieira, 2016). Performans yönetiminin doğruluk boyutu, kurum içindeki kişilerin sürekli olarak gelişmesini sağlamaktadır. Örgüt, performans yönetim sisteminin güvenilirliğini ve doğruluğunu açık bir şekilde sağlarsa çalışanların motivasyonu

artacak, düşük performansın ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır (Razack ve Upadhy, 2017). Nihayetinde etkili bir performans yönetim sistemi uygulaması, çalışanlara açık ve doğru bir şekilde geri bildirim verilmesi ve eksikliklerin giderilerek ücret ve ödül sistemlerinin yerine getirilmesi ile devam edecektir (Vieira, 2016). Çünkü iş performansı ancak doğru değerlendirmelerle, doğru uygulanan bir performans yönetim sistemi ile geliştirilebilir. Buradan hareketle,

H₂: Performans Yönetim Sistemi Doğruluğu ile İş Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir etki vardır.

İş performansı ve bireysel itibar

İş performansı, örgütsel amaca ulaşmaya katkıda bulunan tüm davranışların birey tarafından karşılanması durumu olarak nitelendirilmektedir (Griffin vd., 2007: 329). Çalışan performansı, bireyin kapasitesine, istekliliğine ve performans gösterme olanağına bağlı olduğu kadar, bireylerin harcadığı çabanın yönü, yoğunluğu ve süresi iş performanslarının kalitesini de etkilemektedir (Prowse ve Prowse, 2009). İtibarın günlük yaşamda temel bir gerçeklik olması gibi, örgütsel yaşamda da önemli bir rol oynadığı öne sürülmektedir. Bireysel itibar “başkalarının kolektif algılarından oluşan bir kimlik” olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2003: 215). Bireysel itibar, kişinin geçmişteki davranışlarının bir özeti durumunda olduğundan (Hogan ve Blickle, 2013) tüm bu toplu algıların başkaları tarafından statü ve başarı şeklinde nasıl değerlendirildiğiyle ilgilidir. (Hogan ve Shelton, 1998). Bireysel itibar; yetkinlik, performans geçmişi, başkalarını yönlendiren performans karşılaştırmaları ve başarı olarak işlevselleştirilmiştir (Gioia ve Sims, 1983; Laird vd., 2013; Tsui, 1984).

Yapılan teorik çalışmalarda, iş performansının bireylerin işteki itibarlarının değerlendirilmesi ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmesi gerektiği savunulmuştur (Kilduff ve Krackhardt, 1994; Laird vd., 2013; Tsui, 1994; Zinko vd., 2007). Hochwarter vd. (2007: 228) kişisel itibarın tükenme ve performanstan etkilendiğini bulmuşlardır. Olumlu bir itibara sahip bireyler daha yetkin (Gioia ve Sims, 1983), daha yüksek statüye sahip (Hochwarter vd., 2007) ve daha güvenilir olarak (Bromley, 2001; Ostrom, 2003) algılandığından, birey örgütteki performansını yüksek tutmada daha fazla çaba gösterecek ve performansının diğerleri tarafından takdir edilmesi yönünde edimlerde bulunacaktır (Foste ve Botero, 2011). Ayrıca, algılanan kişisel itibarı daha yüksek olan bireylerin, olumlu sosyal takas ilişkileri sayesinde performans düşüklüğü durumunda dahi fazla ün kaybına uğramayacağı, performans düşüklüğünün edinilen itibar sayesinde tolere edileceği sonuçlarına varılmıştır (Emler ve Hopkins, 1990; Laird vd., 2009). Yüksek iş performansı ile kazanılan itibarın tüm bu sonuçlarından başka, bireylerin, buldukları örgütteki bireysel itibarları ile ilgili diğer örgütlere iletilen ipuçları dışı itibara ilişkin algıyı belirlemekte ve başka bir iş arama ve örgütten ayrılma olasılıklarında olumlu ya da olumsuz etkiler yaratmaktadır (Zinko vd., 2007).

H₃: İş performansı, performans yönetim sisteminin doğruluk boyutu ile bireysel itibar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Düzenleyici Değişken Olarak Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, örgüt içindeki yönetici ile çalışan arasındaki etkili liderlik ilişkilerinin nasıl geliştiğini açıklamaktadır (Graen ve Uhl-Bien; 1995: 220). Chiaburu vd. (2014), lider-üye etkileşiminin karşılıklılık ilkesi üzerine inşa edildiğini, astların bu yapıda vereceği en büyük karşılığın yüksek performans sergilemek olacağını iddia etmektedir. Dolayısıyla ast ve üst arasındaki kaliteli ilişkinin devamlılığının astların sergileyeceği yüksek performansa bağlı olduğu söylenebilir. Lider-üye etkileşimi, literatürde iki farklı teori ile ilişkilendirilmekte ve söz konusu teoriler sosyal takas kuramı ve rol kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Cropanzona ve Mitchell (2005:876), özellikle lider üye etkileşiminin gelişimini ve varlığını sürdürmesi, insanların bir değişim sürecinde olduklarında faydaları en üst düzeye çıkarmak ve maliyetleri en aza indirmeyi amaçladığı sosyal takas teorisine dayandığını belirtmektedir. Faydalar maliyetlerden ağır basarsa, ilişkinin devam etmesi muhtemeldir, fakat bunun tam tersi durumunda artık çalışan ya da yönetici bir fayda sağlamıyorsa ikili ilişkiyi sonlandırma durumu söz konusu olacaktır. Bu nedenle, sosyal takas ilişkileri özellikle değerlidir. Var olduklarında, bireyler ilişkilerinin ne zaman yarar sağlayıcı olduğunu göreceklereinden daha etkili iş davranışları gösterme eğiliminde olacaklardır (Walumbwa vd., 2009).

