



SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**İŞGÖREN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLERİN
ETKİ DÜZEYLERİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

Doktora Tezi

Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

Sivas

Nisan 2024

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İŞGÖREN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLERİN ETKİ
DÜZEYLERİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Doktora Tezi

Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Sivas

Nisan 2024

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Doktora tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

...../...../.....

Gölnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

ÖNSÖZ

Bu doktora tezinde işgören performansı üzerine alanyazını taranırken performans değerlendirme süreci üzerine yapılan çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmüştür. İşgören performansını etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalarının sayısında olan azlık dikkat çekmiştir. Diğer taraftan işgören performansını etkileyen faktörleri temel alan çalışmalarda ise konunun motivasyon, örgüt kültürü veya iletişim gibi kısıtlı çerçevelerden ele alındığı fark edilmiştir. İşgören performansını belirleyen faktörleri bir bütün olarak ele alan çalışmanın olmaması alandaki boşluğa katkı sunma isteğini ortaya çıkarmıştır. Çalışma konusu psikoloji, işletme yönetimi, sosyoloji ve insan kaynakları gibi farklı alanlarda incelenerek multidisipliner bir araştırma yapılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların alanyazınına katkı sağlamasının yanı sıra işletmelerde daha etkin insan kaynakları yönetim politikaları geliştirilmesine rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

Tez izleme çalışmaları sürecinde görüş ve düşünceleri ile yoluma rehberlik eden Ferda Alper Ay ve Hilal Erturhan Işkın hocalarıma,

Analizler konusunda kendilerine her ulaştığımda zorlu koşullarına rağmen her zaman dönüş yapan, fikirlerini paylaşan Sait Bardakçı hocama,

Farklı bakış açıları ile araştırmama katkıda bulunan Yücel Erol, Lütfiye Özdemir ve Yalçın Yalman hocalarıma,

Benim için sadece tez danışmanı olmayan, adeta bir baba gibi hem ilmi bilgileri hem de şahsi tecrübeleri ile bilim alanında kendimi yetiştirmeme destek olan Mehmet Sadık Öncül hocama,

Bu tezin uzun süren yolculuğunda bana bilgisi ile yoldaşlık eden, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, ‘dualar eder insan’ sözünün karşılığı olan kıymetli eşim Kürşad Beye,

Ve geleceğim, iki gözümün nuru çocuklarım İlteriş ve Gülşad’a,

Gönülden teşekkürlerimi sunuyorum.

Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	9
1.PERFORMANS: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
1.1.Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	10
1.2.Performans Boyutları	12
1.2.1.Finansal Performans Boyutu.....	12
1.2.2.Finansal Olmayan Performans Boyutu.....	13
1.3.Performans Türleri	15
1.3.1.Bireysel Performans.....	15
1.3.2.Takım Performansı	16
1.3.3.Örgütsel Performans	17
1.4.Performansın Önemi.....	19
1.4.1.İşgören Açısından Önemi	19
1.4.2.Yöneticiler Açısından Önemi	20
1.4.3.İşletme Açısından Önemi	22
1.5.Performans Değerlendirme Yöntemleri	23
1.5.1.Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	24
1.5.1.1.Düz Sıralama Yöntemi.....	24

1.5.1.2.Eşli Karşılaştırma Yöntemi	25
1.5.1.3.Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	25
1.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	26
1.5.1.5.Derecelendirme Yöntemi	26
1.5.1.6. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi	27
1.5.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	27
1.5.2.1.Değerlendirme Merkezi	28
1.5.2.2. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	28
1.5.2.3.Psikolojik Değerlendirme Yöntemi	29
1.5.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	29
1.5.2.5. Balanced Score Card (Dengeli Puan Kartı) Yöntemi	30
İKİNCİ BÖLÜM	31
2. İŞGÖREN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	31
2.1. Bireysel Faktörler	32
2.1.1. Kişilik Özellikleri	34
2.1.1.1. İletişim Becerisi	35
2.1.1.2. Duygusal Zekâ	36
2.1.1.3. Kişilik Tipleri.....	37
2.1.2. Demografik Özellikler	39
2.1.2.1. Eğitim.....	39
2.1.2.2. Tecrübe.....	40
2.1.2.3. Beceri	41
2.1.2.4. Bilgi Düzeyi	42
2.1.2.5. Fiziksel Özellikler	43
2.1.2.6. Giyim-Bakım	44
2.1.3. Motivasyon	44

2.1.3.1. Azim.....	45
2.1.3.2. Hırs.....	46
2.1.3.3. Kararlılık.....	47
2.1.3.4. Merak	48
2.1.3.5. İstek ve Beklenti	49
2.1.3.6. İş Tatmini.....	50
2.1.4. Psikoloji/Sağlık Durumu	51
2.1.4.1. Stres.....	52
2.1.4.2. Psikolojik Yapı.....	53
2.1.4.3. Sağlık-Fiziksel Durum.....	54
2.1.5. Kendini Geliştirme.....	55
2.1.5.1. Teknolojik Okuryazarlık.....	57
2.2. Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler.....	58
2.2.1. Görev Tanımları.....	59
2.2.2. Yönetim Tarzı/Şekli.....	60
2.2.2.1. Liderlik.....	61
2.2.2.2. İletişim	62
2.2.2.3. Disiplin Sistemi.....	63
2.2.2.4. Tutum ve Davranışlar	65
2.2.2.5. Yetki Devri.....	66
2.2.2.6. Performans Sistemi	67
2.2.3. Örgüt Kültürü.....	68
2.2.3.1. Çatışma Yönetimi	69
2.2.3.2. Kültür	70
2.2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık.....	72
2.2.3.4. Örgütsel Güven	73

2.2.3.5. Örgütsel Adalet	74
2.2.4. Motivasyon	76
2.2.4.1. Özlük Hakları	77
2.2.4.2. Ödül/Ceza Sistemi.....	78
2.2.4.3. Terfi.....	80
2.2.4.4. Maaş/Ücret Yönetimi.....	81
2.2.4.5.Sosyal İmkânlar.....	82
2.2.4.6. Uyum (İş Hayatı-Aile Uyumu)	83
2.2.4.7. Sosyal İlişkiler/Sosyal Ağlar.....	84
2.2.4.8. Resmi-Gayriresmi Gruplar.....	85
2.2.5. Mobbing.....	86
2.2.6. Fiziksel/Çalışma Koşulları.....	88
2.2.7. Kariyer Yönetimi	89
2.2.7.1. Eğitim-Geliştirme.....	90
2.2.7.2. Kariyer Yolu	91
2.3. Çevresel Faktörler.....	92
2.3.1. Aile.....	93
2.3.2. Ekonomik Gelişmeler	95
2.3.3. Ulaşım Koşulları / Fiziki ve Doğal Çevre	96
2.3.4. Rakipler/Rekabet Çevresi	97
2.3.5. Yasal Düzenlemeler	98
2.3.6. Sosyo-Kültürel Çevre	99
2.3.7. Teknolojik Gelişmeler	99
2.3.8. Siyasi Çevre	101
2.3.9. Müşteri Tutum ve Davranışları.....	102
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	105

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	105
3.1. Araştırma Konusunun Amacı ve Önemi	105
3.2. Ölçek Geliştirme Sürecinin Özellikleri	107
3.3. Araştırma Süreci.....	108
3.3.1. Araştırma Konusunun Belirlenmesi	110
3.3.2. Nitel Araştırma Süreci	112
3.3.2.1. Uzman Görüşü	113
3.3.2.2. İşgören Mülâkatları.....	117
3.3.3. Nicel Araştırma Süreci	122
3.3.3.1. Madde Havuzunun Oluşturulması	124
3.3.3.2. Pilot Uygulamalar	127
3.3.3.3. Geliştirilen Ölçeğin Ana Uygulaması.....	138
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	138
3.5. Araştırmanın Varsayımları	140
3.6. Araştırmanın Sınırlamaları	141
3.7.Araştırmanın Modeli	142
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	143
4.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	143
4.1. Demografik Veriler	143
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	146
4.3. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri	147
4.3.1. Ölçeğin Güvenirlik Analizleri	148
4.3.2. Ölçeğin Geçerlilik Analizleri.....	149
4.3.2.1. Faktör Analizleri	149
4.4. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Sektörlere ve İş Alanlarına Göre Dağılımı.....	153

4.5. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	157
4.6. Ölçeğin Son Hali ve İşgörenlerin Ölçek Sorularına Verdikleri Cevaplar	160
SONUÇ.....	163
KAYNAKÇA	169
EKLER.....	195
EK 1. Anketin İlk Hali.....	195
Ek 2. Anketin Son Hali.....	197
Ek 3. Nitel Sorular	199
Ek 4. İzinler	201
Ek 5. Uzman görüşü	205
ÖZ GEÇMİŞ.....	209

KISALTMALAR

KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
TDK	: Türk Dil Kurumu
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DMK	: Devlet Memurları Kanunu





TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Nitel Araştırma Uygulama Tarih Aralığı	113
Tablo 2. Uzman Görüşlerinden Gelen Bireysel Faktörler İçin Veriler	115
Tablo 3. Uzman Görüşlerinden Gelen Yönetsel/Örgütsel Faktörler İçin Veriler	116
Tablo 4. Uzman Görüşlerinden Gelen Çevresel Faktörler İçin Veriler.....	117
Tablo 5. Mülakatlardan Gelen Bireysel Faktörler İçin Veriler	119
Tablo 6. Mülakatlardan Gelen Yönetsel/Örgütsel Faktörler İçin Veriler.....	120
Tablo 7. Mülakatlardan Gelen Çevresel Faktörler İçin Veriler.....	121
Tablo 8. İlk Pilot Uygulama Veriler.....	128
Tablo 9. İlk Pilot Uygulama Verilerinin Güvenirlik Analiz Değerleri	129
Tablo 10. İlk Pilot Uygulama Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Testi	129
Tablo 11. Maddelerin AFA Değerleri	131
Tablo 12. İlk Pilot Uygulamada Maddelerin Faktör Gruplanması-1	133
Tablo 13. İlk Pilot Uygulamada Maddelerin Faktör Gruplanması-2	134
Tablo 14. İkinci Pilot Uygulama Tarih Aralığı	135
Tablo 15. İkinci Pilot Uygulama Verilerinin Güvenirlik Analiz Değerleri	136
Tablo 16. İkinci Pilot Uygulama Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Testi	136
Tablo 17. İkinci Pilot Uygulamada Maddelerin Faktör Gruplanması.....	137
Tablo 18. Ölçeğin Ana Uygulama Tarih Aralığı.....	138
Tablo 19. Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri	139
Tablo 20. Demografik Veriler Tablosu-1	144
Tablo 21. Demografik Veriler Tablosu-2.....	145
Tablo 22. Ana Uygulama Verilerinin Güvenirlik Analiz Değerleri.....	148
Tablo 23. Ölçek Ana Uygulamanın Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Testi	149
Tablo 24. Açıklanan Toplam Varyans Analizi.....	150
Tablo 25. Ölçek Ana Uygulamasında Maddelerin Faktör Gruplanması.....	151

Tablo 26. Ölçek Ana Uygulamasına Verilerin DFA Modelinin Modifikasyonlar Sonrası Uyum İndeksleri	152
Tablo 27. Puan Aralığı Skala Önerisi	154
Tablo 28. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Sektörlere Göre Farklılık Analizi	154
Tablo 29. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Çalışma Alanlarına Göre Farklılık Analizi	156
Tablo 30. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi	157
Tablo 31. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Yaş Aralığına Göre Farklılık Analizi	158
Tablo 32. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Aralığına Göre Farklılık Analizi	158
Tablo 33. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Analizi	159
Tablo 34. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Farklılık Analizi	160
Tablo 35. İşgören Cevapları	161

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	142
Şekil 2. Ölçek Ana Uygulamasının DFA Verileri	152





ÖZET

İşgören performansı, işletmelerin başarısı için stratejik bir öneme sahiptir. Performansı yüksek işgörenler, işletmelerin verimlilik düzeylerinin artmasına, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına ve işletme imajının güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu durumun getirisi olarak işletmeler, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı için işgören performansını etkin bir şekilde yönetmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. İşgören performansını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi işletmeye farklı alanlarda avantaj sağlayabilmektedir. Örneğin işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetim sürecinde yetenek yönetimi ve gelişimi için önemli bir rehberlik sağlayabilmektedir. Diğer taraftan işgörenlerin performansını etkileyen faktörlerin anlaşılması işletmede işgöreni motive edecek stratejilerin geliştirilmesine de katkı sunabilecektir. Neticede bu tür adımlar işgörenin motivasyonunu artırabilecek ve örgütsel bağlılık duygusunu güçlendirebilecektir. Bu tür olumlu gelişmeler işgören performansını artırarak işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini artırabilmektedir. Süreç sonucunda işinden memnun ve mutlu olan işgören işletmenin uzun vadeli planlarına ulaşabilmesi için daha büyük çaba sarf eder.

Bu çalışma kapsamında işgören performansı üzerinde belirleyici olan faktörler araştırılarak etki düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle işgören performansı üzerinde belirleyici olan faktörler alanyazını taranarak bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel olarak ele alınmaya karar verilmiştir. Ardından işgören performansı üzerinde belirleyici olan faktörlerin alt boyutlarını tespit edebilmek için işgörenler ile mülakatlar yapılmış ve alanında uzman bilim insanlarının görüşüne başvurulmuştur. Mülakatlar ve uzman görüşlerinden elde edilen veriler Nvivo programı ile analiz edilmiştir. Bu nitel analiz sonucunda bireysel faktörler kişilik özellikleri, demografik özellikler, motivasyon, psikoloji/sağlık durumu, kendini geliştirme olarak beş ana alt boyut olarak ele alınmıştır. Yönetsel/örgütsel faktörler ise görev tanımları, yönetim tarzı/şekli, örgüt kültürü, motivasyon, mobbing, fiziksel/çalışma koşulları ve kariyer yönetimi olmak üzere yedi ana alt boyut olarak sınıflandırılmıştır. Son olarak çevresel faktörler ise aile, ekonomik gelişmeler, ulaşım/fiziki ve doğal çevre, rakipler/rekabet çevresi, yasal düzenlemeler, sosyo-kültürel çevre, teknolojik gelişmeler, siyasi çevre, müşteri tutum ve davranışları olmak üzere dokuz alt boyut olarak oluşturulmuştur.

Oluşturulan bu alt boyutlar için toplam 195 soru hazırlanmıştır. Araştırma konusu kapsamında her bir soru ayrı ayrı bilim insanları tarafından ele alınmış ilk olarak 108 soruya indirilmiştir. Bir ölçek için soru sayısının fazla olacağı kanaatiyle yeniden ele alınmış ve 43 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. İlk pilot uygulama bu 43 sorudan oluşmuştur ve işgörenlere cevaplandırmaları için ulaştırılmıştır. İlk pilot uygulama sonucu 628 sağlıklı anket verisi ile açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış ve madde sayısı 20'ye indirilmiştir. Ancak bazı maddelerin birden fazla faktör altında yer aldığı görülmüş ve ikinci pilot yapılmaya karar verilmiştir. Araştırmanın ikinci pilot uygulaması 20 maddeden oluşmuştur ve 284 kişiye uygulanmıştır. Yapılan AFA ile ölçekte madde sayısı 14'e indirilmiştir. Ölçeğin ana uygulaması 14 maddeden oluşmuştur ve 1070 işgörene anket ulaştırılmıştır. Analizler sağlıklı 827 veri üzerinden yapılmıştır. Hem AFA hem de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analizlerde SPSS 25 ve AMOS 20 paket programları kullanılmıştır. Bütün araştırma sürecinde örneklem olarak Türkiye genelindeki tüm işgörenler hedef kitle olarak kabul edilmiş ve ölçek ülke genelinde uygulanmaya çalışılmıştır.

Ölçeğin ana uygulaması sonucunda elde edilen veriler ile işgörenlerin çalıştıkları sektörlere ve iş alanlarına göre farklılık analizleri yapılmıştır. Hem kamu hem de özel sektörde görev yapan işgörenlerin performansları üzerinde yönetsel/örgütsel faktörlerin etkilerinin çok yüksek seviyede olduğu bulunmuştur. İş alanlarına göre (bankacılık, eğitim, turizm, ulaşım, sağlık vs) yapılan analizlerde de yönetsel/örgütsel faktörlerin etki düzeyleri çok yüksek olarak tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik değişkenlerde de yönetsel/örgütsel faktörlerin belirgin olarak ön planda olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda işgören performansı üzerinde belirleyici olan faktörlerin etki düzeylerine göre yapılacak düzenlemede ilk sırayı yönetsel/örgütsel faktörlerin aldığı görülmüştür. Bireysel faktörlerin işgören performansı üzerinde etkisinin ikinci sırada yer alırken, çevresel faktörlerin etkisinin ise üçüncü sırada yer aldığı anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşgören Performansı, Bireysel Faktörler, Yönetsel/Örgütsel Faktörler, Çevresel Faktörler, Ölçek Geliştirme

ABSTRACT

Employee performance is crucial for the success of businesses. High-performing employees increase productivity levels, ensure customer satisfaction, and strengthen the business's image, providing a competitive advantage over competitors. Therefore, businesses must effectively manage and improve employee performance for sustainable competitive advantage. Identifying the factors that affect employee performance can provide advantages in various areas. For instance, it can offer essential guidance for talent management and development in the strategic human resources management process of enterprises. Additionally, comprehending the factors that influence employee performance can contribute to the development of strategies that will motivate employees. As a result, taking these steps can boost employee motivation and enhance their sense of commitment to the organization. These positive developments can improve the quality of products and services by increasing employee performance. When employees are satisfied and content with their job, they are more likely to work towards achieving the organization's long-term goals.

This study investigates the determinants of employee performance and their impact levels. The factors influencing employee performance were reviewed in the literature and categorized as individual, managerial/organizational, and environmental. To determine the sub-dimensions of the determinants of employee performance, interviews were conducted with employees and expert scientists were consulted. The data obtained from interviews and expert opinions were analyzed using the Nvivo program. The analysis focused on individual factors, which were categorized into five main sub-dimensions: personality traits, demographic characteristics, motivation, psychology/health status, and self-development. The study classified managerial and organizational factors into seven sub-dimensions: job descriptions, management style and form, organizational culture, motivation, mobbing, physical and working conditions, and career management. Finally, the environmental factors are classified into nine sub-dimensions: family, economic development, transportation, physical and natural environment, competitors, legal regulations, socio-cultural environment, technological developments, political environment, and customer attitudes and behaviors.

A total of 195 questions were initially prepared for the sub-dimensions related to the research topic. Each question was handled separately by scientists and reduced to 108 questions. However, considering that this number would be too high for a scale, a new scale consisting of 43 questions was prepared. The first pilot application included these 43 questions and was distributed to the employees for their responses. Following the first pilot application, an exploratory factor analysis (EFA) was conducted on survey data from 628 healthy participants, resulting in a reduction of the number of items from an initial 20 to 14. However, some items were found to be associated with more than one factor, leading to the decision to conduct a second pilot study. This second pilot study, consisting of 20 items, was administered to 284 participants. The study utilized a 14-item scale questionnaire which was distributed to 1070 employees. Analyses were conducted on 827 healthy participants using both exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA). The statistical software programs SPSS 25 and AMOS 20 were used for the analyses. The target group for the study was all employees in Turkey, and the scale was applied nationwide.

The data obtained from the main application of the scale were analyzed based on the sectors and fields of work of the employees. The analysis revealed that the impact of managerial and organizational factors on the performance of employees in both public and private sectors was significant. The impact levels of managerial/organizational factors were found to be very high in the analyses conducted across various fields of work, including banking, education, tourism, transportation, and health. Additionally, managerial/organizational factors were found to be prominent in demographic variables such as gender, age, marital status, education level, and length of service. The analysis of the obtained data shows that managerial and organizational factors have the highest impact on employee performance. Individual factors have a secondary effect, while environmental factors have the least impact.

Keywords: Employee Performance, Individual Factors, Managerial/Organizational Factors, Environmental Factors, Scale Development

GİRİŞ

İşletmelerin başarısı sadece sahip oldukları teknolojiler veya finansal kaynaklar ile değil aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde kullanılmasıyla yakından ilişkilidir. İnsan kaynaklarının en önemli faktörü olan işgörenler, işletmelerin en değerli varlıkları arasında yer almakta ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Nitekim işletmelerin başarısı, işgörenlerin gösterdikleri performansları ve işletmeye sağladıkları katkı düzeyine göre şekillenebilmektedir. İşgörenler işletmelerde ürün ve hizmet üretimi, müşteri ilişkileri, inovasyon ve ar-ge, işletme yönetimi gibi farklı alanlarda önemli görevleri üstlenebilmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin yetenekleri, motivasyonu ve bağlılığı işletmenin rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilecek faktörler arasında saymak mümkündür.

İşgörenlerin eğitim düzeyleri ve bu eğitim düzeylerinin geliştirilmesine katkı sunan hizmet içi eğitimler işgören performansını artırmak adına önemli faydalar sağlayabilmektedir. Diğer taraftan bu tür eğitimler işgörenlerin üretim ve hizmet anlayışlarında kaliteye önem vermeleri ve yenilikleri takip etmelerine katkı sunabilmektedir. Öte yandan işletmelerde müşteri memnuniyetini belirleyen en önemli faktör işgörenler olarak kabul edilebilmektedir. İyi eğitilmiş ve müşteri odaklı işgörenler, işletmenin müşterileri ile ilişkilerini güçlendirerek müşteri beklentilerini karşılama ve sadakatini artırmada önemli rol oynayabilmektedir. Bu durum işletmelerin sürekliliğini sağlama ve yeni pazarlarda yer edinebilmesi için büyük önem taşıyabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler için işgörenler sadece günlük görevlerini yerine getirerek sundukları katkıdan daha fazlasını sağlayabilmektedirler.

İşletmelerin başarılarından söz ederken ilk olarak performans verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda yaygın olan yaklaşım ise öncelikle finansal performans verilerine odaklanmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle finansal performans verileri değerlendirilerek işletmenin başarısından veya başarısızlığından bahsedilmektedir. Ancak bir işletme ne kadar güçlü finansal kaynaklara sahip olursa olsun bu kaynakları etkin ve verimli kullanacak yeteneğe ve bilgiye sahip işgörelere sahip olmadığı sürece bu kaynakların da bir gün sonu gelebilir. Bir işletme için en az finansal kaynakların performans verileri kadar işgören performansının da büyük önem taşıdığı göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Nitekim işgörenler, yüksek

performanslarıyla kısıtlı olan finansal kaynakları etkin kullanarak artırabilirler. Ancak bir işletmede işgören performans verileri yüksek olmazsa, yüksek finansal kaynaklar dahi başarıyı artırmada yeterli olmayabilir. Dolayısıyla işletmelerde insan kaynakları yönetimine dair stratejik planların düzenli olarak ele alınması ve değişen koşullar karşısında güncellemeler yapılması, işgörenlerin istek ve taleplerine kulak verilmesi gerekmektedir.

İşgören performansı, önceden belirlenen hedeflere işgörenlerin ulaşma düzeyine göre değerlendirilmektedir. Bu genellikle sonuç odaklı bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. Başka bir ifade ile belirlenen hedefe ulaşma düzeyine göre işgören performansı değerlendirildiği için işgörenin bu performansı göstermesindeki etkin olan faktörler göz ardı edilebilmektedir. Dolayısıyla işgören performansı değerlendirilirken sonuç odaklı yaklaşım uzun vadeli insan kaynakları planlamaları için faydalı olmamaktadır. Bu bağlamda işgören performansı değerlendirilirken hedeflere ulaşma düzeyinin yanı sıra işgören performansını etkileyen faktörlerin de göz önünde bulundurulması sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için büyük önem taşımaktadır.

İşgören performansını etkileyen faktörlere önem verilmesi işletmenin başarısı ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak adına stratejik bir hamle olarak değerlendirilebilir. Çünkü işgören performansını etkileyen faktörlerin dikkate alınması ve bu doğrultuda planlamalar yapılması işletmenin hedeflerine ulaşma düzeyini artıracak gibi insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını da sağlamaktadır. İşgören performansını etkileyen faktörlerin dikkate alınması örgütte çalışan motivasyonu ve örgütsel aidiyeti yükseltebilmektedir. Bu süreç işgörenlerin görevlerini yerine getirme konusunda daha istekli davranmalarını sağlayacağı için işletmenin uzun vadeli planlarında başarıya ulaşma ihtimali yükselmektedir.

İşgören performansını etkileyen faktörlerin insan kaynakları yönetimi açısından da farklı yönde etkileri bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin işgören performansını etkileyen faktörleri belirlemesi, yönetmesi ve geliştirmesi sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi biriminin işgören performansını belirleyen faktörler hakkında bilgi sahibi olması işletmede yetenek yönetimini tanımlama ve doğru yerde doğru işgörenleri istihdam etme fırsatı sunmaktadır. Bu durum işgörenlerin yeteneklerini

daha etkin kullanmasını ve geliştirmesini sağlayacağı gibi şşletmenin hedeflerine ulaşabilmesini de kolaylaştırabilmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin işğören performansını etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olması işğören performansını değerlendirme aşamasında daha nesnel kararlar alınmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan bu durum işğören performansını geliştirmek için yapılacak planlamaların da hedefe uygun olmasını sağlamaktadır. Bu tür aşamalarda işğörene yapılacak doğru geribildirimler ile işğörenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak ihtiyaç duyulan alanlarda destekleyici adımlar atılabilir. Düzenlenen eğitim ve gelişim programları işğören motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırma yönünde fayda sağlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin işğöreni destekleyici adımlar atması ve örgüt kültürünü bu doğrultuda şekillendirmesi hem işletmenin hem de işğörenin başarılı bir yol almasını sağlamaktadır.

İşğören performansı üzerinde belirleyici olan pek çok farklı faktörden bahsetmek mümkündür. Öncelikle işğörenin kendisinin bir insan olması sebebiyle nevi şahsına münhasır bir canlıdır. Başka bir ifade ile her bir işğören kendine özgü davranışları, anlayışı ve karakteri olan bir kişidir. İşğören performansına sadece bu pencereden bakıldığında sahip olduğu kişilik özellikleri ilk akla gelen faktör arasında yer almaktadır. Bir işğörenin kişilik özellikleri iletişim şekli ve duygusal zekâsı üzerinde egemen olmaktadır. Yine bu faktör bünyesinde ele alınabilecek kişilik tiplerinin de işğören üzerinde etkisi bulunabilmektedir. Örneğin daha kuralcı ve gergin kişilik özelliklerine sahip işğörenler iletişimde de sıkıntı yaşayabilmektedir. İş hayatında neredeyse ömrünün büyük kısmını geçirmiş, tecrübe ve bilgi açısından kendisini yetiştirmiş işğörenlerin bu yetkinlikleri ile daha yüksek performans göstermeleri mümkün olabilmektedir. Ancak bu durum bazı işğörenlerde yorgunluğa ve tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir. Bu bağlamda işğören performansını etkileyen bireysel faktörlerin işğörenler üzerinde farklı etkilerinin bulunduğundan bahsetmek mümkün olabilmektedir.

İşğören performansı üzerinde çalıştığı işletmedeki yönetsel ve örgütsel faktörlerden kaynaklı unsurların etkisi de bulunabilmektedir. İşletmede yöneticilerin sergilediği liderlik tipi örgüt içi iletişimin yönünü belirleyebilmektedir. Otokratik liderliğin egemen olduğu işletmelerde genellikle tek yönlü iletişim yaygın olabilmekte ve işğören istek ve beklentilerini üst kademeye aktarmada sıkıntı

yaşayabilmektedir. Bu duruma ilaveten yöneticinin işgörene karşı sergilediği tutum ve davranışları işgörenin adalet, güven, bağlılık gibi duyguları üzerinde belirleyici olabilmektedir. Nitekim bu tür duygular işgören performansı üzerinde de belirleyici olabilmektedir.

İşgören performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı yollardan etkisi olan diğer bir unsur ise çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler arasında değerlendirilen teknolojik gelişmeler iş hayatındaki bütün sektörler üzerinde etkili olabilmektedir. Uzmanlık alanına ait teknolojik gelişmeleri takip etmek ve bu alanda kendisini geliştirmek işgörenin iş hayatında aranan personel olmasını sağlayabilmektedir. Öte yandan ekonomik gelişmeler işgörenin alım gücünü doğrudan etkileyebilmektedir. Ekonomik gelişmeler işgücü piyasası ve ücretlerin belirlenmesi üzerinde etkin olabilmektedir. Yapılan toplu sözleşmeler ile işgörenin iş hayatındaki özlük hakları hakkında yasal düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla çevresel faktörlerin işgören performansı üzerinde belirleyici olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Bu araştırmada işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için işgörenlerin yüksek performanslarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri için performanslarını etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu araştırmada işgörenlerin performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerini tespit etmek için bir ölçek geliştirmek istenmiştir. Böylelikle işletmelerin en önemli kaynaklarından biri olan işgörenlerin etkin bir şekilde görev yapabilmeleri için uygun koşulların oluşturulması ve ihtiyaç duyulan güncellemelerin yapılmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında işgören performansını etkileyen faktörler bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel olarak belirlenmiştir. Bu üç ana faktörü belirlerken öncelikle alan alanyazını taranmıştır. Ancak bu süreçte işgören performansını etkileyen faktörlerin kısıtlı çerçevelerden ele alındığı görülmüş ve faktörleri belirlemek için işgörenler ile mülakat yapılmaya karar verilmiştir. Yine bu süreçte uzman görüşü almak için işgören performansı üzerine çalışmaları bulunan bilim insanları ile iletişime geçilmiştir. Nitel araştırma kapsamında yapılan bu araştırma sürecinde uzman görüşü ve işgören mülakatlarından gelen veriler Nvivo programı kullanılarak analiz yapılmış ve araştırmanın ana çatısı oluşturulmuştur. Nitekim nitel

araştırma sürecinde bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel ana faktörlerinin alt boyutları da şekillenmiştir. Bu bağlamda bireysel faktörlerin; kişilik özellikleri, demografik özellikler, motivasyon, psikoloji/sağlık durumu ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Yönetsel/örgütsel faktörler ise görev tanımları, yönetim tarzı/şekli, örgüt kültürü, motivasyon, mobbing, fiziksel/çalışma koşulları ve son olarak kariyer yönetimi olmak üzere yedi alt boyuttan oluşmuştur. Çevresel faktörler ise aile, ekonomik gelişmeler, ulaşım/fiziki ve doğal çevre, rakipler/rekabet çevresi, yasal düzenlemeler, sosyo-kültürel çevre, teknolojik gelişmeler, siyasi çevre, müşteri tutum ve davranışları olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmuştur.