Düşük kaliteli lider üye etkileşimi ilişkileri ekonomik takaslara dayanmakta olup, çalışanların kendilerinden yapmaları beklenenleri yaptığı ve buna göre ödeme aldığı, iş sözleşmesinin resmi şartlarına uyulduğu bir değişimdir. Yöneticiler resmi otorite kullanacak ve düşük kaliteli değişimler olarak nitelendirilen bir işlem olan standart iş performansı karşılığında standart faydalar tahsis edilecektir (Chen vd., 2012: 598). Bunun tersine, yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkileri sosyal takaslara dayanmakta ve kaliteli ilişki, iş sözleşmenin ötesine geçmekte, güvene, karşılıklı yükümlülük ve saygıya dayanmaktadır. Yüksek kaliteli değişimde, sosyal takas daha yüksek bir seviyeye taşınmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995) ve astların özel ayrıcalıklar elde etmesi, kariyer geliştirme fırsatları yakalaması ve işlerini yapma konusunda takdir yetkisinin artması gibi bazı özel durumlar söz konusu olmaktadır (Chen vd., 2012). Tüm bunların sonucu olarak yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkileri yüksek iş performansı ile sonuçlanabilir. Ayrıca sosyal takas kuramına göre, yüksek performans sergileyen astlar örgütsel ödülleri ve ayrıcalıkları daha fazla hak ettiklerini düşünmekte, yöneticiler ise çalışanların örgüte sağladıkları katkılar ile elde ettikleri kazanımları değerlendirmede adil olmaktadır (Berdicchia, 2015). Performans yönetim sisteminin etkinliğinin doğruluk boyutuna göre çalışan belli edimlere kazanırken lider üye değişimi sayesinde terfi gibi olumlu durumların, yüksek performans sergileyen çalışanlara verilmesi yüksek performans sergileyen çalışanı motive ederken, diğer astların adalet algısına da zarar vermeyecektir. Yani performans yönetim sisteminin doğruluk boyutunun tam işlemesi, adalet boyutunu da olumlu etkileyerek, etkinliği yükseltecektir. Liderleriyle daha yüksek kalitede ilişkilere sahip olan üyelerin, genellikle liderleriyle daha sık etkileşimde bulunmalarını sağlayan, (Mueller ve Lee, 2002) daha fazla “açık” iletişim alışverişi imkanları mevcuttur. İşlerini yapmak için gereken bilgilere erişme durumu çalışanlara onlardan ne beklendiği

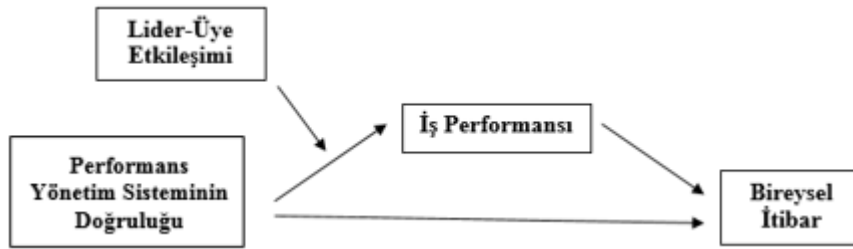
konusuna daha fazla netlik kazandırmaktadır (Graen ve Scandura, 1987) ve bu yararlar sayesinde daha yüksek seviyede performans gösterilmesi sağlanmaktadır. Lider-üye etkileşimi bakış açısına göre, yüksek kaliteli bir ilişki, üyeye yöneticiden destek alma konusunda daha fazla fırsat vermekte, böylece iş kaynaklarını kullanma olanakları, daha fazla çıktı, daha fazla teşvik, daha net bilgi, daha fazla ödül ve kariyer fırsatı elde etmeyi sağlamaktadır (Berdicchia, 2015). Bu unsurların kombinasyonu, sırayla, bir sorumluluk duygusu yaratır ve çalışanı iş sözleşmesinin ötesinde, artan çaba, bağlılık ve enerji ile karşılık vermeye teşvik eder (Wayne vd., 1997: 84). Böylece birey performans yönetim sisteminin doğru değerlendirildiğinden emin olacak, kaliteli lider üye etkileşimi sayesinde bireysel saygınlığını arttırarak, kuruluş içerisinde bireysel itibarı yüksek duruma gelebilecektir.

H4. Lider-üye etkileşimi, performans yönetim sistemi doğruluk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi (hem yüksek olduğunda hem de düşük olduğunda güçlendirecek) düzenlemektedir.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırmamızda performans yönetim sistemi doğruluğunun bireysel itibar ile ilişkisinde iş performansının aracı rolü yanında lider-üye etkileşiminin de düzenleyici rolü olduğu üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu yüzden araştırma modelimiz aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Örneklem ve Araştırma Gurubu

Bu çalışma, performans yönetim sistemi doğruluğu ve bireysel itibar arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin düzenleyici ve iş performansının aracı etkisini belirlemek amacıyla Türkiye bankacılık sektöründe uygulanan nicel bir araştırmanın sonuçlarını sunmaktadır. Türkiye’de bankacılık sektöründe toplam 51 adet mevduat ile katılım ve yatırım bankası bulunmaktadır. 2018 yılı verilerine göre, hem mevduat hem de katılım ve yatırım bankalarında çalışan 204.373 kişi bulunmaktadır (KPMG, 2019). Artan küresel rekabet ve bankalar tarafından benimsenen büyüme stratejileri, çalışanları performans baskısı altına sokmakta ve performans beklentilerini karşılamaları için çalışanların esnek olmalarını gerektirmektedir (Cooke vd., 2016). Rekabetin bankacılık sektörünün merkezinde yer almasından dolayı, çalışanların etkin şekilde performans göstermeleri ve yeteneklerini çeşitlendirmeleri gerekmektedir (Bailly ve Léné, 2013; Kirsch ve Wailes, 2012). Ayrıca bankacılık sistemindeki performansa dayalı ödeme sisteminin varlığı, çalışanlar için önemli bir rekabet baskısı yaratmaktadır

(Cutcher vd., 2012; Hunter ve Katz, 2012; Zhao vd., 2012). Bankacılık sektörü, hem yüksek performanslı iş sistemi olduğundan hem de Türkiye'deki lokomotif sektörlerden bir tanesi olduğundan örneklem olarak bankacılık sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlar tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında Türkiye'nin 32 ilindeki bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalardaki çalışanlar araştırmaya konu edilmiş ve 01.10.2019 tarihinden itibaren 900 adet çalışana kolayda örnekleme yöntemiyle dağıtılmıştır. 01.02.2020 tarihine kadar değerlendirilebilir 468 anket geri dönmüştür. 56 adet anket çeşitli nedenlerden dolayı kapsam dışı bırakılmıştır ve 412 adet anket ile analize devam edilmiştir. Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Frekans analizinin sonucuna göre, katılımcıların % 59'u kadın ve % 41'i erkek; % 4,9'u lise, %7,5'i önlisans, % 77,9'u lisans ve % 9,7'si yüksek lisans ve doktora eğitime sahiptir. Departmanlara ilişkin demografik dağılım ise, % 40 operasyon, %34,7'si bireysel bankacılık ve % 16,5'i kobi bankacılığıdır. Banka türlerine ilişkin dağılım ise, % 42'i kamu sermayeli mevduat bankaları, %40,8'i özel sermayeli mevduat bankaları ve %12,6'sı özel sermayeli katılım bankalarından elde edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen anketlerin elde edildiği şehirler değerlendirilecek olursa en çok anket Trabzon (%24,5) ve İstanbul'dan (% 22,1) elde edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 33,4 iken; toplam çalışma hayatlarının ortalaması da 8,6 yıldır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada bütün ölçekler (1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Kesinlikle Katılıyorum aralığında Likert Ölçüm yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.

Performans Yönetim Sistemi Doğruluğu ($\alpha= 0.89$). Sharma vd. (2016) tarafından geliştirilen ölçek on iki maddeden oluşmaktadır. "Performans planlama", "geri bildirim ve koçluk", "performans değerlendirme" ve "çıktı" doğruluğu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bazı öğelerin ifadeleri aşağıdaki gibidir: (1) "Performans yönetim sistemine dayanan performans planı, örgütsel hedefleri karşılamak için ne beklendiğinin açık bir fikrini bana verir." (2) "Performans değerlendirme doğru bir performans derecelendirmesiyle sonuçlanmaktadır." Performans planlama" için Cronbach alfa değeri 0.75; "geri bildirim ve koçluk" 0.74; "performans değerlendirme" 0.77 ve "çıktı" 0.80'dir.

Bireysel İtibar ($\alpha= 0.85$). Hochwarter vd., (2007) tarafından geliştirilen 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. 1) "Astlarım, mevkidaşlarımın ve üstlerimin gözünde iyi bir üne sahibim." ve 2) "Çalışma arkadaşlarım benim yalnızca yüksek kaliteli sonuçlar üreteceğimi düşünür." "Karakter ünü" ve "performans ünü" boyutlarından oluşan yapının Cronbach alpha değerleri sırasıyla 0.78 ve 0.80'dir.

Lider-Üye Etkileşimi ($\alpha= 0.89$). Liden ve Maslyn (1998) tarafından 12 madde olarak geliştirilen dört boyutlu ölçek çalışmadan kullanılmıştır. 1) "Yöneticimi bir insan olarak severim." ve 2) "Yöneticimin mesleki becerilerine hayranım." "Etki", "vefakarlık", "katkı" ve "profesyonel saygı" boyutlarından oluşan yapının Cronbach alpha değerleri sırasıyla 0.75, 0.79, 0.79 ve 0.72'dür.

İş performansı ($\alpha = 0.77$). Koopmans vd. (2014) tarafından geliştirilen ölçek çalışmada kullanılmıştır. Ölçeğin “görev performansı” 5 madde ile ölçülürken, “bağlamsal performans” 8 madde ile ölçülmüştür. 1) “Minimum zaman ve çabayla işimi en iyi şekilde yerine getiririm.” “Görev performansı” boyutunun Cronbach alpha değeri 0.75 ve “bağlamsal performans” boyutunun ise 0.85’dir.

Kontrol değişkenleri. Çalışmaya kontrol değişkeni olarak yaş, cinsiyet, deneyim ve çalışılan bankanın türü eklenmiştir.

Verilerin Analizi

Yapı geçerliliğini doğrulamak için, performans yönetim sistemi doğruluğu, iş performansı, bireysel itibar ve lider-üye etkileşimi dahil dört ölçek ile AMOS 23.0’da ortak metot varyans testi ve ikincil düzey doğrulayıcı faktör analiz testlerini gerçekleştirdik. Araştırmamızda ankete dayalı bir ölçüm yöntemi kullanıldığından, araştırma verileri ortak varyans hatasına duyarlı olabilir. Podsakoff vd. (2012: 549) “hem yordayıcı hem de ölçüt değişkenleri bireyin algılarının, inançlarının, yargılarının veya duygularının elde edilmesinde” anket yönteminin geçerli bir seçenek olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada ilk adımda, yazarlar tarafından ortak metot hatasından kaçınmak için yapılması gereken yöntemler uygulanmıştır. Bunlar; 1) “Tüm ölçekler daha önceden ölçülmüş ölçeklere dayanmalıdır.”, 2) Anket sahaya sürülmeden önce konunun uzmanları tarafından gözden geçirildi ve ön test gerçekleştirilmelidir.”, 3) “Yanıt seçenekleri sınıflandırılmalıdır.”, 4) “Araştırma değişkenleri ait sorular karıştırılarak anket oluşturulmalıdır.”, 5) “Araştırmaya davet metni eklenerek araştırmada anonimlik sağlanacağı garanti altına alınmalı ve doğru ya da yanlış cevap olmadığı belirtilmelidir.” İkinci adımda, Ortak metot hatası testi için Harman-tek faktör testi gerçekleştirilmiştir. Ortak metot hatası olması durumunda, Harman’ın tek faktörlü testi tek bir baskın faktörü açıklamalıdır (Podsakoff vd., 2003; Shen vd., 2019; Singh ve Hong, 2020; Turulja ve Bajgoric, 2019). Bu test için çalışmada 50 madde kullanılarak temel bir bileşen analizi yapılmıştır. Dönme olmadan yapılan analiz sonuçları, özdeğeri > 1 olan on faktörün olduğunu göstermiştir ki bu da toplam varyansın % 60.1’ini açıklığa kavuşturmuştur. İlk faktör varyansın % 23.2’sini açıklığa kavuşturmuştur. Üçüncü adımda, tüm maddeleri tek bir faktörde birleştirerek tek faktörlü bir ölçüm modeli kullandık (Liu vd., 2010). Üçüncü aşamada, ortak metot hatasını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yürütülmüştür. Model uyumunun uyum indeksleri çeşitli araştırmacılar tarafından uyum değerleri üzerinden değerlendirilmiştir: ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2 / df), Kök-Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA) ve Standart Kök Ortalama Kare Kalıntısı (SRMR) mutlak uyum indeksi olarak, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve Tucker – Lewis indeksi (TLI) artımlı uyum indeksi olarak kullanılmıştır. Tek faktörlü modelimiz zayıf bir veri uyumu gösterdiğinden (χ^2 : 5835.519; χ^2 / df : 5.17; $p < 0.01$; CFI = .447; TLI = 0.423; SRMR = 0.115 ve RMSEA = 0.101), ortak metot hatası ortaya çıkmamıştır. Ayrıca, çoklu doğrusallık sorunları olduğunu saptamak için varyans enflasyon faktörleri (VIF) değerini hesapladık. Bir VIF 10’dan büyük olduğunda ve hiçbir VIF değeri 10’u aşmadığında bu değer ciddi bir sorun olduğu düşünülmektedir; değerler 1.3 ila 1.4 arasında değişmektedir. Bu nedenle, önerilen modelde hem

de ortak bir varyans hatası olmadığı hem de çoklu doğrusallık sorunu olmadığı ortaya koyulmuştur ve araştırmanın analiz aşamasına devam edilmiştir. Modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için farklı uyum indeksleri kullanıldı (Hu ve Bentler, 1999): (a) χ^2 / df , (b) Standart Kök Ortalama Kare Kalıntısı (SRMR), (c) Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA) ve (d) Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI). Bu çalışmada, tüm yol katsayıları 0.05 düzeyinde anlamlı, χ^2 / df 5'in altında, SRMR 0.08'in altında, RMSEA 0.08'in altında ve CFI ve TLI 0.90 veya daha fazlası ise iyi bir uyum sergilediği düşünülmüştür. (Browne ve Cudeck, 1993; Byrne, 2001; Hu ve Bentler, 1999).