Nitel araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda nicel araştırma sürecine geçilmiştir. Nicel araştırma sürecinde kullanılmak üzere ilk etapta 195 soru hazırlanmıştır. İlk değerlendirme aşamasında soru sayısı 108'e indirilmiştir. İkinci değerlendirmede ise 43 soruluk bir ölçek ile ilk pilot uygulama yapılmıştır. İlk pilot uygulamada online ve yüzyüze uygulamalardan 657 kişi ile anket yapılmış, 628 kişinin verisi değerlendirmeye alınmıştır. İlk pilot uygulamadan elde edilen verilere Açıklayıcı Faktör Analiz (AFA) yapılmış, faktör yükü düşük maddeler elenmiştir. Süreç sonucunda birkaç maddenin farklı faktörler altında yer aldığı tespit edilmiştir. Bu sebeple ikinci pilot uygulama yapmaya karar verilmiştir. İkinci pilot uygulama online yöntemi ile 284 kişiyle gerçekleştirilmiştir. İkinci pilot uygulamadan elde edilen veriler ile yine AFA yapılmış ve ölçekte madde sayısı 14'e indirilmiştir. Böylelikle işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyini tespit etmek için geliştirilen ölçek 14 maddeden oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri içerisinde bireysel faktörler 5 madde, yönetsel/örgütsel faktörler 4 madde ve son olarak çevresel faktörler 5 madde ile yer almaktadır.

Çalışmanın evrenini Türkiye'de iş hayatında aktif görev alan işgörenler oluşturmaktadır. Örneklemde ise mümkün olduğunca ülkenin farklı bölgelerinde farklı sektörlerde görev yapan işgörelere ulaşmaya çalışılmıştır. Hem pilot uygulamalarda hem de ölçeğin ana uygulamasında bu bakış açısıyla uygulamalar yapılarak ölçeğin kullanılabilirlik düzeyi arttırılmak amaçlanmıştır.

Geliştirilen ölçeğin ana uygulaması sonucunda 1070 işgörene anket ulaştırılmıştır. 29 anket verisinin eksik ve yanlış doldurulması sebebiyle değerlendirilmeye alınmamıştır. 1041 anket verisi önce excelexe girilmiştir. Daha sonra

bütün sorulara aynı cevabı veren anketler elenmiş ve 827 anket verisi SPSS 25 programına aktarılmıştır. Öncelikle demografik verilere ait analizler yapılmıştır. Ardından AFA yapılmıştır. Yapılan AFA sonucunda verilerin bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana faktör altında toplandığı görülmüştür.

Araştırma modelini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA'nın amacı araştırma modelini eldeki veriler ile doğrulamaktır. DFA için AMOS 20 programı kullanılmıştır. Yapılan DFA sonucunda araştırma modeli doğrulanmış ve faktörlerin yükü anlamlı bulunmuştur. İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerini tespit etmek için öncelikle bir değerlendirme skalası oluşturulmuştur. Bu skalaya göre 0-25 puan az etki düzeyi, 26-50 puan orta etki düzeyi, 51-75 puan yüksek etki düzeyi ve son olarak 76-100 puan çok yüksek etki düzeyi olarak değerlendirilmiştir. Madde ortalamaları hesaplanarak 100 puan üzerinden yeniden hesaplanmıştır.

Yapılan analizler neticesinde kamu ve özel sektörde görev yapan işgörenlerin performansları üzerinde yönetsel ve örgütsel faktörlerin çok yüksek derecede etkiye sahip oldukları anlaşılmıştır. Çalışma alanlarına göre yapılan analizlerde de yine yönetsel ve örgütsel faktörlerin çok yüksek düzeyde etkiye sahip oldukları görülmüştür. Bu duruma ilaveten tekstil, turizm ve yapı işleri çalışma alanlarında görev yapan işgörenlerin performansları üzerinde bireysel faktörlerin de çok yüksek düzeyde etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer demografik değişkenlere göre yapılan analizler sonucunda cinsiyet, yaş aralığı, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim düzeyine göre de yönetsel/örgütsel faktörlerin etki düzeylerinin çok yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma ilaveten lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip işgörenlerde bireysel faktörlerin de çok yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Sonuç olarak, yapılan bütün bu araştırma sürecinde elde edilen veriler işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerinin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ancak bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel olmak üzere üç faktörün de işgören performansı üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu üç ana faktörün etki düzeylerine göre bir sıralama yapılması gerekirse ilk sırada yönetsel/örgütsel faktörlerin yer aldığı madde ortalamalarından anlaşılmaktadır. Etki düzeyi olarak ikinci sırada bireysel faktörlerin yer aldığı görülmektedir. Çevresel

faktörlerin ise üçüncü sırada yer aldığı yapılan analizler neticesinde ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular, iş yerlerinde performansı artırmaya yönelik stratejiler geliştirilirken yönetsel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra çevresel ve bireysel faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.





BİRİNCİ BÖLÜM

1.PERFORMANS: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmeleri rekabet koşulları karşısında öne çıkaracak, misyon ve vizyon hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak önemli faktörlerin başında işgören performansı gelmektedir. Yöneticilerin işgören başarısının işletmenin başarısı olduğu felsefesi ile hareket etmeleri ve yatırım bütçeleri içerisinde işgören performansını olumlu etkileyecek eğitim ve geliştirme programlarına yer vermeleri işletme çıktılarına da olumlu etki yaratmaktadır. İşgören için yapılan yatırımlara bir gider kalemi olarak bakmaktan ziyade uzun vadedeki geri dönüşler göz önünde bulundurulduğunda esasında işletmenin kârlı çıktığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin işgören için ayrılan gider kalemlerine bu perspektiften bakmaları hem işletme için hem de işgören için faydalıdır.

Sosyal bilimlerde performans kavramı üzerine tartışmalar önemini kaybetmeden yıllardır devam etmektedir. İşgören performansı etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, işin kalitesi, yenilik ve kârlılık bileşenlerinden oluşmaktadır. Eğer bir performans tanımının yapılması gerekirse işletmelerin bu bileşenlere ulaşma düzeylerini dikkate almak gerekmektedir (Rolstadas 1998: 9). İşgören performansı ulaşılması istenilen hedeflerin her bir birey tarafından anlaşılma düzeyi ile ilgilidir. Bu durum işgörenden işgörene farklılık göstereceği için performansın genel bir tanımını yapmanın mümkün olmadığı vurgulanmaktadır (Kane 1996: 128).

Fransızca'dan dilimize geçen 'performans' kelimesi için Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğüne bakıldığında "yapılan iş, uygulama, icraat", "herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü", "kişinin yapabileceği en iyi derece" ve "herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı" tanımlamalarına yer verildiği görülmektedir (TDK 2022). Burada yer alan performans kelimesinin kavramsal boyutu dahi esasında farklı faktörleri içerdiğini göstermektedir. Bir makinenin performansı ele alındığında yapılan iş sürecinin bu kapsama girdiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bir işgörenin performansı ele alındığında kişinin işi yapmaya başlamadan önceki başarma isteği, işini ifa ederken gösterdiği çaba ve sonuçta elde edilen çıktıyı kapsayan bir süreci ifade etmektedir.

Bu bağlamda performansın tanımı yapılırken farklı faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekliliğinden dolayı net bir ifade ortaya konulamamaktadır.

Çok boyutlu bir kavram olan performans, çeşitli eylem ve süreçler ile etkileşim halinde bulunan bir çok faktörü bünyesinde barındıran bir kavramdır. Performans bir görevin sorumluluğunu üstlenen kişi, grup veya işletmenin önceden belirlenen hedeflere ne derece ulaştıklarını gösteren nicel ve nitel göstergelerin bütünüdür (Güner 2015: 4). Performans zihinsel ve fiziksel gayret sonucunda elde edilen sonuçların hedeflere ulaşma seviyesinin bir göstergesidir (Armstrong 2006: 11). Burada belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliği ve güncelliği önemli bir unsurdur. Çünkü bir makinenin de bir işgörenin de kapasitesi vardır. Ulaşılması istenen performans hedeflerinin makul standartlarda olmaması, hedeflere ulaşamayacağı anlamına gelmektedir. Diğer taraftan performans değerlendirmesi yapılırken önceki veriler ile karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bu sebeple hedeflerin güncellenmesi performans verilerinin etkinliği açısından önemli bir husustur.

Performans kavramının verim, başarı veya çıktı kelimeleriyle eş anlamlı olarak kullanıldığı da görülmektedir (Çelik 2017: 14). İşletmeler için performans kavramıyla eşdeğer olarak kullanılan bu kelimelerden verimlilik girdi ile çıktı arasındaki oranı ifade etmektedir. Bu bağlamda performans esasında işletme kaynaklarının verimli kullanılmasının da bir göstergesi olduğu anlamına gelmektedir. Performans, işgörenin kapasitesini kullanarak yetenek ve gelişmesine bağlı olarak elde edilen başarıdır (Pugh 1991: 8). Bu ifadeler ışığında performans, işletme fonksiyonlarının kaynakları kullanılması sonucu elde edilen verilerin planlanan hedeflere ulaşma düzeyinin bir göstergesi olduğu söylenebilir. Performans, üretim fonksiyonu kapsamında ele alındığında makinelerin ürün çıktı miktarı olarak değerlendirilirken, finansal fonksiyonunda ele alındığında ise mali kaynakların etkin kullanımı olarak değerlendirmeye alınmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonunda performans ise işgörenlerin gösterdikleri emek ve çaba sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde başarı düzeyini göstermektedir.

1.1. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi

Performans kavramının ilk ortaya çıkışı konusunda net bir bilgi olmamakla birlikte milattan sonra 221-265 yılları arasında Çin’de faaliyet gösteren Wei

Hanedanlığı hükümdarlarının ilk performans değerlendirme süreçlerine ait veriler olduğu bilinmektedir (Armstrong, Baron 2005: 6). Tarihsel süreç bandında performans kavramı için farklı kaynaklarda yer verildiği görölse de günümüze en yakın hâli için Sanayi Devrimi önemli bir dönüm noktasıdır. Çünkü Sanayi Devriminden önce insanlar ekonomik teşebbüsler kurarak günlük hayattaki ihtiyaçlarını karşılamaktaydı. Diğer taraftan küçük işletme şeklinde olan fırıncılık, ayakkabıcılık, demircilik ve marangozluk gibi bu küçük girişimler Sanayi Devrimi sonrası kurulan işletmeler ile karşılaştırılabilir bir seviyede değillerdi. Teknolojik gelişmelere bağılı olarak küçük atölyelerde yapılan imalatlar yerini zamanla fabrika sistemine bırakmak zorunda kalmıştır (Wren, Bedeian 2021: 75).

Performans sürecinin ilk ciddi uygulamalarına ABD ordusunda yer verildiği görölmektedir. Subayların performansını değerlendirmek için kurulan bu sistemden elde edilen başarılar Birinci Dünya Savaşı sonrası iş dünyası liderlerinin de ilgisini çekmeyi başarmıştır (Wiese, Buckley 1998: 235). Yirminci yüzyılın başlarında fabrikalarda hem fiziksel imkanların hem de işgören gücünün etkin ve verimli kullanılması gerekliliği gündeme gelmeye başlamıştır. Performans kavramının iş hayatında yer edinmesinin öncüsü olarak kabul edilen Taylor, işgören performansının ölçülmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Uyargil 2013: 2). Taylor, işgörene sadece üretim faktörü olarak yaklaşmış ve işgören performansını üretim çıktıları ile değerlendirmiştir. Diğer taraftan Hawthorne Araştırmaları ile bilinen Elton Mayo, işgören performansını etkileyen sosyal, iletişim, psikoloji, liderlik ve motivasyon gibi pek çok farklı faktörün olduğunu ortaya koymuştur (Şimşek, Çelik 2018: 190). Hawthorne Araştırmaları işletmelerde işgörenin mekanik bir unsur olarak görölmemesi gerektiğini göstermiştir. İşgören performansında kazanılan ücretten ziyade iletişim, sosyal etkileşim ve motivasyon gibi insani yönlerin daha çok etkilediği olduğu anlaşılmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında işletmelerin işgören performansına daha çok önem verdikleri görölmektedir. Performans değerlendirme süreçleri için işletmelerin ölçek geliştirme çalışmalarına yöneldikleri anlaşılmaktadır. Ancak burada yapılan değerlendirmeler hedeflere ulaşma düzeyinden ziyade standarda dayalı bir puantaj cetveli neteliğinde olmuştur. Bu sebeple işgören tarafından tepkiyle karşılanmıştır (Murphy, Cleveland 1997: 4). 1980’li yıllardan itibaren işletmelerde insan kaynakları yönetimi birimleri kurularak işgöreni etkin ve verimli çalıştırma üzerine

yoğunlaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin bütün fonksiyonlarında görev yapan işgörenlerin performansını artırmak ve geliştirmek için çeşitli faaliyetleri üstlenmektedir (Üsdiken, Wasti 2002: 6). İşgören adına atılan bu tür adımlar performans değerlendirme sürecinin profesyonel yönetilmesini sağlamaktadır. Günümüzde işgören performansının artırılması için işgörene asgari düzeyde geçinebileceği bir ücret sunulmasının yanı sıra adaletli uygulamaların, güvenli ve iş-yaşam dengesini teşvik edecek sosyal hakların sunulması gerektiği vurgulanmaktadır (Budd 2018: 153). İşgörenin performansını sadece iş hayatındaki faktörlere bağlamamak gerekmektedir. İş hayatı ile dışarıdaki sosyal hayat arasındaki dengenin kurulması için işgörene sunulacak imkanlar işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

1.2.Performans Boyutları

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör her ne olursa olsun belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kuruldukları kesindir. İşletmeler, sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanarak maksimum kârlılığı hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmada önemli göstergelerden birisi performans verileridir. Drucker'ın "ölçemezsen yönetemezsin" felsefesi (Akın 2013: 25) ile performans kavramı ele alındığında işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmek için kaynakların verimli kullanılma düzeyinin ölçülmesi gerekmektedir.

Yazın alanında performans kavramının işletme açısından finansal ve finansal olmayan performans olarak iki farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada da performans aynı başlıklar kapsamında ele alınmaktadır.