Tablo 1. Alternatif Ölçüm Modelleri İçin Uyum Endeksleri

Ölçüm Modeli	df	χ^2	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Tek faktörlü model	1128	5835.519	5.17	.447	.423	.115	.101
İki faktörlü model	1123	4663.314	4.15	.584	.564	.102	.088
Üç faktörlü model	1119	3708,624	3.31	.696	.680	.103	.085
Dört faktörlü model	861	1513.727	1.76	.917	.910	.056	.043

Not: N = 412. CFI = karşılaştırmalı uyum indeksi; SRMR = standart kök ortalama kare kalıntısı; RMSEA = kök-ortalama kare yaklaşım hatası, 95 % güven aralığı. a) Tüm göstergeler tek bir faktöre yüklenmiştir; b) performans yönetim sistemi doğruluğu tek bir faktöre yüklenmiştir ve lider-üye etkileşimi, iş performansı ve bireysel itibar bir faktöre yüklenmiştir; c) performans yönetim sistemi doğruluğu ve iş performansı ayrı faktörler olarak yüklenmiştir ve bireysel itibar ve lider üye etkileşimi tek bir faktör şeklinde yüklenmiştir; d) Performans yönetim sistemi doğruluğu, iş performansı, bireysel itibar ve lider-üye etkileşimi ayrı faktörler şeklinde yüklenmiştir.

Yapı geçerliliğini doğrulamak için, performans yönetim sistemi doğruluğu, iş performansı, bireysel itibar ve lider-üye etkileşimi dahil dört ölçek ile ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizlerini gerçekleştirdik. Sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Dört faktörlü ikincil düzey analiz gerçekleştirdiğimiz modelimiz iyi bir veri uyumu göstermektedir (χ^2 : 1591.658; χ^2 / df : 1.77; $p < 0.01$; CFI = .914; TLI = 0.910; SRMR = 0.056 ve RMSEA = 0.043). Ayrıca faktör yükü 0,40'dan az olan üç değişken analiz dışı bırakılmış (KAR1, KAR5, PERF7 LÜE12) ve analizdeki 47 adet değişken ile analize devam edilmiştir. Tüm faktör yükleri, latent değişkenler üzerindeki göstergeler için anlamlıydı ($p < 0.001$), bu da göstergelerin tüm gizli yapıları iyi temsil ettiğini gösterir.

Daha sonra Tablo 2'deki tüm değişkenler için faktör yükleri, ortalamalar, standart sapmalar, çıkarılan ortalama varyans (AVE), bileşik güvenilirlik (CR), Cronbach alfa ve karşılıklı korelasyonları gösterilmiştir. Faktör yüklemeleri, PYSD 0.65-0.82, LÜE 0.64-0.81, İP 0.56-0.74 ve İTİ bakımından 0.48-0.73 arasında değişmektedir. Bu analiz güvenilirlik, yakınsaklık ve yapı güvenilirliği, çıkarılan ortalama varyans (AVE) ve her bir maddenin kalitesine ilişkin ölçek göstergelerinin geçerliliği için gösterilmiştir. Hair vd. (2010) bileşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) sırasıyla

0.70 ve 0.50'den büyük olduğunda yakınsak geçerlik belirlenmiştir. Diskriminant geçerliliği AVE'nin kare kökü korelasyondan daha büyük olmasıdır (Arain vd., 2019). Tablo 2'de gösterildiği gibi, dört faktör yükünün tümü için çıkarılan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR), sırasıyla 0.50 ve 0.70 kesme değerlerinden daha yüksektir (Hair ve diğerleri, 2006). Ayrıca, dört yapının CR skorlarının hepsi AVE skorlarından ($CR > AVE$) daha yüksektir ve yakınsak geçerliliğini yansıtmaktadır. AVE skorlarının kare kökleri 0.68 ila 0.90 arasında değişmekte olup, yapılar arasındaki korelasyonları aşmış olup, korelasyonlar 0.28 ila 0.62 arasında değişmektedir. Tablo 2'de ortalamalar, standart sapmalar, ikili korelasyonlar ve iç güvenilirlikler sunulmaktadır. Bağımlı değişken PYSD, LÜE ($r = 0.43, p < 0.01$), İP ($r = 0.39, p < 0.01$) ve İTİ ($r = 0.30, p < 0.01$) ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahipken LÜE, İP ($r = 0.28, p < 0.01$) ve İTİ ($r = 0.30, p < 0.01$) pozitif ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Ayrıca, İP ile İTİ ($r = 0.62, p < 0.01$) yüksek düzeyde korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında anlamlı etkiler görülebilir.

Tablo 2. Yapıların Özellikleri ve Korelasyonları

	Factor Loadings	Mean	SD	AVE	1	2	3	4
1. PYSD	0.65-0.82	3.55	1.06	0.73	-			
2. LÜE	0.64-0.81	3.78	0.59	0.68	0.43**	-		
3. İP	0.56-0.74	4.46	0.90	0.69	0.39**	0.28**	-	
4. İTİ	0.48-0.73	4.02	0.51	0.90	0.30**	0.30**	0.62**	-
AVE karekök					0.85	0.83	0.79	0.95
Cronbach's α					0.89	0.91	0.77	0.82
Bileşik Güvenilirlik					0.91	0.81	0.77	0.97

Not: PYSD, Performans yönetim sistem doğruluğu; LÜE, Lider-üye etkileşimi; İP, İş performansı; İTİ, Bireysel İtibar. **Korelasyon 0.001 değerinde 2-kuyruklu.

BULGULAR

Bu çalışmada, PYSD, LÜE, İP ve İTİ arasındaki ilişkiyi içeren hipotezleri test etmek için SPSS 24.0 kullanılmıştır. H_1 hipotezinde PYSD'nin İP ile pozitif ilişkili olacağı tahmin edilmiştir. Bu hipotezi test etmek için, Tablo 3'teki Model 4 sonuçları, PYSD'nin çalışanların İTİ'si ile anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir ($\beta = 0.247, SE = 0.036, p < 0.01$). Ayrıca, değişkeninin Model 1'e dahil edilmesi varyansın yüzde 1.04'ünü açıklamıştır ($F = 47.602, p < 0.01$). Böylece, ampirik sonuçlar H_1 'i desteklemiştir. H_2 hipotezinde PYSD'nin İ.P ile pozitif ilişkili olacağını düşünülmektedir. Bu hipotezi test etmek için, Tablo 3'teki Model 1 sonuçları, PYSD'nin çalışanların İ.P'si ile anlamlı bir pozitif ilişkiye

sahip olduğunu göstermiştir ($\beta = 0.333$, $SE = 0.038$, $p < 0.01$). Ayrıca, PYSD değişkeninin Model 2'ye dahil edilmesi varyansın yüzde 2.26'sını açıklamıştır ($F = 75.106$, $p < 0.01$). Dolayısıyla, H_2 hipotezi desteklenmiştir. H_3 hipotezinde, İ.P'nin PYSD ile İTİ arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ileri sürülmüştür.

Tablo 3. Analiz Sonuçları

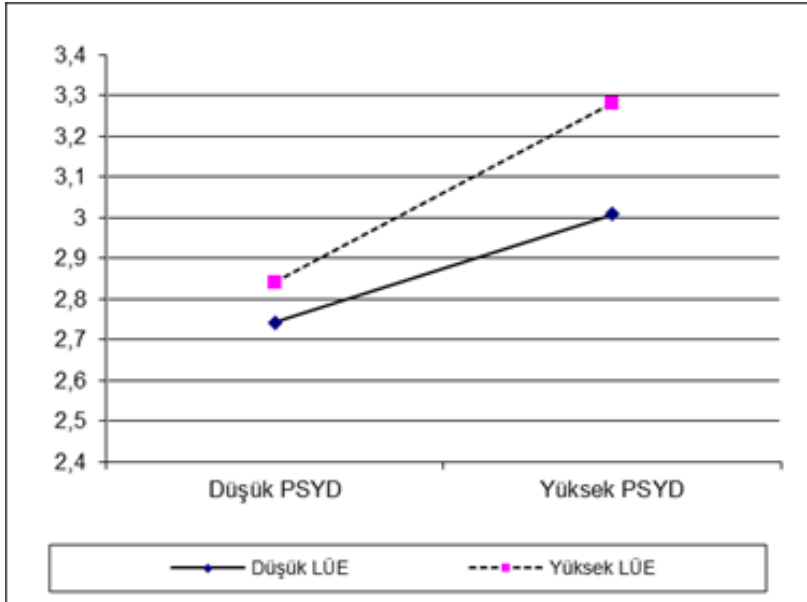
Değişkenler	İş Performansı (İ.P)						Bireysel İtibar (İTİ)					
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	B	SE	β	SE
PYSD	.333**	.038	.283**	.042	.247**	.036	.247**	.036			.073*	.032
Aracı Değişken												
İ.P									.556**	.036	.522**	.038
Düzenleyici Değişken												
LÜE			.106*	.038	.128**	.038						
İki yönlü Etkileşim												
PMSAxLÜ E					.093**	.025						
R2	.155		.171		.191		.104		.379		.387	
R2 değişken	.153		.016		.026		.102		.378		.384	
F	75.106**		42.050**		33.341**		47.602**		250.564**		129.065**	
Durbin Watson	2.04		2.04		2.04		1.73		1.73		1.73	

Not: PMSD, Performans yönetim sistem doğruluğu; LÜE, Lider-üye etkileşimi; İP, İş performansı; İTİ, Bireysel İtibar. * .05 düzeyinde anlamlıyken, ** .01 düzeyinde anlamlıdır.

Baron ve Kenny (1986) tarafından uygulanan prosedüre göre arabuluculuk için dört koşul gereklidir: a) bağımsız ve aracı değişkenler önemli ölçüde ilişkili olmalıdır; b) bağımsız ve bağımlı değişkenler önemli ölçüde ilişkili olmalıdır; c) aracı ve bağımlı değişken önemli ölçüde ilişkili olmalıdır ve d) arabulucu eklendiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki önemsiz veya zayıf olmalıdır. İlk aşamada, bağımsız değişken PYSD ile İ.P arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($\beta = 0.333$, $SE = 0.038$, $p < 0.01$). İkinci aşamada, PYSD ile İTİ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta = 0.247$, $SE = 0.036$, $p < 0.01$). Üçüncü aşamada, İ.P ile İTİ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.556$, $SE = 0.036$, $p < 0.01$). Son aşamada ise, hem bağımsız değişken PYSD ($\beta = 0.073$, $SE = 0.032$, $p < 0.05$) hem de aracı değişken İ.P modele birlikte eklendiğinde ($\beta = 0.522$, $SE = 0.038$, $p < 0.01$), bağımsız değişken olan PYSD'nin etkisinde azalma olduğu ortaya koyulmuştur ($\beta = 0.247$ 'den $\beta = 0.073$ azalmıştır). Ayrıca, bağımsız değişken etkisini kaybettiği için kısmi aracı etki

olduğu tespit edilmiştir. Beta değerlerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyini test etmek için Sobel testi kullanılarak değerlendirilmiştir (Kenny vd., 1998). Analiz sonuçları, Sobel testi açısından kısmi etkiyi anlamlı göstermektedir ($z=2,25$, $SE= .01$, $p<0.05$) ve bundan dolayı da H_3 hipotezi doğrulanmıştır. H_4 hipotezinde, LÜE'nin PYSD ile İP arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını öne sürmüştür. H_4 hipotezine ilişkin yapılan Hiyerarşik Regresyon analizinde ilk aşamada Model 1'de PYSD'nin ($\beta= 0.333$, $SE= .038$ $p <0,01$) iş performansı üzerindeki etkisi olduğu gözlemlenmiştir ($R^2= 0.155$).

Model 2'de PYSD ve LÜE modele birlikte dâhil edilmiştir. PYSD ($\beta= 0.283$, $SE= .042$, $p <0,01$) ve LÜE ($\beta= 0.106$, $p <0,05$) iş performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2= 0.171$). Model 3'te PYSD, LÜE ve etkileşimsel terim (PYSDxLÜE) modele birlikte eklenmiştir. PYSD ($\beta= 0,247$, $SE= .036$ $p <0,01$), LÜE ($\beta= 0,128$, $SE= .038$, $p <0,01$) ve etkileşimsel terimin (PYSD* LÜE; $\beta= 0,093$, $SE= .025$, $p <0,01$) iş performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2= 0.191$).



Şekil 2. PSYD ve İP'ye Etkisinde LÜE'nin Düzenleyici Rolünün Eğim Testi Sonucu

Gürbüz ve Şahin (2014: 288), etkileşimsel terim istatistiksel olarak anlamlı (PYSD* LÜE) ise ve bağımlı değişkendeki (İTİ) varyansı açıklamada katkısı bulunuyorsa, düzenleyicilik etkisinin ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Etkileşimsel terimde yaşanan anlamlı değişiklik ve iş performansı varyansına sağladığı katkı neticesinde H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle, PYSD ve İP'ye etkisinde LÜE'nin düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Etkileşim şeklini araştırmak için yapılan eğim testi sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir (Aiken ve West, 1991; Preacher vd., 2006). PYSD düşük ya da yüksek olduğunda lider üye etkileşiminin yüksek olması düşük lider üye etkileşimine kıyasla performansın daha yüksek olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, PYSD'nin yüksek ya da düşük olduğu durumda lider-üye etkileşimi iş performans üzerinde önemli bir etki yaptığı ortaya konulmuştur.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Performans, tüm kuruluşlar için önemli bir ölçü olmakla birlikte performans yönetimi sistemli şekilde günümüz kurum ve kuruluşlarında önemli bir yönetim unsur haline gelmektedir. Performans yönetim sistemindeki asıl amaç, geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını belirleyerek, uygun geribildirim ve motivasyonlarla gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir (Gündüz vd., 2019). Performans yönetim sisteminin doğruluğu sayesinde birey iş performansında artış sağlayarak, kuruluş içerisinde ve dışında bireysel itibar elde edebilecektir. Yapılan teorik çalışmalarda, iş performansının bireylerin işteki itibarlarının değerlendirilmesi ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmesi gerektiğini savunmuştur (Kilduff ve Krackhardt, 1994; Laird vd., 2013; Tsui, 1994; Zinko vd., 2007). Tüm bu araştırmalara rağmen performans yönetim sistemi açıklığının doğrudan bireysel itibarla ilişkisine literatürde pek fazla rastlanmamaktadır. Bu çalışmada, performans yönetim sistemi doğruluğu ve bireysel itibar arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin düzenleyici ve iş performansının aracı etkisi ortaya koyulmaktadır.