1.2.1.Finansal Performans Boyutu

Finansal performans verileri işletmelerde özellikle yönetim kademesinin özen gösterdiği bir boyuttur. İşletmenin mali kaynaklarının etkin kullanılma oranının da bir göstergesi olan finansal performans verileri işletmenin geleceğini etkileyecek bir güce sahiptir. Mali kaynaklarının başarılı kullanılması finansal performans verilerinin olumlu sonuç göstergesine sahip olmasını sağlamaktadır. İşletmelerde başarılı mali yönetimler yeni yatırımların kapısını aralarken başarısız mali yönetimler işletmenin sonunu getirebilmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde performans verilerinin finansal boyutu sürekliliği sağlamak için önemli bir değer niteliğindedir.

İşletmelerin finansal performansı, mali kaynaklardaki değişimlere ilişkin yapılacak ölçümler ile alınan kararların kaynaklar üzerindeki etkisini göstermektedir. Finansal performans verileri belirlenen hedeflere işletmenin mali açıdan yaklaşma derecesini ifade etmektedir (Carton, Hofer 2006: 4). Finansal performans, işletmelerin muhasebe verilerinin analizi ile ortaya konulan, verimlilik ve kârlılık durumunu ifade eden raporlardır (Karapınar 2002: 61). Finansal performans işletmelerin geçmişine yönelik bilgiler verdiği gibi geleceğe yönelik planların da mali açıdan temelini oluşturmaktadır.

İşletmelerin rekabet koşulları karşısında avantaj elde edebilmek için finansal performans verilerinin pozitif yönlü olması gerekmektedir. Pozitif finansal performans verileri işletmenin kâr seviyesi hakkında bilgi verdiği gibi faaliyet gösterdiği pazarda rakipler karşısında avantajlı olduğunu da göstermektedir (McKeen, Zack, Singh 2006: 4). İşletmelerin finansal performansı mali kaynakları en uygun koşullarda değerlendirilerek kullanılmasını sağlamaktadır. Performansın rakamsal yönünü ifade eden finansal performans verileri işletmenin başarısının tek göstergesi olarak değerlendirmemek gerekmektedir. İşletmede rakamlara dökülmeyen diğer bir faktör olan finansal olmayan performans verilerinin de önemi göz önünde bulundurulmalıdır. Gerçekçi bir değerlendirme için finansal performans verileri ve finansal olmayan performans verilerinin aynı anda ele alınması gerekmektedir.

Finansal performans verileri, üst yönetimin uygulanan plan ve politikalara dair yorum yapabilme olanağı sağladığı gibi işgören için de iş tatmini ve motivasyon kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir. Bir işletme, finansal performans verileri doğrultusunda işgörenlerin mali ve sosyal hakları doğrultusunda iyileştirme yapabilmektedir (Tsoutsoura 2004: 8). Bu doğrultuda işgörene verilen ücretlerde iyileştirme yapılabilmekte, eğitim ve gelişmeye yönelik programlara ağırlık verilmesini sağlayabilmektedir. Dolayısıyla finansal performans verilerinin olumlu yönde gelişme göstermesi işgören performans verileri için de olumlu etki yaratacağını söylemek mümkün olacaktır.

1.2.2.Finansal Olmayan Performans Boyutu

Finansal olmayan performans işletmedeki mali unsurlar dışındaki bütün faktörlerin performansını kapsamaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının egemen olduğu işletmelerde finansal performans verilerindeki olumlu artışlar başarının tek

göstergesi olarak kabul edilmekteydi. Ancak pek çok alanda olduğu gibi yönetim alanındaki çağdaş yaklaşımlara bağlı olarak gelişen yeni uygulamalar ile farklı faktörlerin de performans göstergelerinde etkin olduğu görüşü kabul görmeye başlamıştır. Finansal performans göstergeleri işletmenin başarısını değerlendirirken önemlidir. Ancak tek başına yeterli değildir. Finansal performans verilerine ek olarak ürünün kalite kontrolü, üretim döngüsü, makine performans verileri, malzeme ve stok kontrolü, işgören performansı gibi pek çok faktör işletmelerin başarısını etkilemektedir (Garrison, Noreen, Brewer 2012: 484).

İşletmelerin her geçen gün ağırlaşan rekabet koşulları karşısında hayatta kalabilmek ve rakipleri karşısında sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmeleri için bütün faaliyetlerini denetlemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin değişen koşullar karşısında en önemli kaynağının işgören olduğunun anlaşılması üzerine performans değerlendirme süreçlerinde finansal verilerin yanı sıra işgören performansına da odaklanılmaya başlanmıştır (Kirby 2005: 34). Esasında işletme içerisinde işgören performansının öneminin anlaşılmaya başlanmasının Hawthorne Araştırmalarına dayandığı kabul edilmektedir. Daha öncesinde işgörene mekanik bir unsur olarak yaklaşım sergileyen klasik yönetim anlayışının Hawthorne araştırmaları ile değişmeye başladığı görülmektedir (Koçel 2015: 277). İşletmenin performansını değerlendirirken finansal veriler ile birlikte işgören performansında meydana gelen değişiklikleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Neticede işletmenin kaynak yönetimi planlamasını yapan yönetici de planlanan faaliyetleri tamamlayan da işgörendir. Aslında ilk olarak işgören performansını etkileyen unsurları geliştirici planlar tasarlanmalıdır. Çünkü işgörenin gelişmesi işletmenin ilerlemesinin bir göstergesidir. Bu bağlamda işletmenin bütün fonksiyonlarında görev yapan iş görenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artırıcı etki gösterecek faaliyetlerin işletmeye yansması da olumlu olacaktır.

İşletmenin yönetim, tedarik, üretim, pazarlama gibi diğer fonksiyonlarının performansı da finansal olmayan performans boyutu içerisinde değerlendirilmektedir. İşletmelerin üretim yapabilmesi için gerekli olan ham maddenin tedarik aşamasının sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Diğer taraftan ham maddeyi ürüne dönüştüren üretim makinelerinin performansı da işletmenin performansını etkilemektedir (Sabuncuoğlu, Tokol 2011: 98). Esasında işletmenin bütün fonksiyonlarının performansı birbirini etkileme gücüne sahiptir. Örneğin her

ne kadar mali kaynaklar güçlü olsa da üretim yapılmadığı zaman mali gücün bir önemi kalmamaktadır. En son teknoloji makineleri alınmış olsa dahi bu makineleri çalıştıracak kalifiye işgörenin olmaması yine işletmenin bütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanamaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işletmenin finansal ve finansal olmayan performans verileri yeterli düzeye erişememektedir.

1.3.Performans Türleri

İşletmeler için performans, farklı faktörlerin etkilediği yönetsel bir süreçtir. Performans göstergeleri işgörenlerin bireysel performansları, takım performansları ve örgütsel performans verileri ile şekillenmektedir (Şimşek, Çelik 2012: 93). Bu doğrultuda performans türleri bu üç başlık altında incelenmektedir.

1.3.1.Bireysel Performans

İşgören performansı, işletmede görev yapan bütün çalışanların kendilerine verilen işi tamamlayabilmek için harcadıkları zaman ve emeği kapsamaktadır. İşgören performansı, işgörenin beklentisi ile örgütsel hedefler arasında kurulan bağlantı sonucunda ortaya çıkmaktadır (Tutar, Altınöz 2010: 202). Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise işgörene verilen görevin tecrübe ve yetenek alanına göre uygunluğudur. İşgörenin kabiliyetine uygun olmayan sorumlulukların verilmesi faaliyet sonucunun beklentiye karşılamamasına neden olabilir.

İşgörenler bir görevi yerine getirebilmek için teknik bilgilerini ve becerilerini kullanmaktadırlar. İşgörenlerin mesleki yeterlilik düzeyleri, çalışma şartları, görev tanımlarının net olması gibi faktörler işgören performansının gerçekleşme düzeyini etkilemektedir (Scotter, Cross, Motowidlo 2000: 529). İşgören performansı üzerinde etkili olan faktörlerin uygun koşullarda sunulması, performans gerçekleşme düzeyinin oranını beklenti seviyesine yaklaştırmaktadır. Ancak işgörene uygun koşullar sunulmadan performans verilerinin yüksek olmasının beklenilmesi işgören performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin teknik çizim programlarını kullanmayı yeterli düzeyde bilmeyen bir işgörenden bir proje ortaya koymasını beklemek gerçekçi olamaz. Bu görevin altından kalkamayan işgören kendisini yetersiz hissedebilir ve bu durum işgörenin performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

İşgören performansının, işgörenin iş yerine yönelik memnuniyeti ile ilişkili olduğunu söylemek doğru olabilir. İşgörenler, çalıştıkları işletmenin sunduğu imkanlar ile görev ve sorumluluklarından memnun oldukları zaman yüksek performans gösterme konusunda daha çok çaba gösterebilmektedirler. Bu duruma ilaveten performans değerlendirme süreçlerine yönelik sürecin net olması da işgören performansı açısından olumlu katkı sağlayabilmektedir (Mackay vd. 2004: 89). Yönetim kademesinin ayrımcı veya tutarsız yaklaşımları işgören cephesinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Dolayısıyla işgören performansının bu durumdan olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz bir hal alabilmektedir.

İşgören performansında meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmenin bütün fonksiyonlarını etkileme gücüne sahiptir. İşletmelerin işgöreni etkin ve verimli çalıştırabilmeleri için kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları net bir şekilde açıklamaları gerekmektedir. Kendisinden ne beklediğini bilerek hareket eden işgörenin zaman ve emeğini daha efektif kullanması beklenir. Diğer taraftan yol haritası net olmayan bir işgörenin hedefi tutturmasını beklemek doğru olmaz. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin işgören performansını etkileyebilen bütün faktörleri göz önünde bulundurarak önlemler alması ve hedefleri işgörenin ulaşabileceği seviyede belirlemesi performans verilerine olumlu yansımaları mümkündür. Hedefleri gerçekleştiren işgörenlerin motivasyonları yükselir, bu durum da performans göstergelerini artırır.

1.3.2.Takım Performansı

Belirlenmiş ortak bir hedefe ulaşmak için alanında uzman işgörenlerden oluşan takımlar, kendi içerisinde sosyal bir yapı barındırmaktadır. Örgütlerde takım oluşumları genellikle özel projeleri gerçekleştirmek veya uzmanlık gerektiren bir işi yerine getirmek için oluşturulmaktadır. Takımlarda yer alan işgörenler, bireysel görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için çaba harcamaları gerektiği gibi ihtiyaç halinde bir bütün halinde hareket etmeleri gerektiğinin de farkında olmaları gerekmektedir (Straub 2002: 13). Takım farkındalığı yüksek olan işgörenler, görev sonucunda ortaya çıkan işin esasında bireysel başarısından daha farklı olduğunu görebilmektedir. Takımda yer alan her bir işgören görevini tamamladığında ortaya çıkan sonucun bireysel başarı sonucu ortaya çıkan sonuçtan daha büyük olduğu karşılaşmak mümkün olabilmektedir.

İşletmelerin her geçen gün değişen ve ağırlaşan rekabet koşullarına cevap verebilmek için örgüt yapılanmalarında ihtiyaç doğrultusunda çeşitli oluşumlara yer vermesi gerekmektedir. İşletme yönetimleri “birlikten güç doğar” mantığıyla örgütlerde takım oluşumlarına yer verebilmektedir. Örgütlerinde takım oluşumlarına yer veren işletmeler, işgörenlerin motivasyonunun yükselmesi ve işgörenler arasında güçlü iletişim kanallarının kurulmasını destekleyen adımlar atmış olmaktadır. Bu durumun getirisi olarak işletmelerde takım performanslarının da yükselmesi sağlanmaktadır (Özler, Koparan 2006: 7). Ortak bir vizyonu gerçekleştirmek için oluşturulan takımlar, esasında çok kollu ancak tek beyinli bir robot gibi hareket edebilmektedirler. Sonuçta ortaya çıkan iş veya ürün bir ekibin içerisinde yer alan işgörenlerin takım performansının gücünü de temsil etmektedir.

Takım performansı, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için önemli göstergelere sahip olabilmektedir. Diğer taraftan takım performansını etkileyebilen farklı faktörlerin de mevcut olduğu söylenebilir. Takım performansını etkileyen faktörler içerisinde örgütsel destek, görev tanımları, değişen koşullara hazırlıklı olmak, yetenekli ve sorumluluğunun farkında işgörenleri bir araya getirmek gibi unsurların yer aldığı ifade edilebilir (İnce, Bedük, Aydoğan 2004: 423). Diğer taraftan örgüt kültürünün işletmedeki pek çok işleyişi etkilediği gibi takım performansını da etkilediğini söylemek mümkündür (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010: 344). Takım performansını etkileyen farklı faktörler göz önünde bulundurularak işletme içi organizasyonu bu doğrultuda şekillendirmek faydalı olur.

Takım performans verileri, işletmelerde kurulan ekiplerin başarısının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Alanında bilgi ve tecrübeye sahip işgörenlerin bir araya gelerek oluşturdukları takımlar, işgörenlerin tek başına elde edecekleri başarıdan daha fazlasını yapabilecek güce sahiptirler. Başarılı bir liderin kontrolü altında kurulan takımların performans verilerinin de yüksek olması mümkündür. Diğer taraftan takımda görev alan işgörenlerin performansını artırmak için motivasyonu yükseltmek için elde edilen başarıların ödüllendirilmesi ve mesleki gelişimleri için çeşitli fırsatlar sunulması fayda sağlayabilir.

1.3.3.Örgütsel Performans

Örgütsel performans, bir işletmenin belirlenen hedeflerine ne kadar ulaştığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletmenin stratejik

amaçlarına ulaşabilme yeteneğinin açıklaması olan örgütsel performans verileri, satışlarda meydana gelen artışa bağlı olarak pazarda büyüme oranı ve karlılık hakkında yorum yapılabilmesini sağlamaktadır (Hult, Hurley, Knight 2004: 431). Başka bir ifade ile örgütsel performans verileri başarının göstergesi niteliğindedir. Kıyaslama yapıldığında bir önceki dönem verilerine göre artış gösteren değerler işletmenin başarısı olarak kabul edilebilirken, düşüşün yaşandığı alanlar ise başarısızlık olarak değerlendirilebilir. Yapılacak değerlendirmeler ile başarılı sonuçlar elde edilen alanlarda hedefleri büyütme, başarısız olunan alanlarda ise süreci yeniden ele almak gerekmektedir.

Örgütsel performans için bir yol haritası belirlenirken öncelikle şimdi neredeyiz sorusu ile harekete geçilmelidir. Böylelikle durum değerlendirmesinin yapıldığı bu aşamada daha ne kadar iyi olabilirdik sorusu gündeme gelmektedir. Daha iyi performans verileri elde edebilmek amacıyla bu süreçte potansiyel gücün kullanımı için farklı hareket planları hazırlanabilmektedir. Son aşama olarak nerede olmalıyız sorusu ile hedef pazardaki konumu netleştirmek için atılması gereken adımlar tasarlanmaktadır (Uzun 2021: 69). Böylece yol haritasının kıstasları netleşmiş olmaktadır. Ayrıca örgütsel performans için değerlendirme yapabilmek için veri toplamak daha kolay bir durum haline gelmektedir.

Örgütsel performans yönetimi, esasında yönetim ile işgören arasındaki uyumun da bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yönetim tarafından belirlenen hedeflerin örgüte uygun olması başka bir ifade ile işletmenin sahip olduğu işgören profili ile imkanlarına uygun olması gerekmektedir (Felizardo, Félix, Thomaz 2017: 5). Eğer yönetim kademesi koşulları göz önünde bulundurmadan hedefler belirler ise örgütsel performans hakkında yapılacak değerlendirmeler de sağlıklı olamaz (Kennerley, Neely 2003: 221). Dolayısıyla örgütsel performansa dair yorum yapabilmek için gerçekçi veriler elde edilebilecek süreçler planlamak gerekmektedir.

Örgütsel performans hakkında değerlendirme yapabilmek için yönetim kademesinin finansal ve finansal olmayan performans verilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Finansal performans verileri işletmenin mali durumu hakkında bilgileri kapsamaktadır (Pierre, Devinney, Yip, Johnson 2009: 721). Örgütsel performans için doğru bir değerlendirme yapabilmek için performansın finansal olmayan boyutuna da dikkat etmek gerekmektedir. Burada kalite, iç ve dış müşteri memnuniyeti, yönetim faktörü, örgüt kültürü gibi pek çok unsuru da dikkate almak

gerekmektedir (Rose, Kumar, Pak 2009: 59). Örgütsel performans hakkında yorum yapabilmek için farklı faktörleri inceleyerek sonuca varılması gerektiği anlaşılmaktadır. Finansal veriler işletmenin rakamsal olarak kârlılığı hakkında bilgi vermektedir. Finansal olmayan verileri rakamsal olarak ifade etmek her zaman mümkün olmayabilir. Ancak örgütsel performans hakkında değerlendirme yapılırken finansal olmayan faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

1.4.Performansın Önemi

Bir işletmenin başarısı veya sürekliliği hakkında araştırma yapılmak istenildiğinde ilk bakılacak olan alan performans verileridir. İşletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi ancak kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu konu hakkında değerlendirme yapabilmek için performans verilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Looy, Shafagatova 2016: 18). Bu durum performansın işletmeler için önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet avantajı sağlayabilmek, kârlılığını artırmak, kısa ve uzun vadeli planlar yapabilmek için performans verilerine ihtiyacı bulunmaktadır (Poon 2004: 334). Bu bağlamda performansın, işletmeler için hayati öneme sahip bir konu olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Performans verileri pozitif olarak elde edilirse yüksek performans elde edildiği, negatif olarak elde edilirse performans düzeyinin düşük olduğu anlamına gelmektedir (Uzunoğlu 2011: 3). Yüksek performans verileri işletmenin kaynaklarının hedefler doğrultusunda kullanıldığı anlamına geldiği için performansın işletmeler için önemli olduğunu söylemek doğrudur. Bu durumu işgörenler ve yöneticiler için başarı göstergesi olarak kabul etmek gerekmektedir (Luecke 2015: 146). Performansın işgören, yönetici ve işletme açısından önemi farklıdır.

1.4.1.İşgören Açısından Önemi

İşletmelerde verimliliği etkileyen en önemli faktörlerden birisi işgören performansıdır. İşletmeler açısından durum işgören performansı ile kârlılığı artırmak anlamına gelirken diğer taraftan işgören için performans çok daha farklı anlamları bünyesinde barındırabilmektedir. İşgören, gösterdiği performansı karşılığında işletmeden maddi ve manevi olarak karşılığını almaktadır (Barutçugil 2015: 40). Performansın maddi karşılığı işgörenin işletmeden aldığı ücrettir. İşgörenin ve

sorumluluğunu taşıdığı kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için düzenli ödenen bu ücret işgören performansını etkileyebilmektedir. İşgörenin aldığı ücret eğer koşullar doğrultusunda tatmin edici değil ise bu durum işgören performansının düşmesine neden olabilmektedir. Zamanla bu düşüş işgörenin farklı arayışlara yönelmesine sebep olarak sonuçta işten ayrılmalara kadar varabilmektedir.

İşgören performansını etkileyen manevi faktörlerin etkisi kimi zaman beklenenin üzerinde olabilmektedir. Esasında bu durumu destekler nitelikte olan ve yıllar önce yapılan Hawthorne Araştırmaları sonuçlarının da bu doğrultuda olduğu söylenebilir (Koçel 2018: 253). Bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, işgören performansını maddi unsurlardan ziyade manevi veya diğer bir ifade ile sosyal faktörlerin daha fazla etkilediği ortaya konulmuştur (Wren, Bedeian 2021: 427). Özellikle iletişimin güçlü olduğu örgütlerde motivasyonun da yüksek olması beklenmektedir. Motivasyonun yüksek olduğu örgütlerde işgören performans verilerinin de yüksek olması mümkündür. İşgören performansının yüksek olması işletme verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işgören performansının hem işletme için hem de çalışanın kendisi önemli bir güç olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma hayatındaki değişen koşullar işgören açısından uyum sürecini zorlaştırmasına rağmen yeni iş kapılarını da beraberinde getirebilmektedir. Özellikle son yüzyılda meydana gelen teknolojik gelişmeler işgörenin değişim ve gelişmelere hızlı uyum sağlaması gerektiğini göstermektedir. Çünkü işletmelerin otomasyon sistemlere eğilimleri her geçen gün artmaktadır. Bu durum işgörenlerin teknoloji kullanım alt yapılarını geliştirmeleri için daha çok çaba harcamaları anlamına gelmektedir. İşgörenlerin hem mevcut görevlerini yerine getirmeleri hem de mesleki alandaki gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin daha yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. İşgörenlerin performans verileri çalıştıkları işletme için önemli olduğu gibi kendileri için de önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Bu bağlamda işgören performansının her iki taraf için de başarının anahtarı niteliğinde olduğunu söylemek mümkündür.

1.4.2.Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler, sorumlusu oldukları işletmenin kısa ve uzun vadeli planlamalarını yaparken performans verilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Neticede performans verileri geleceğe yönelik planlamalarda rehber niteliğinde

olabilmektedir. İşletmede yönetim kademesinin performans verilerini hem finansal hem de işgören boyutu ile ele almaları gerekmektedir (Paperin 2000: 74-76). Yöneticilerin işletme performansını değerlendirirken finansal ve işgören performansını birlikte ele almaları sağlıklı karar verebilmelerini kolaylaştırmaktadır.

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından farklı avantajları bulunmaktadır. Öncelikle belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi hakkında bilgi sahibi olmayı sağlar. Bu duruma bağlı olarak belirlenen hedefleri tespit etmek kolaylaşmaktadır. Diğer taraftan tüm çalışanların yakından tanınmasına imkân sağlamaktadır (Savaş 2005: 16). Performansları yüksek olan işgörenler tespit edilebilir. Beklentileri karşılayan işgörenler için işletme bünyesinde kariyer imkanları sunulabilir. Performansı düşük olan işgörenler için yapılan geri bildirimler ile performans verilerinde iyileşmeler sağlamak mümkün olabilmektedir.

Performans verileri yöneticilerin kendi başarılarını görebilmek adına bir gösterge niteliğinde olabilmektedir. Yöneticinin liderlik tarzı, işgören ile iletişimi gibi pek çok faktör işgören performansı üzerinde etkili olabilmektedir. İşgören performans değerlendirmesi yapılırken yöneticilerin kendilerini de değerlendirme imkanı bulabilmektedir (Ferecov 2011: 82). Bu değerlendirmeler yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat sunabilmektedir. Objektif değerlendirmeler yöneticinin gelişmesine katkı sunabildiği gibi örgüt içi süreçlerin özellikle işgören ile iletişime olumlu yönde katkı sağlayabilir.

Performans değerlendirme süreci esasında sadece işgörenler için geçerli bir durum olmamalıdır. Yöneticinin performansı da işletmeler için büyük önem arz etmektedir. İşletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesinde, etkili kararlar alınmasında veya örgüt içi süreçlerin yönetiminde yöneticinin performansının önemli olduğunu söylemek mümkündür (Bloch, Whiteley 2010: 37). Genellikle işgören performans değerlendirmesi yapılırken belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi ele alınmaktadır. Yöneticinin sorumluluk alanı daha geniş olmak ile birlikte hem süreçleri takip etmesi hem de pazarda meydana gelen değişiklikleri izlemesi gerekmektedir. Özellikle son yüzyılda teknolojik gelişmelere bağlı olarak meydana gelen değişimlere karşı işletmeyi hazır hale getirmek yöneticilerin sorumluluk alanı içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin, hem bugünü takip etmeleri hem de geleceği okumaları gerekmektedir. Dolayısıyla yönetici performans göstergeleri işletmelerin sürekliliği için önemli bir faktördür.

1.4.3.İşletme Açısından Önemi

İşletmelerin performans verileri, kaynaklarının etkin ve verimli kullanım oranını göstermektedir. İşletmelerin değişen koşullara zamanında uyum sağlayabilmeleri, pazardaki gelişmeleri takip etmeleri ve müşteri taleplerine cevap verebilmeleri için iyi performans göstergelerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Başarılı performans göstergelerine sahip olmayı her işletme yönetimi istemektedir. Ancak iyi bir performans verisine sahip olmak için işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekmektedir (Calantone, Cavusgil, Zhao 2002). İşletme performansı hakkında gerçek verilere sahip olan yöneticilerin alacakları kararların da uygulanması daha kolay olur.

İşletme yönetimleri kısa ve uzun vadeli planlamalar yaparken genellikle kârlılığı maksimum seviyeye ulaştırmak için stratejiler kurgulamaktadırlar. Bu sebeple öncelikli olarak finansal performans verilerine odaklanmaktadır (Mühlbacher, Siebenaler, Würflingsdobler 2016: 10). Ancak işletmelere rekabet avantajını sadece finansal faktörlerin sağlamadığını buna ilaveten işgören performansının da bu süreçte önemli olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Donaldson 2000: 391). Finansal verilerde meydana gelen sıkıntılara müdahale etmek işletmenin kârlılık düzeyinde kısa dönemli artışlar meydana getirebilmektedir. Uzun vadeli bir iyileşme gerçekleştirmek için işgören performansını artıracak adımların da dikkate alınması gerekmektedir. İşgörene yapılacak geri bildirimler veya zamanında yapılan müdahaleler ve düzenlenen eğitim programları ile hem verimliliği artırmak mümkün olabilmekte hem de iş tatmini artırılabilir.

İşletme performansında sürekliliği sağlayabilmek için örgütsel hedefler ve stratejiler ile örgütsel performansın uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan işletme yönetiminin de bu faktörler arasında dengeyi göz önünde bulundurarak hareket etmesi işleyişi kolaylaştıracaktır (Başat 2010: 36). İşletme performansında istenen başarı elde edildiğinde işletmenin rakipleri karşısında avantaj elde etmesi de mümkün olacaktır. Çünkü iç işleyişte elde edilen istikrar ve başarı dış işleri de olumlu yönde etkiler. İşletme performansında elde edilen başarı sunulan ürün ve hizmetin kalitesini de yükseltmektedir. Ayrıca aldığı ürün ve hizmetten memnun olan müşterinin ilgili işletmeye olan talebi de artabilir. Bu birbirini

etkileyen bir dizi süreçlerin işletmenin pazar payında artışı, kârlılığını, marka itibarını ve işgören performansında artışı beraberinde getirebilmektedir.

İşletme performansını bütüncül bir perspektiften ele almak gerekmektedir. İşletmenin ilk misyonu olan karlılığı artırmak için sadece finansal performans verilerine odaklanmak sağlıklı kararlar almak için doğru bir yaklaşım olmayabilir. Diğer taraftan işgören maliyetlerine bir gider kalemi olarak yaklaşmak ve işgörenden maksimum performans beklemek, bu duruma ilaveten baskıcı bir tutum ile süreci yönetmek de doğru değildir. Bu bağlamda başarılı bir işletme performansından bahsedebilmek için belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla bütün kaynakları etkin ve verimli kullanmak gerekmektedir. Yapılacak planlamaların ve atılacak adımların da bu doğrultuda şekillenmesi fayda sağlar.

1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilme düzeylerini ölçebilmek için kendilerinin belirlediği bir performans değerlendirme yöntemi bulunabilmektedir. İşgören başarısının işletmenin başarısı olarak kabul edildiği düşünülürse yüksek performans gösteren işgöreni her işletme istihdam etmek isteyecektir (Sikyr 2013: 44). İşgören performansında meydana gelen değişikliklerin incelenmesi ve ihtiyaç halinde çeşitli önlemlerin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple işgören performansını değerlendirme yöntemlerinin düzenli ve etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir.

İşletme yönetiminin belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi hakkında güvenilir ve doğru bilgi elde edebilmesi için performans değerlendirmesi yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşgörenlerin performans değerlendirmesi görevi, insan kaynakları biriminin sorumluluk alanına girmektedir. Yönetim kademesi genellikle performans değerlendirmeye fazladan iş yükü olarak bakmaktadır (Bock 2017: 164). Ancak işletmenin hizmet kalitesini ve kârlılığını artırmak, işgören devir hızını azaltmak için performans değerlendirmesi oldukça fayda sağlamaktadır (Tuncer 2013:90). Performans değerlendirme sürecinde farklı yöntemler kullanılabilmektedir. Literatürde performans değerlendirme yöntemlerinin geleneksel (klasik) ve çağdaş olmak üzere iki ana başlık altında ele alındığı görülmektedir (Uyargil 2000: 209). Bu

Çalışma kapsamında da geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve ağdaş performans değerlendirme yöntemleri başlıkları altında inceleme yapılmaktadır.

1.5.1.Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı işletmelerde oturmuş bir düzen bulunmamaktadır. İhtiyaç duyulduğu zaman performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. Burada genellikle iřęörenler arasında karşılaştırmalar yapılarak sonuca ulaşılmaktadır. Özellikle görev yeri değiştirmek veya terfi yapılmak istenildiğinde yöneticilerin başvurduğu ve sonuca daha kolay ulaşıldığı yöntemlerdir. Birkaç iřęörenin değerlendirmeye alındığı bu süreçte nicelik olarak performansı daha yüksek olan kişi belirlenmeye çalışılmaktadır (rc 2013: 21). Bu sebeple geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile daha hızlı karar vermek mümkün olmaktadır.