Bağımlı değişken PYSD, LÜE ($r = 0.43, p < 0.01$), İP ($r = 0.39, p < 0.01$) ve İTİ ($r = 0.30, p < 0.01$) ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahipken LÜE, İP ($r = 0.28, p < 0.01$) ve İTİ ($r = 0.30, p < 0.01$) pozitif ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Ayrıca, İP ile İTİ ($r = 0.62, p < 0.01$) yüksek düzeyde korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Yapılan modelde PYSD'nin çalışanların İTİ'si ile anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir ($\beta = 0.247, p < 0.01$). Literatürde doğrudan performans yönetim sistemi açıklığı ile bireysel itibar arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. PYSD'nin çalışanların İ.P'si ile anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu görülmüştür ($\beta = 0.333, SE = 0.038, p < 0.01$). PYSD ile İTİ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş ($\beta = 0.247, SE = 0.036, p < 0.01$) ayrıca aracılık etkisini test ettiğimizde de İ.P ile İTİ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.556, SE = 0.036, p < 0.01$). Yapılan diğer çalışmalarda genellikle iş performansı ve bireysel itibar arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Hall ve diğerlerinin yaptığı çalışmada (2009), iş performansı ve itibar ($\beta = 0.33, p < 0.01$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca tüm departmanlara ulaşılarak beyaz yakalı 475 çalışana uygulanan bir diğer çalışmada İP ve İTİ ($\beta = 0.21, p < 0.05$) bulunmuştur (Laird vd., 2013). Lider- üye etkileşiminin PYSD ile İP arasındaki düzenleyici etkisi PSYD ($\beta = 0.247, SE = .036, p < 0.01$), LÜE ($\beta = 0.128, SE = .038, p < 0.01$) ve (PSYD* LÜE; $\beta = 0.093, SE = .025, p < 0.01$) anlamlı düzeydedir. Literatür incelendiğinde lider-üye etkileşimi genellikle iş performansı ile ilişkilendirilmiştir. Çin'in neredeyse tamamını kapsayan, bölgesel işçilere uygulanan çalışmada ($\beta = 0.24, p < 0.01$) bulunmuştur (Wang vd., 2005). Diğer bir çalışmada güvenlik sektöründe 195 ast ve 32 liderden oluşan örneklemden iki zaman

diliminde diliminde veriler toplanmıştır. Lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasında ($\beta= 0,41$, $p <0,01$) anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur (Gürbüz ve Ayhan, 2017). Yapılan çalışmalarda iş performansının, performans yönetim sistemi doğruluğu ile bireysel itibar arasındaki aracı etkiye ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisine dair herhangi bir bulgu ortaya koyulmamıştır. Bundan dolayı, bu çalışmada özellikle iş performansının performans yönetim sistemi doğruluğu ve itibar arasında kısmi aracı etkiye sahip olması teorik anlamda çalışmanın alana katkısını ortaya koymaktadır. Kısmi aracı rol gelecek çalışmalarda başka kavramlarında aracı etkiye sahip olabileceği sonucunu yansıtmaktadır.

Araştırmamızın odağını çalışanların performans yönetim sistemini doğruluğunu algılamaları sonucu iş performansı artışı sağlamaları ve neticede itibarlarını yükseltmeleridir. Bir performans yönetim sistemi, herhangi bir kuruluşun insan kaynaklarının başarısını değerlendirmek için kritik öneme sahiptir. Çünkü kötü uygulanmış bir performans yönetim sistemi, bir kurumun çalışanlarını motive etmeyip, performans düşüklüğüne neden olacak (Singh ve Twalo, 2015) ve çalışanın itibarı olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle, herhangi bir kuruluşun stratejik planlarına ulaşmak için iyi geliştirilmiş bir performans yönetim sistemi kullanımından ödün vermesine yer olmamalıdır. Kuşkusuz, iyi bir performans yönetim sistemi bireysel etkinliği ve değişimi yönlendirmek kadar kurumsal etkinlik için de güçlü bir araç olabilir.

Araştırmamızın sahip olduğu kısıtlardan ilki tek kaynaktan veri toplanmasıdır. Bu şekilde toplanan veri, ortak yöntem yönelimi ortaya çıkarabilmektedir. Yapılan araştırmada, hem çalışanlardan hem de birim yöneticilerinden elde edilecek verilerle ortaya konulacak sonuçlar yapılacak araştırmalara önemli katkılar sağlayabilir. İkinci kısıt ise, çalışma Türkiye'nin 32 ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlara uygulandığından örneklemin tüm Türkiye'deki banka çalışanı popülasyonunu temsil edebilmesi mümkün olamamıştır.

Araştırma kapsamında kuruluşlarda doğru uygulanan bir performans yönetim sisteminin çalışanın itibarına yaptığı katkı ortaya koyulmaktadır. Buna göre, çalışan performansının değerlendirici tarafından doğru değerlendirildiğini hissederse, daha fazla iş performansı sağlayacak ve dolayısıyla performansı artan çalışan kuruluş içerisinde daha fazla itibar elde edecektir. Özellikle performans yönetim sisteminin doğruluk boyutu ele alınmıştır. Çünkü doğru değerlendirme, çalışanın öncelikle performansı ve örgüte uyumu ile ilgilidir. Çalışanlar ne kadar fazla doğru değerlendirildiklerini düşünürlerse, iş performansları sayesinde bireysel itibarlarını yükseklere taşıyacaklardır. Performans yönetim sisteminin diğer boyutu olan eşitlik (adalet) ise, çalışanın motivasyon, ücret ve ödüllere götürdüğünden, çalışmamızda o kısma değinilmemiştir.