1.5.1.1.Düz Sıralama Yöntemi

Düz sıralama yönteminin en basit ve kolay performans değerlendirme yöntemi olduğu söylenebilir. Burada iřęörenlerin performans verilerine göre bir karşılaştırma yapılmaktadır ve sonuçta mevcut iřęörenler arasında sıralama yapılmaktadır. Sıralama yapılırken iřęörenler tutum, davranış, işbirliği ve verilen görevleri yerine getirme oranı gibi pek çok farklı yönlerden değerlendirmeye alınmakta ve daha fazla niteliği olan iřęrenden zayıf olana doğru bir sıralama yapılmaktadır (Bingöl 1990: 226). Yapılan değerlendirme sonucunda iřęörenler performans verilerine göre sıralanmakta ve ihtiyaç duyulan alanda görevlendirmeler yapılabilmektedir.

Bu yöntemde liderlik, örgütsel vatandaşlık, girişimcilik, görev sorumluluğu gibi önceden belirlenen kriterler ışığında değerlendirme yapılarak iřęören sayısına göre bir izelge hazırlanmaktadır (Ferecov 2015: 3). Düz sıralama yöntemi basit değerlendirme yöntemi olmakla birlikte iřęörenler arasında farklılıkları ön plana çıkaran bir yöntem değildir. Bu sebeple iřęören performans değerlendirmesi yapılırken farklı özelliklerin de göz önünde bulundurulduğu değerlendirme yöntemlerinin tercih edilmesi işletme açısından daha faydalı olabilir.

1.5.1.2.Eşli Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi olarak da ele alınan eşli karşılaştırma yöntemi iki işgörenin önceden belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilmesini kapsamaktadır. Düz sıralama yöntemine göre farklılığı değerlendirmeye alınacak işgörenlerin önceden belirlenmesinden kaynaklanmaktadır. Değerlendirmeye alınan birinci işgören ikinci işgören ile karşılaştırılmaktadır. Eğer aranan nitelik mevcut ise (+) işareti konulmaktadır (Barutçugil 2015: 194). Bu karşılaştırma değerlendirmeye alınan işgörenler için sırasıyla yapılmaktadır. En çok (+) alan işgören en yüksek performansa sahip anlamına gelmektedir.

Eşli karşılaştırma yöntemi, düz sıralama yönteminde olduğu gibi işgören sayısının çok olduğu işletmelerde uygulanması zorlayıcı olabilmektedir. Bu sebeple genellikle işgören sayısının az olduğu işletmelerde kullanılmaktadır (Helvacı 2002: 162). İşgören sayısının çok olduğu işletmelerde her bir nitelik için uygulanması gereken bu yöntem zaman yönetimi açısından verimli olmayabilmektedir. Özellikle hızlı karar verilmesi gereken konularda uygulanacak bu değerlendirme yöntemi faydalı olmamaktadır.

1.5.1.3.Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi, işgören performansını değerlendirmek için kullanılan eski yöntemlerden birisidir. Kullanılan bu yöntemde yönetici, değerlendirmede aradığı niteliklere ölçekte yer vermektedir. Bu nitelikler iyiden kötüye doğru sıralanmaktadır. İşgörenin iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi, iş devamlılığı gibi pek çok özelliği hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür (Gürbüz 2019: 220). Grafik derecelendirme yöntemi işgörenin birçok farklı yönden değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu sebeple kullanışlı bir yöntem olduğunu söylemek mümkündür. Sıralama yöntemlerine göre daha gerçekçi sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.

Grafik derecelendirme yöntemi ile işgören hakkında sayısal veriler elde etmek mümkün olmaktadır. Bu yöntem sürecinde her bir işgörenin bir başarı puanı bulunmaktadır. Elde edilen bu puanlar ile işgörelere başarı durumuna göre sıralama imkânı doğmaktadır (Helvacı 2002: 163). Eski bir performans değerlendirme yöntemi olmakla birlikte ölçeğin güvenilirliği sonuçların geçerliliği için önemli bir husustur. Özellikle değerlendiricinin öznel yaklaşımı değerlendirmenin güvenilirliği

bakımından gerçekçi sonuçlar elde edilmesine engel olabilmektedir. Bu durum işgörenin yönetime karşı güveninin sarsılması ve örgütsel aidiyetin azalmasına neden olabilmektedir.

1.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi ile performans değerlendirmede, işgörenin çeşitli davranışlarını tanımlayan soruların yer aldığı bir ölçek formu kullanılmaktadır (Deb 2009: 243). Bu yöntem, işgörenin performansının önceden belirlenmiş olan kriterlere göre değerlendirildiği bir yöntemdir. Listede yer alan kriterler işgörenlerin görev tanımlarını ve şirketin beklentilerini içermektedir (Kıdır 2020: 210). Kontrol listesi yöntemi, performans değerlendirme sürecinde hızlı sonuç alınmasını sağlayabilmektedir. Bu duruma ilaveten uygulanması kolay bir yöntemdir.

Kontrol listesi yöntemi işgörenler arasında karşılaştırma imkânı sağlamaktadır. Ancak işgören hakkında ayrıntılı bilgi elde etmek isteniyorsa bu yöntem yeterli olmayabilmektedir. Performans değerlendirmesini yapan yöneticilerin ilgili işgören hakkında bilgi sahibi olması ve nesnelliğini koruması gerekmektedir (Çelik 2020: 101). Ayrıca işgören sayısının fazla olduğu örgütlerde her işgören hakkında detaylı bilgi sahibi olmak mümkün olmayabilmektedir. Bu sebeple kontrol listesi kullanacak işletmelerin örgütsel özellikleri göz önünde bulundurarak uygun performans değerlendirme yöntemi tercih edilmelidir.

1.5.1.5.Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi işgörenin performansını değerlendirmek için önceden belirlenmiş bir dizi kriteri bünyesinde barındırmaktadır. Burada belirlenen kriterler işgören davranışı hakkında bilgi içerdiği gibi görev tanımlarına da yer verilebilmektedir. Belirlenen kriterler ilgili işgörende bulunma düzeyine göre birden beşe kadar derecelendirilmektedir (Yumak 2019: 19). Tüm kriterlerin puanları hesaplanarak her işgören için sonuç çıkarılır. Bu veriler ışığında işgörenler arasında sıralama yapılabileceği gibi istenilen nitelik özelliğine göre de karşılaştırma yapmak mümkün olabilmektedir.

Derecelendirme yönteminin çeşitli avantajları bulunabilmektedir. Elde edilen sonuçların karşılaştırılabilir olması örgüt içerisinde yükselmeler veya ödüllendirme sürecinde kolaylık sağlayabilmektedir (Mondy, Mondy 2017: 211). Diğer taraftan

değerlendiricinin öznel yaklaşımına burada da dikkat etmek gerekmektedir. Değerlendirme yapılırken işgörenin performansını etkileyecek diğer faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

1.5.1.6. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi

Davranışa dayalı değerlendirme yöntemi, işgören davranışının gelecekteki performansının en temel göstergesi olduğu fikrine dayanmaktadır. Değerlendirmeyi yapacak yöneticinin işgören davranışlarını gözlemlemesi önemli bir husustur. Değerlendirme aşamasında oluşturulacak ölçek sorularının da gözlem sonucu elde edilen veriler ışığında hazırlanması esas kabul edilmektedir (Özyörük 2009: 80). Öncelikle başarılı performans için gerekli davranışlar belirlenmektedir. Sonrasında belirlenen bu davranışlar ölçülebilir ifadeler ile tanımlanmaktadır.

Davranışa dayalı değerlendirme yöntemi işgörenlerin görevleri ve sorumlulukları hakkındaki davranışları hakkında bilgi verebilmektedir. Ancak ilgili işgörenin kişilik özellikleri ve tutumları hakkında gerçekleri yansıtmamaktadır (Wiersma, Latham 2006: 620). Diğer taraftan değerlendirme sonuçlarının işgörenler ile paylaşılması bu yöntemi çağdaş değerlendirme yöntemlerine de yaklaştırmaktadır (Uyargil 2013: 52). Ancak değerlendiricinin bakış açısının değerlendirme sürecini etkilemesi sebebiyle geleneksel değerlendirme yöntemlerine de benzemektedir.

1.5.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşgörenlerin performanslarını iyileştirmeyi ve onların gelişimini temel alan çağdaş performans değerlendirme yöntemleri performans değerlendirme sürecini farklı yönleri ile ele alınması gerekliliği üzerinde durmaktadır. İşgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirmelerini desteklemek amacıyla onlara geri bildirim sağlanabilmektedir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde örgüt bir bütün olarak ele alınmakta ve değerlendirme sürecinde farklı faktörler göz önünde bulundurulmaktadır (Canman 1995: 153). Geleneksel değerlendirme süreçlerinde karşılaşılan sorunlara çözüm üretmek için ortaya çıkarılan çağdaş değerlendirme yöntemleri (Dağdeviren, Akay, Kurt 2004: 132) performans değerlendirme sürecini daha etkin ve verimli yürütmek amacıyla tasarlanmıştır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri gelişime daha çok odaklanmaktadır.

1.5.2.1.Değerlendirme Merkezi

İşgörenlerin yeteneklerini, becerilerini ve yeterlilik düzeylerini ölçmek amacıyla tasarlanmış pek çok uygulama ve simülasyon içeren bir yöntemdir. Değerlendirme merkezi yönteminde işgörenlerin stresten uzak bir değerlendirme ortamında işletmenin amaçlarına uygun olarak hazırlanmış bir takım testler ile süreç yönetilmektedir (Çimen 2009: 26). Simülasyonların desteğiyle işgörenin karşılaçağı durum karşısında nasıl bir davranış sergileyeceğı gözlemlenmeye çalışılmaktadır. Özellikle işe alım süreçlerinde kullanıldığı gibi işletmede görev yapan işgörenler için de kullanılmaktadır.

Değerlendirme merkezi yöntemi, işgörenin bir işi yerine getirme becerisini ölçebilmenin en iyi yolunun, kişiyi o işi yaparken görmek fikrini esas almaktadır. Burada amaç işgörenin gelecekte gösterebileceğı performans ölçütleri hakkında bilgi sahibi olabilmektir (Boztemir 2011: 30). Çeşitli ölçme araçları kullanılarak işgörenin farklı yeterlilik alanları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Burada elde edilen veriler işgörenin işletme içerisinde değerlendirme sürecini kolaylaştırdığı gibi ilgili işgörenin kariyer planlaması için de katkı sunabilecektir.

1.5.2.2. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, işgörene işletme hedeflerinin önceden bildirilmesi ile başlatılmaktadır. İşgörenin kendisine bildirilen hedeflere odaklanması ve performansını bu doğrultuda şekillendirmesi istenilmektedir. İşgörenin belirli zaman diliminde görevini yerine getirmesi beklenildiğı gibi ihtiyaç halinde işgörene geri dönüşler sağlanmakta ve bilgilendirme yapılmaktadır (Decenzo, Robbins,Verhulst 2017: 223). Karşılıklı iletişimin yoğun olduğı bu süreçte işgören, iyileştirilmesi gereken alanlardan aktif olarak haberdar olmaktadır. Sonuçta belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi tespit edilerek işgören performansı değerlendirilmektedir.

Amaçlara göre değerlendirme süreci sonucunda elde edilen veriler, yönetim kademesinin de belirledikleri hedefleri yeniden gözden geçirmeleri için fırsat sunmaktadır. İşletme kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi önemli bir unsurdur. Hedeflerde yapılacak iyileştirmeler işgörenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Palmer 1993: 112).

Bu durumun getirisi olarak işgören performansında artış yaşanması mümkün olabilir. Dolayısıyla işletme performansı da olumlu yönde etkilenir.

1.5.2.3. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi

Psikolojik değerlendirme yönteminde işgörelere, uzman psikologlar tarafından farklı testler uygulanmaktadır. Bu duruma ilaveten işgöreliler ile görüşmeler yapılarak derinlemesine veriler toplanmaya çalışılmaktadır. Psikologlar ve yöneticiler, işgörelilerin gelecekteki potansiyeli hakkında bilgi sahibi olmak, işgörelinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak için birlikte çalışmaktadırlar (Bergman, Lillemor, Hallberg 2002: 318). Bu yöntem ile işgörelilerin kişilik özellikleri, yetenekleri ve duygusal zekaları hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür. Elde edilen bu bilgiler ile işgöreliler hakkında gelecekte nasıl bir performans gösterebilecekleri hakkında yorum yapılabilmektedir.

Psikolojik değerlendirme yöntemi, işgörelilerin sürece dâhil edilmesi açısından verilerin nesnel olması adına faydalı bir süreçtir. Bu duruma ilaveten işletmenin terfi ve görevde yükselme süreçleri için de katkı sunacağı göz önünde bulundurulabilir. Diğer taraftan psikolojik testlerin güvenilirliği veya işgörelilerin gerçek cevapları verip vermeyeceği emin olması zor bir alandır (Marrelli, Tondora, Hoge 2005: 537). İşgörelilerin uygulamaya alındıkları günkü ruh halleri, motivasyonu veya stres düzeyleri test verilerini etkileyebilecek faktörlerdir. Bu duruma istinaden elde edilecek verilerin de güvenilirlik boyutu gerçekçi olmayabilir.

1.5.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu performans değerlendirme yöntemi işgöreliler performansını etkileyen işletmedeki bütün kişileri sürece dahil etmektedir. Bu yöntem bir işgörelinin meslektaşları, yöneticileri ve astları tarafından değerlendirildiği bir yöntemdir. 360 derece değerlendirme yöntemi, bu çoklu değerlendirme süreçlerinden elde edilen veriler ile ilgili personelin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmektedir. Elde edilen veriler ile işgörelinin kendisini geliştirmesi ve kariyeri için plan hazırlanmasına katkı sunabilmektedir (Uygur, Sarıgül 2015: 192). 360 derece performans değerlendirme yönteminde iyi tasarlanmış bir süreç, işgöreliler hakkında sağlıklı bilgiler elde edilmesini sağlamaktadır.

360 derece performans değerlendirme yöntemi sonucunda işgörenlere yapılan geri dönüşler ile işgörenlerin daha iyi performans göstermeleri beklenebilir. Kendisini destekleyen bir işletme yönetimi sayesinde işgörenlerin örgütsel aidiyetlerinin artması mümkündür. Diğer taraftan insan kaynağı hakkında net bilgiler elde eden yöneticilerin örgüt içi işleyişi düzenlemesi de kolay bir hal almaktadır (Antonioni 1996: 31). Yapılan geri bildirimler ile yönetim kademesi ile işgören arasında iletişimin artması ve ilişkilerin sağlıklı yürütmesine katkı sunabilmektedir. Kullanılan yöntemin zaman alıcı olması bir dezavantaj olmakla birlikte çoklu değerlendiricilerin fikirleri, işgörenin gelişimi için fayda sağlayabilir.

1.5.2.5. Balanced Score Card (Dengeli Puan Kartı) Yöntemi

Bu yöntem, performans ölçmede kurumsal karne olarak tanımlanan değerlendirme sürecini kullanmaktadır. Dengeli puan kartı yöntemi ile işletmelerin vizyonu ve stratejileriyle uyumlu hale getirilmesini öneren bir değerlendirme tavsiye edilmektedir. Finansal performansın artırılması için işgörenin gelişiminin desteklenmesi gerekmektedir (Kaplan, Norton 1996: 76). İşgörenin performansındaki artışlar işletme stratejilerinin uygulanmasına olumlu olarak yansımaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde farklı faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Dengeli puan kartı yöntemine göre işletmenin vizyon ve stratejilerini şekillendiren finans, öğrenme ve gelişme, müşteri ve son olarak iç süreçler olmak üzere dört ana faktör bulunmaktadır. Finans faktörü işletmenin gelir gider dengesini temel alırken, müşteri pazardaki durumu ele almaktadır. İç süreçler boyutu, işletme yönetiminin hedeflere ulaşmak için tasarladığı işleyişi temel almaktadır. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutu işgören performansına odaklanmaktadır. İşletmenin sürekliliği ve başarısı için işgörenlerin gelişimine katkı sunulması gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Güner 2008: 254). Bu dört boyut temel alınarak yapılan iş planlaması ile stratejilere ulaşma ve işgören performansında artış beklenmektedir. Öğrenme ve geliştirme boyutunda işgören için tasarlanan planlar ile işgören performansında olumlu yönde gelişmelerin yaşanması mümkün olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞGÖREN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İşgören performansı, işletme hangi sektörde yer alırsa alsın örgütün başarısı için önemli bir konudur. İşgörenin başarılı bir performans göstermesi işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına, kârlılığın artmasına katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan işgören performansının yüksek olması motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi pek çok faktöre de olumlu yönde sirayet etmektedir.

İşgören performansı kavramı ele alınırken ilk olarak işgören performans değerlendirme kavramı akla gelmektedir. Performans değerlendirmede amaç elde edilen veriler ışığında işgörenin hedeflere ne derece ulaştığını tespit etmektir. Bu bağlamda işletmeler için performans değerlendirme verileri önemli anlamlar içermektedir. Ancak işgören performansı söz konusu olduğunda süreci farklı boyutlarıyla ele almak gerekmektedir. Bunun öncelikli sebebi, işgören canlı bir varlık olduğu için farklı faktörlerden etkilenebilmesidir. Örneğin fizisel bir sorunu veya sağlık problemi olduğu zamanlarda performans verilerinin yüksek olmasını beklemek doğru olmayabilir (Musich 2006: 130). Diğer bir sebep ise işletmenin sunduğu maddi ve manevi koşulların işgören performansını etkileyebilmesidir. Örneğin otoriter bir yönetimin hakim olduğu işletmelerde işgörenlerin üzerinde baskı kurulabilmektedir. Zaman içerisinde bu durum işgörenin performansında düşüslere neden olabilmektedir (Cummings, Schwab 1973: 48). Başka bir sebep ise çevresel koşulların da işgören performansı üzerinde etkisinin olduğudur. Örneğin dünyadaki veya ülkedeki ekonomik değişmeler de işgören performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Çünkü işgörenlerin ciddi bir oranının sabit ücret ile çalıştığı göz önünde bulundurulursa yaşanan ekonomik krizler sebebiyle alım gücünde düşmeler olmaktadır. Bu duruma bağlı olarak geçim sıkıntısı yaşayan işgörenlerin performanslarında düşmelerin olması kaçınılmaz gibi görülebilir(Luthans 1992: 118). Dolayısıyla işgören performansı değerlendirilirken veya işgören performansı üzerine konuşulurken bahsedilen bu koşulları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Tüm işletmeler işgören performansına önem verdikleri yönde açıklamalarda bulunabilmektedir. Ancak bu durum genellikle performans sonuçları üzerinden yürütülmektedir. İşgören performansını etkileyen faktörler dikkate alınarak yapılacak düzenlemeler ile işgören performans verilerinde artışların olduğu sonuçlar ile karşılaşmak mümkün olabilmektedir. İşgören performansını etkileyen faktörler göz önünde bulundurularak yapılan çalışmalar ile performans çıktılarında elde edilen %1’lik bir artış işletme kârında 100 bin dolara kadar artış sağlayabilmektedir (McCammon 2012: 17). Bu durum işgören performansı için sadece sonuçlara odaklanmamak gerektiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle işgören performansını bir süreç olarak kabul edip bu doğrultuda hareket etmek gerektiği söylenebilir.

İşgören performansını etkileyen faktörler yazın alanında incelendiğinde farklı sınıflandırmalar ile karşılaşmak mümkündür. Bazı çalışmalarda bireysel faktörler, psikolojik faktörler ve örgütsel/yönetimsel faktörlerin olarak ele alındığı görülmektedir (Simamora 2004: 42; Gibson 2008: 132). Bazı çalışmalarda ise işgören performansını etkileyen faktörler yönetim, çevre ve bireysel faktörler olmak üzere üç başlık altında ele alındığı görülmektedir (Kozlowski, Klein 2000: 78; Mathis, Jackson 2008: 141; Armstrong 2014: 412; Germir vd. 2015: 162) Bu çalışmada da gerek işgörenler ile yapılan mülakatlar çerçevesinde gerekse uzman görüşlerinden elde edilen veriler çerçevesinde işgören performansını etkileyen faktörler bireysel, yönetimsel/örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

2.1. Bireysel Faktörler

İşgörenlerin bireysel özellikleri, performans üzerinde etkili olabilmektedir. Her bireyi bir diğerinden farklı kılan bu faktörlerin işgören performansı üzerinde etkileri de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin iletişim kurma becerisi iyi olan işgörenlerin performanslarının yüksek olması beklenen bir durumdur. Çünkü yüksek iletişim becerisi, işgörenin görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamasını sağladığı gibi sorun yaşadığı alanlarda sıkıntılarını daha kolay dile getirebilmektedir (Nankervis vd. 2020: 302). Bu durum örgüt içi iletişime katkısının olmasının yanı sıra yönetim kademesinin süreçlerini daha etkin bir şekilde yürütmesini sağlamaktadır.

İşgörenlerin performanslarının hep aynı düzeyde olmasını beklemek veya her işgörenden aynı derecede performans göstermelerini beklemek doğru bir yaklaşım değildir. Her işgörende diğer kişilere göre düzeyleri farklılık gösteren özellikler mevcut olabilmektedir. Bazı işgörenler aldıkları eğitimler ile farklılıklarını ortaya koyabilirken kimisi de çok iyi eğitim almasına rağmen beklentileri karşılayamamaktadır. Kişilik özellikleri bakımından konu ele alındığı zaman kimi işgören dışa dönük, iletişimi güçlü olabilirken; kimi işgörenler içe dönük bir kişilik yapısına sahip olabilmekte, duygu ve düşüncelerini dışarı ifade edememektedir. Bu bağlamda işgöreni etkileyen çok farklı faktörlerin olduğunu söylemek olasıdır. Dolayısıyla bireysel özelliklerin işgören performansı üzerinde etkin olduğu kabul edildiğinde bu özelliklere bağlı olarak performans verilerinin de farklılık göstermesi olağan bir durumdur.

Alanyazın incelendiğinde işgören performansını etkileyen bireysel özelliklerin farklı başlıklar altında ele alındığı görülmektedir. İşgören performansını etkileyen faktörleri fiziksel özellikler, psikolojik yapı, stres, motivasyon, çalışan ihtiyacı, psiko-sosyal faktörler şeklinde ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Topa 2019: 7). Diğer taraftan işgören performansını etkileyen bireysel özellikleri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi faktörler şeklinde ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Örnek 2017: 52).

Bu çalışmada işgören performansını etkileyen faktörler literatür taramasının ardından ilk olarak kişilik, eğitim, bilgi düzeyi, fiziksel özellikler, tecrübe, kültür, beceri, yetenek ve demografik özellikler olarak tasarlanmıştır. Ancak iş hayatında aktif yer alan işgörenlerle yapılan mülakatlar ile uzman görüşlerinden elde edilen veriler değerlendirildiğinde işgören performansını etkileyen bireysel faktörler yeniden tasarlanmıştır. Bu doğrultuda bireysel faktörler kişilik özellikleri, demografik özellikler, motivasyon, psikoloji/sağlık durumu ve kendini geliştirme ana başlıkları altında ele almak uygun görülmüştür. Daha sonra bu beş ana başlık kapsamında alt faktörlere yer verilmiştir. Kişilik özellikleri başlığı altında iletişim, duygusal zeka ve kişilik tipleri ele alınmaktadır. Demografik özellikler kapsamında eğitim, tecrübe, beceri, bilgi, fiziksel özellikler ve giyim/bakım alt başlıkları incelenmektedir. Motivasyon başlığı altında azim, hırs, kararlılık, merak, istek/beklenti ve iş tatmini/doyumu faktörleri yer almaktadır. Psikoloji/Sağlık durumu özellikleri çatışma, stres, psikolojik yapı ve sağlık/fiziksel durum başlıkları

olarak incelenmektedir. Son olarak kendini geliştirme başlığı altında teknolojik okur yazarlık ve uzmanlık alanı alt başlıkları ele alınmaktadır.

2.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik kavramı TDK Büyük Türkçe Sözlükte “bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü, şahsiyet; insanlara yakışacak durum ve davranış; bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü” tanımlarına yer verildiği görülmektedir (TDK 2023). Günümüzde İngilizce ‘personality’ olarak kullanılan kişilik kavramı köken olarak araştırıldığında Latince ‘persone’ kelimesine dayandırıldığı anlaşılmaktadır. Antik çağda tiyatro oyuncularından canlandırdıkları karakterlerin kişilik özelliklerini izleyiciye yansıtabilmek için maske kullanılmaktaydı. Bu maskelere ‘persona’ adı verilmekteydi. Daha sonrasında ‘persona’ kelimesi bir insanı diğerlerinden ayırt eden özelliklerini tanımlarken kullanılmaya başlanmıştır (Feist, Roberts, Feist 2021: 11). Dolayısıyla bu açıklamaya dayanarak kişilik için bir kişinin diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan özelliklerin bütünü tanımlasını yapmak mümkün olmaktadır.

Kişilik özelliklerinin şekillenmesinde genetik ve çevresel faktörler etkin olmaktadır. Genetik faktörler doğuştan gelmektedir ve bunları değiştirmek neredeyse imkansız bir durumdur. Bireylerin fizyolojik özelliklerinin yer aldığı genetik faktörler kişilik üzerinde belirleyici olabilmektedir (Hogan 1994: 11). Çevresel faktörler ise kişinin sürekli iletişim halinde olduğu ve günlük yaşantısının geçtiği yerleri kapsamaktadır. Bir başka ifadeyle kişinin aile, çalışma ve sosyal hayatı çevresel faktörler içerisinde yer almaktadır (Pınar 2022: 36). Çevresel faktörlerde meydana gelen değişiklikler kişilikte de değişmelere neden olabilmektedir. Örneğin kuralların çok baskın olduğu bir işletmede işgören sessizliğe bürünebilirken, daha esnek çalışma koşullarının olduğu işletmelerde daha kolay iletişim kurabilmektedir. Bu bağlamda içe dönük bir kişiliğe sahip bir işgören farklı bir örgütte dışa dönük bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Dolayısıyla kişiliğin sabit bir yapıya sahip olmayan, çeşitli faktörlerden etkilenen karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Kişilik özellikleri insanların karşılaştıkları durumlar karşısında tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İfade tarzları, tutumları, empati gibi pek çok unsurda bireyin kişilik özellikleri belirleyici olabilmektedir (Burger 2006: 22-28). Bu bağlamda bir insanın kişilik özelliklerinin, sosyal hayatından iş hayatına kadar her

süreci etkileyebildiğini söylemek olasıdır. Kişilik özelliklerinin işgören performansı üzerinde etkisi yapılan bazı çalışmalarla da desteklenmektedir. Örneğin Yelboğa'nın (2006:208) finans sektörü üzerine yaptığı araştırmasında kişilik özelliklerinin işgören performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan İyigün (2014: 57) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da bu durumu destekler sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısıyla kişilik özelliklerinin işgören performansı üzerinde etkisinin bulunduğu göz önüne alınmalıdır. Diğer taraftan işletmelerde performans üzerine yapılacak çalışmalarda kişilik özelliklerinin de göz önünde bulundurulması sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında kişilik başlığı altında iletişim, duygusal zeka ve kişilik tipleri incelenmektedir. Bu alt başlıkların oluşturulmasında mülakat ve uzman görüşlerinden elde edilen veriler belirleyici olmuştur.

2.1.1.1. İletişim Becerisi

İnsanlık tarihi kadar eskiye dayanan iletişim, zaman içerisinde toplumlarda meydana gelen gelişmelere bağlı olarak farklı tanımlamalar ile karşımıza çıkmaktadır. İletişim, kavramsal olarak ele alındığında TDK'da 'Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması; bildirişim, haberleşme, iletişim' tanımlamasına yer verildiği görülmektedir. Yine iletişim için aynı sözlükte 'Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi; bildirişim, haberleşme, muhabere, iletişim' tanımı yer almaktadır (TDK 2023). İkinci tanım göz önüne alındığında iletişimin teknolojik gelişmelerden etkilendiğini söylemek mümkün olmaktadır.

İletişim, kaynak ve alıcı arasında kurulan kanal ile iletinin karşı tarafa ulaştırılmasıdır (McQuail, Windahl 2010: 17). İletişimde kaynak kişi beceri, tutum ve bilgisi ile göndermek istediği iletiyi kodlayarak alıcıya göndermektedir. Burada ileti sözlü, yazılı veya sözsüz olabilmektedir. Diğer taraftan iletinin hedefine ulaşabilmesindeki başarı oranı yine alıcının beceri, tutum ve bilgi düzeyine göre değişebilmektedir (Şengöz 2000: 6). Dolayısıyla etkili bir iletişim süreci kaynak ve alıcının sahip olduğu vasıflardan etkilenmektedir. Bu bağlamda iletişim kurma becerisi yüksek olan işgörenlerin görev ve sorumluluklarını daha iyi kavramaları beklenirken, örgüt içinde ise kendilerini başarılı bir şekilde ifade edebilmeleri beklenebilir.

İşgörenin iletişim kurma becerisi ile performansı arasında yüksek bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşgören, iletişim kurma becerisi sayesinde örgüt içinde düşünce ve fikirlerini paylaşma, başkaları ile işbirliği yapabilme ve karşılaştığı veya yaşadığı sorunlar karşısında çözüm yolları üretebilmektedir. Özellikle iletişimi yüksek olan işgörenler çatışma yönetimi konusunda daha başarılı olabilmektedir (Barki, Hartwick 2004: 221). Dolayısıyla mensubu olduğu örgütte kendisini rahat ifade edebilen, hem yönetim kademesi hem de çalışma arkadaşları ile iletişim kurma konusunda sıkıntı yaşamayan işgörenin performansının da yüksek olması olağan bir durum olmaktadır.