Araştırmanın alana katkısı, performans yönetim sistemi doğruluğu ve bireysel itibar arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin düzenleyici ve iş performansının aracı etkisinin olduğudur. Literatürde performans yönetim sistemi doğruluk boyutu doğrudan bireysel itibar ile ilişkilendirilmemiştir. Bütünüyle ulusal literatürde "Performans yönetim sisteminin etkin oluşu bireysel itibarla ilişkili midir?"

sorusu neredeyse hiç sorulmamış, genellikle kurumsal itibar ile ilgili yoğun çalışmalar yapılmıştır. Özellikle iş performansı ve lider-üye etkileşimi konuları teorik olarak çok fazla ele alınmışsa da, bireysel itibar ve performans yönetim sistemi ile ilişkisine çok fazla değinilmemiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın stratejik insan kaynakları literatürüne teorik olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecek araştırmalarda üzerinde durulması önerilen önemli konuları üç boyutta değerlendirmek mümkündür. İlk olarak performans yönetim sisteminin etkinliği iki boyutta (doğruluk ve açıklık) incelenerek araştırmalara dahil edilmelidir. İkinci olarak etkin performans yönetim sisteminin bireyler ve örgütler açısından doğuracağı farklı kritik sonuçlar üzerinde çalışılmalıdır. Bu bağlamda yeni görgül çalışmaların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işe devamsızlık, üretkenlik, verimlilik gibi görece daha yeni sonuç değişkenlerine odaklandığı görülmektedir. Üçüncü ve son olarak etkin performans yönetim sisteminin özellikle kurumsal kimlik, kurumsal kültür, kurumsal itibar, örgütsel adalet, örgütsel güven gibi örgüt üzerindeki etkilerine de bakılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, 34(4), 441-461. doi:10.1016/s0024-6301(01)00057-7
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications, Newbury Park, California, ISBN 0 8039 3605 2
- Arain, G., Bhatti, Z., Hameed, I. & Fang, Y. (2019). Top-down knowledge hiding and innovative work behavior (IWB): a three-way moderated-mediation analysis of self-efficacy and local/foreign status, *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 127-149. doi:10.1108/jkm-11-2018-0687
- Aryee, S., Chen, Z. X. & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1-14. doi:10.1016/j.obhdp.2004.03.002
- Azofra, V., Prieto, B. & Santidri'an, A. (2003). The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organization: A note on a case study. *Br. Account. Rev.* 35, 367–384.
- Bailly, F. & Léné, A. (2013). The personification of the service labour process and the rise of soft skills: a French case study, *Employee Relations*, 35(1), 79-97. doi:10.1108/01425451311279429
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development Of A Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567. doi: 10.2307/257068
- Berdicchia, D., (2015). The relationship between LMX and performance: the mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, (1) 1-28. www. Impresaprogetto.it ISSN 1824-3576
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71-98.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334. doi:10.1108/03090560110382048
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of addressing model fit*. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation, models*: 136-162. Newbury Park, CA: Sage.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, (1,1), 55-86. doi:10.1207/s15327574ijt0101_4
- Chan, S.C.H. & Mak, W. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal Management*, 29(2), 285–301. doi:10.1007/s10490-011-9275-3
- Chen, Z., Lam, W. & Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on LMX and work performance Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently performance, *Asia Pacific Journal Management*, 29(3), 597–616. doi:10.1007/s10490-010-9210-z
- Chiaburu D.S., Smith T.A., Wang, J. & Zimmerman, R.D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance A Meta-Analysis, *Journal of Personnel Psychology*, 13, 70-86.
- Clarke, N. & Mahadi, N. (2016). Differences between follower and dyadic measures of LMX as mediators of emotional intelligence and employee performance, wellbeing, and turnover

- intention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.
<http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=pewo20>
- Cleveland, J.N., Huebner, L.A., Anderson, K.J. & Agbeke, D.V. (2019). Lifespan Perspective on Job Performance. *Performance Appraisal/Management and Creative Performance*: 291-321.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and research in strategic HRM. *Academy of Management Review* 29(3), 341–580.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1-22. doi:10.1080/09585192.2015.1137618
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- Cutcher, L., Kirsch, A. & Lansbury, R. D. (2012). The ‘lucky’LME: the mediation of globalizing effects on employment relations in the Australian auto assembly and retail banking industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10) 1999-2015. doi:10.1080/09585192.2012.668342
- Davis, S.& Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance, *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153. doi:10.1016/j.mar.2003.11.001
- DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. doi:10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M. & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics, *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-311. <http://www.jstor.org/stable/25092820>
- Emler, N. & Hopkins, N. (1990). *Reputation, social identity and the self*. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social identity theory: Constructive and critical advances*: 113-130.
- Epstein, M. J., Rejc, A. & Slapnicar, S. (2004). The impact of performance measurement on corporate financial performance. In Neely, A., Kennerly, M., and Walters, A. (eds.), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Centre for Business Performance: 339–346.
- Ferris, G. R., Witt, L. A., & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075–1082. doi:10.1037/0021-9010.86.6.1075
- Ferris, G.R., Blass, F.R., Douglas, C., Kolodinsky, R.W. & Treadway, D.C. (2003). *Personal reputation in organizations*. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*: 211–246.
- Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., Ellen, B. P., Martinez, A. D. & Blass, F. R. (2014). The role of reputation in the organizational sciences: A multilevel review, construct assessment, and research directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 241–303. doi:10.1108/s0742-730120140000032005
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487. doi:10.1348/096317901167488
- Folger, R., Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14(1), 129-177. <https://www.researchgate.net/publication/261251047>

- Foste, E. A. & Botero, I. C. (2011). Personal Reputation: Effects of Upward Communication on Impressions About New Employees, *Management Communication Quarterly*, 26(1), 48–73. doi: 10.1177/0893318911411039
- Fu, N., Flood, Patrick C., Bosak, J., Rousseau D. M., Morris, T. & O’regan P. (2015). High Performance Work Systems In Professional Service Firms: Examining The Practices-Resources Uses performance Linkage, *Human Resource Management*, 4: 124-138.
- Gabris, G. & Ihrke, K. (2000). Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit systems: The role of credible leadership. *Review of Public Personnel Administration* 20, 1: 41–53.
- Gioia, D. A. & Sims, H. P. (1983). Perceptions of Managerial Power as a Consequence of Managerial Behavior and Reputation. *Journal of Management*, 9(1), 7–24. doi:10.1177/014920638300900103
- Glendinning, P. M. (2002). Performance Management: Pariah or Messiah. *Public Personnel Management*, 31(2), 161–178. doi:10.1177/009102600203100203
- Graen, G.B. & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9: 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S., K., (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. doi:10.2307/20159857
- Gündüz, A., Akman, H. ve Kurban, S. (2019). Performans Yönetim Sistemi Açısından Türkiye’de Yerel Yönetim Mevzuatı, *Sciences Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi*, 118-131.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, ISBN: 978-975-02-3113-1
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017). Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edebilirlik Arasındaki İlişkilerin Testi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1–15.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A. & Ferris, G. R. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Reputation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 381–392. doi: 10.1177/0018726716642506
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 567–576. doi:10.1037/0021-9010.92.2.567
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129–144.
- Hogan, R. & Blicke, G. (2013). *Socioanalytic Theory: Basic concepts, supporting evidences, and practical implications*. In V. Zeigler-Hill, & T. K. Shackelford (Eds.), *The SAGE Handbook of Personality and Individual Differences*. Thousand Oaks, CA: SAGE. 2013. <https://www.researchgate.net/publication/303913679>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118

- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y. & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2)296–314. doi:10.1108/pr-09-2014-0201
- Hunter, L. W. & Katz, H. C. (2012). The impact of globalization on human resource management and employment relations in the US automobile and banking industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 1983-1998. doi:10.1080/09585192.2012.668341
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Organizations and Society*, 28(7/8) 715–741. doi:10.2139/ssrn.395824
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2008). Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication. *Human Performance*, 21(2), 138–157. doi:10.1080/08959280801917685
- Joo, B.-K. (2011). Leader–Member Exchange Quality and In-Role Job Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 25–34. doi:10.1177/1548051811422233
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill – job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 1: 123–135. doi:10.1016/j.jvb.2010.09.009
- Kenny, D.A., Kashy D.A. & Bolger, N. (1998). *Data analysis in social psychology*. The handbook of social psychology, Berlin. Springer-Verlag: 203-227.
- Kilduff, M. & Krackhardt, D. (1994). Bringing the Individual Back in: A Structural Analysis of the Internal Market for Reputation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 37(1), 87–108. doi:10.5465/256771
- Kinicki, A. J., Jacobson, K. L., Peterson, S. J. & Prussia, G. E. (2013). Development and validation of the performance management behavior questionnaire. *Personnel Psychology*, 66, 1– 45. doi:10.1111/peps.12013
- Kirsch, A. & Wailes, N. (2012). Varieties of employment relations: continuity and change in the global auto and banking industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 1967–1982. doi:10.1080/09585192.2012.668339
- Konaklıoğlu, E. ve Sevin, H. D. (2015). Defining the Relationship between Trust, Reputation and Political Skills in Service Business. *International Journal of Business and Social Research*, 5(11), 1-8.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337. doi:10.1097/jom.0000000000000113
- KPMG, (2019). “Sigortacılık: Sektörel Bakış 2019” <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2019/05/sektorel-bakis-2019sigortacilik.html> (Erişim tarihi: 01.04.2020)
- Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. & Zinko, R. (2009). The moderating effects of personal reputation on accountability-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 70–83. doi:10.1037/a0012567
- Laird, M. D., Zboja, J. J., Martinez, A. D. & Ferris, G. R. (2013). Performance and political skill in personal reputation assessments. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 661–676. doi:10.1108/jpm-10-2011-0097
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1977). Behavioral Observation Scales For Performance Appraisal Purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), 255–268.

- Law, K. S., Wang, H. & Hui, C. (2009). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625–646. doi:10.1007/s10490-009-9141-8
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. doi:10.1016/s0149-2063(99)80053-1
- Liu, J., Siu, O. L. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x
- Mcdonald, D. & Smith, A. (1995). A Proven Connection. *Compensation & Benefits Review*, 27, 1: 59–64.
- Mihail, D. M. & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424–438. doi:10.1016/j.emj.2016.01.005
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79: 475- 480.
- Mueller, B. H. & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Business Communication*, 39(2), 220–244. doi:10.1177/002194360203900204
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16–32. doi:10.1080/02678370801979430
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. doi:10.1207/s15327043hup1002_2
- Ostrom, E. (2003). *Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity, and reputation*. In E. Ostrom, J. Walker (Eds.), *Trust and reciprocity: Interdisciplinary lessons from experimental research*, 19-79.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Preacher, K. J., Curran, P. J. & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of educational and behavioral statistics*, 31(4), 437-448. doi:10.3102/10769986031004437
- Prowse, P. & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 69-77.
- Razack, S.S. & Upadhyya, A. (2017). An Exploratory Study Of Performance Management Systems and Their Influence on Better Performance: A Literature Review, *Electronic journal*, 1-15. <https://ssrn.com/abstract=2906625>
- Rummler, G.A. & Brache, A. P. (1995). *Process Improvement and Management Methodology From Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Second Edition. https://cdn.ttgmedia.com/searchDataManagement/downloads/Business_process_change.pdf

- Said, A.A., HassabElnaby, H.R. & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15: 193-223. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.193>
- Sandt, J., Schaffer, U. & Weber, J. (2001). Balanced performance measurement systems and manager satisfaction: empirical evidence from a German study. <https://www.researchgate.net/publication/264872936>
- Sharma, N., Sharma, T. & Agarwal, M. (2016), Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development, *Employee Relations*, 38(2), 224-247. doi:10.1108/er-01-2015-0006
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., Chen, Z. & Wang, F. (2019). Understanding the role of technology attractiveness in promoting social commerce engagement: Moderating effect of personal interest. *Information and Management*, 56(2), 294-305. doi:10.1016/j.im.2018.09.006
- Shusha, A., (2013). The Mediating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship between Transformational Leadership and Job performance, *European Journal of Business and Management*, 5(8), 157-164. <https://www.researchgate.net/publication/320456990>
- Singh, P. & Twalo, T. (2015). Effects Of Poorly Implemented Performance Management Systems On The Job Behavior And Performance Of Employees, *International Business & Economics Research Journal*, 14(1), 79-94.
- Singh, N. P. & Hong, P. C. (2020). Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation. *European Management Journal*, 1-47. doi:10.1016/j.emj.2020.03.003
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M., Harrison, J. K. & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 495–523. doi:10.2307/2393795
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 64–96. doi:10.5465/ambpp.1982.4976642
- Tsui, A.S. (1994). *Reputational effectiveness: toward a mutual responsiveness framework*. in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 16: 257-307.
- Turulja, L. & Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator? *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 213-232. doi:10.1108/ejim-03-2018-0064
- Vieira, R., O'Dwyer, B. & Schneider, R. (2016). Aligning Strategy and Performance Management Systems. *Organization & Environment*, 30(1), 3–26. doi: 10.1177/1086026615623058
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103–1126. Doi: 10.1002/job.611
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. doi:10.5465/amj.2005.17407908
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. doi:10.2307/257021
- 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. doi:10.1177/014920639101700305

- Zhao, S., Zhang, J., Zhao, W. & Poon, T. S. C. (2012). Changing employment relations in China: A comparative study of the auto and banking industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2051-2064. doi:10.1080/09585192.2012.668364
- Zinko, R., Ferris, G., Blass, F. & Laird, M. (2007). Toward a Theory of Reputation in Organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26: 163–204. doi:10.1016/s0742-7301(07)26004-9
- Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J. & Aime, F. (2011). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 156–180. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02017.x
- Zinko, R. & Rubin, M., (2015). Personal reputation and the organization, *Journal of Management & Organization*, 21(2), 217 – 236. doi: 10.1017/jmo.2014.76