İşgören performansında iletişim önemli bir etkiye sahiptir. Etkili bir iletişim kurma becerisine sahip işgörenlerin görevlerini yerine getirirken daha yüksek bir performans gösterme olasılığı söz konusu olabilmektedir. Duygu ve düşüncelerini ifade etme konusunda sıkıntı yaşamayan işgörenlerin fikirbirliği ve işbirliği konusunda da başarılı olmaları beklenmektedir. Örgütler için birlikte hareket etmeyi başaran işgörelere sahip olmak rekabet açısından önemli bir avantaj sağlayabilmektedir. Diğer taraftan iletişim becerisi iyi olan personelin yer aldığı işletmelerde yaratıcı fikirlerin gelişme oranı da yüksek olmaktadır. Bu durumunun getirisi olarak işletmelerde inovasyon çalışmalarının da artması mümkündür. Dolayısıyla iletişim faktörünün işgören performansı üzerinde önemli etkisinin olduğunu söylemek doğrudur.

2.1.1.2. Duygusal Zekâ

20. yüzyılın başlarında bilimsel yönetim anlayışı kapsamında insan adeta bir makine olarak kabul edilmiştir. Bu görüşe sahip olanlar, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri koşullar ne olursa olsun yerine getirmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşıma tepkisel olarak geliştirilen Hawthorne araştırmalarında insanın sosyal bir varlık olduğu ortaya konularak işgörenlerin performanslarını sadece maddi unsurların etkilemediği ifade edilmiştir. Daha sonra yapılan ve geliştirilen araştırmalar ile işgörenlerin performansları üzerinde esasında çok farklı faktörlerin etkili olabildiği tartışmaları başlamıştır.

20. yüzyılın sonlarında Gardner'in 'Çoklu Zeka Kuramı' çalışması ile akıl yeniden sorgulanmaya başlamış ve duyguların önemine dikkat çekilmiştir. Bu kuram çerçevesinde zekanın sadece IQ (Intelligence Quotient)'dan ibaret olmadığı ve farklı çeşitlerinin bulunduğu ifade edilmiştir (Gardner 1993: 17). Yapılan araştırmalar ile

duygusal zeka kavramı ön plana çıkmıştır. Mayer ve Salovey (1990: 194) tarafından ilk defa kullanılan duygusal zeka ‘kişinin kendi duygularını farkında olması, çevresini gözlemlemesi ve karşısındaki kişinin duygularını anlaması, hareketlerini bu doğrultuda şekillendirmesi’ olarak tanımlanmaktadır. Bir bireyin duygusal zekası, duyguları anlama ve düzenleme açısından bir gösterge olarak kabul edilebilir. Duygusal zeka becerisi yüksek olan kişiler kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olabilmekte, eksik yönlerini geliştirebilmektedir. Diğer taraftan karşısındakinin duygularını anlayarak empati kurabilmekte ve ihtiyaç halinde çözümler üretebilmektedir (Goleman 1996: 145).

Duygusal zekanın iş hayatına etkisi ele alındığında oldukça güçlü bir ilişkiden söz etmek mümkün olmaktadır. Öncelikle kendi duygularının farkında olan bir işgören, nasıl bir işletmede çalışmak istediğinin de bilincinde olabilmektedir. Bu durumun getirisi olarak işgören daha yüksek performans göstermekte ve yüksek iş tatminine sahip olabilmektedir (Carmeli 2003:804). Örneğin kimi işgören iş kaygısı yaşamamak için kamu çalışanı olmayı ve daha sakin bir iş hayatı yaşamayı tercih edebilmektedir. Diğer taraftan kamu sektörünün monotonluğu, daha hareketli bir iş hayatı isteyen işgörene cazip gelmemekte ve özel sektörü tercih edebilmektedir. Duygusal zekanın diğer bir boyutu olan karşısındakinin duygularını anlayabilmek, iş hayatında çatışma yönetimi konusunda başarılı olma konusunda destek sağlayabilmektedir. Örneğin duygusal zekası yüksek bir işgören, müşterinin şikayetlerini sakin bir şekilde dinleyerek sorunu gidermek için gayret gösterebilmektedir.

2.1.1.3. Kişilik Tipleri

Yazın alanında kişilik hakkında araştırma yapılırken kişilik tiplerinin bazı kaynaklarda kişilik kuramları başlığı altında da ele alındığı görülmektedir. Kavramsal olarak ele alındığında tip kelimesi için TDK’da “aynı cinsten bütün varlıkların veya nesnelerin temel özelliklerini kendinde toplayan örnek, tür, çeşit” tanımının yapıldığı görülmektedir (TDK 2023). Yine kuram kelimesinin anlamına bakıldığında “sistemli bir biçimde düzenlenmiş birçok olayı açıklayan ve bir bilime temel olan kurallar, yasalar bütünü, nazariyet, teori; belirli bir konudaki düşüncelerin, görüşlerin bütünü” tanımının yer aldığı görülmektedir (TDK 2023). Bu tanımlar ışığında kişilik tipleri ve kuramlarının farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Kişilik tipleri esasında bireyin taşıdığı özellikleri ve davranışlarını temel almaktadır. Kuramlar ise kişilik özelliklerine bağlı olmamakla birlikte bireyin davranışlarını bilimsel olarak ele almayı konu edinmiştir (Burger 2006: 146).

A ve B tipi kişilik tipleri olarak tanımlanan özellikler iki kalp doktorunun hastalarının davranışlarını gözlemlemesi sonucu ortaya çıkmıştır. Friedman ve Rosenman tarafından geliştirilen bu kişilik tipleri, bekleme odasında muayene sırası bekleyen hastaların davranışları gözlemlenerek tasnif edilmiştir (Miller, Shelly 2000: 131). Bu gözlemler ışığında A tipi kişilik özelliğini taşıyan kişilerin rekabetçi, hırslı, aceleci, saldırgan, hedef odaklı, saldırgan davranışlara sahip oldukları ifade edilmiştir (Friedman, Schustack 2016: 287). B tip kişilik özelliğine sahip kişilerin streslerini yönetebildikleri, daha uysal oldukları, sakin kalmayı başardıkları, aceleci bir yapıya sahip olmadıkları saptanmıştır (Griffin, Moorhead 2014: 186).

A ve B tipi kişilik özellikleri performans açısından ele alınırsa farklı sonuçlar ile karşılaşmak mümkündür. Hırslı ve rekabetçi kişilik özelliğine sahip işgörenlerin yüksek tempolu sektörlerde daha yüksek performans göstermesi beklenebilir. Diğer taraftan bu kişilik özelliğine sahip işgörenlerin aceleci taraflarının getirisi olarak hata yapma oranları da yüksek olabilir. Örneğin A tipi kişilik özelliğine sahip bir işgören işletmenin pazarlama ve satış biriminde yüksek bir başarı elde edebilir. Diğer taraftan parça başına ücret verilen işletmelerde bu tip kişiliğe sahip işgörenler hatalı üretim yapma ihtimalleri yüksek olabilir, iş kazalarına sebep olabilirler. B tipi kişilik özelliklerine sahip işgörenler düzenli ve sistematik işleyişin olduğu işletmeleri tercih edebilirler. Sakin bir yapıya sahip bu işgörenlerin risk almadan ve sakin bir iş ortamında görev yaparken daha yüksek performans göstermeleri mümkün olabilir.

Myers-Briggs'in çalışmaları sonucu ortaya çıkardıkları 16 farklı kişilik tipini, kişilik özelliklerini tanımlarken kullanmışlardır. Esasında bu çalışmada Jung'ın kişilik kuramı temel alınmıştır (Engler 2014: 76). Kişilik farklılıklarının önemi üzerinde durulan çalışmada 'içedönük veya dışadönük', 'algısal veya sezgisel', 'düşünen veya hisseden', 'yargılayan veya algılayan' olmak üzere toplamda bu dört kişilik özelliği sınıflandırması yapılmıştır. Bu 16 farklı kişilik tipi dört kişilik özelliğinin kombinasyonu sonucu oluşturulmuştur (Ryckman 2008: 107). Her bir kişilik tipinin İngilizce ilk harfi alınarak oluşturan semboller ile 16 farklı kişilik adı tanımlanmıştır. Örneğin içedönük (I), sezgisel (N), düşünen (T) ve yargılayan (J) özelliklerini taşıyan kişi yönetici (INTJ) grubunda yer almaktadır. Myers-Briggs

tarafından geliştirilen bu kişilik tipleri işletmeler tarafından işe alım süreçlerinde, işgören performans değerlendirme süreçlerinde ve terfi süreçlerinde kullanılabilmektedir (Ewen 2003: 82).

2.1.2. Demografik Özellikler

Sosyal bilimlerde sık kullanılan demografik özellikler genellikle bireylerin yaş, eğitim, gelir, medeni durum gibi niteliksel ve niceliksel durumları hakkında bilgi verirken kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan mülakatlar ve uzman görüşlerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda demografik özellikler başlığı altında eğitim, tecrübe, beceri, bilgi düzeyi, fiziksel özellikler ve giyim-bakım alt başlıkları ele alınmaktadır.

2.1.2.1. Eğitim

Eğitim, insanın belirli bir plan ve program dâhilinde bilgi ve becerisini artırmak, meslek edindirmek için tasarlanmış bir süreçtir. Ülkemizde günümüz örgün eğitim programları okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise ve yükseköğretim şeklinde tasarlanmıştır. (Akbaşlı, Üredi 2014: 112). Formal eğitim kapsamında verilen bu eğitim programlarında amaç kişilerin iş hayatına atılmadan önce genel, mesleki ve teknik eğitim bilgileri ile yetişmelerini sağlamaktır (Fidan 2012: 5). Özellikle lise ve yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimler kişiye bir meslek edindirme veya bir mesleğe hazırlama amacıyla tasarlanmaktadır.

İşgörenlerin aldıkları eğitimler ile performansları arasında doğrusal bir orantının olduğunu söylemek mümkündür. Öncelikle aldıkları eğitim çerçevesinde bir mesleğe dair bilgi ve beceri sahibi olabilmektedirler. Diğer taraftan işgörenlerin aldıkları resmi eğitime ilaveten gayriresmi eğitimler de iş hayatındaki performansını etkileyebilmektedir (Bloisi, Cook, Hunsaker 2003: 339). Gayriresmi eğitimlerde işgörenler gözlem veya taklit etme yoluyla bilgi ve beceri kazanabilmektedir. Diğer taraftan gayriresmi eğitim süreçlerinde işgörenler gereksiz bilgi ve tecrübelerin aktarılmasına da maruz kalabilmektedir (Newstrom 2007:281; Öztürk,Talas 2015: 105). Bu bağlamda gayriresmi eğitimlerin sakıncalı yönlerinin olduğu da ifade edilebilir.

Eğitim ve öğretim ömür boyu devam eden bir süreçtir. İnsanoğlunun gelişme ve değişimler karşısında istekli olsun veya olmasın bir eğitim sürecine ihtiyacı

bulunmaktadır. İşletmelerde sektördeki gelişmeleri takip edebilmek ve değişime ayak uydurabilmek için hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu süreçte işletmelerin öncelikli adımı mevcut insan kaynağını etkin ve verimli hale getirebilmek için hizmet içi programlar hazırlamak olmaktadır (Mondy 2017: 172). Hizmetiçi eğitim programları işgörenleri öğrenmeye teşvik etmek, kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak, örgütsel bağlılığı artırarak işgören devir hızını azaltmak, kariyer yönetim sürecinde kullanmak gibi farklı faydaları olabilmektedir (Owens 2006: 165). Dolayısıyla işletmelerde eğitim faaliyetlerinin işgören performansını olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Eğitim faktörü işgörenin iş hayatında önemli bir yere sahip olmaktadır. İşgören aldığı formal eğitimler kapsamında bir mesleğe dair teorik bilgilere sahip olabilmektedir. İş hayatında yer edinmeye başladıktan sonra bu teorik bilgilerin sağladığı faydalar ile bilgi ve becerilerini işlerine yansıtabilmektedirler. Eğitim sürecinde teorik bilgiler önemlidir; ancak burada her zaman fark yaratan durum bu bilgileri iş hayatına aktarabilmektir. Zaman içerisinde gayriresmi eğitimler ile elde edilen bilgi ve beceriler de bu duruma eklenince işgörenin performansında artışların olmasını beklemek mümkün olmaktadır.

2.1.2.2. Tecrübe

Tecrübe kelimesi ile iş hayatında sık karşılaşılmaktadır. Bir iş görüşmesine gidildiğinde belkide ilk sorulan sorulardan birisi ‘tecrübeniz var mı?’ şeklinde olmaktadır. Diğer taraftan verilen iş ilanlarının neredeyse tamamında alan ile ilgili tecrübe istenilmektedir. TDK’ya bakıldığında tecrübe için ‘deneyim’ ifadesinin yer aldığı görülmektedir (TDK 2023). Yine aynı sözlükte deneyim için ‘bir kimsenin belli bir sürede veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamı; deney, tecrübe, eksperyans’ tanımının yer aldığı görülmektedir (TDK 2023). Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi tecrübe işgörenin belirli bir alanda zaman içerisinde kazandığı bir olgudur. Dolayısıyla işgörenin tecrübe kazanabilmesi için öncelikle iş hayatına başlaması ve orada en azından bir süre yer alması gerekmektedir.

İşletmelerde insan kaynağı yönetiminde tecrübeli işgören istihdam etmek oldukça faydalı olabilir. Çünkü tecrübe sahibi bir işgörende, iş hayatında yeni yer almaya çalışan bir işgörenden işletmeye daha fazla katkı sunması beklenir. İşe alım süreçlerinde de tecrübeli işgören tercih etmek daha pragmatik bir karar olabilir. Pek

çok işletme işgören işe alım süreçlerinde tecrübeyi ön plana çıkarmak ile birlikte bazı işletmeler de ‘insana yatırım’ vurgusu yapılarak iş hayatına yeni girmeye çalışan işgöreni istihdam etmeyi tercih etmektedir. Buradaki amaç ise tecrübesi olmayan işgöreni işe alarak kendi örgüt kültürü çerçevesinde yetiştirmektir (Bock 2017: 71). Bu tür yaklaşıma sahip işletmeler işgörenler için çok önem taşımaktadır. Tecrübesi olmayan işgörenin tecrübe kazanabilmesi için bir yerden iş hayatında yer alması gerekmektedir.

İşgörenin tecrübesinin artması ile bilgi ve becerisi artmakta, yeteneği gelişmektedir. İşgören edindiği tecrübeler ile daha donanımlı hale gelmekte ve alanına ait yaratıcılık yönü gelişebilmektedir (Rice 2006: 238). Artan tecrübe ile işgörenler çalıştıkları sektör hakkında daha fazla bilgi kazanımları sağlamaktadır. Kazandığı tecrübeler ile işgörenin iş tatmini artabilmekte ve performansı yükselmektedir (Mullins 2010: 503). Tecrübeli işgörenler örgüt içerisinde karşılaştıkları olumsuz bir durum karşısında dahi ne yapmaları gerektiği konusunda liderlik yapabilmektedir.

İşgörenin tecrübesi ile iş performansı arasında önemli bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Tecrübeli işgörenlerin yeni şeyleri öğrenme ve değişime ayak uydurma konusunda başarılı olmaları mümkündür. Bu bağlamda tecrübenin işgören performansı üzerinde etkisinin bulunduğunu söylemek doğrudur.

2.1.2.3. Beceri

Beceri kelimesi ile günlük hayatta sık karşılaşmak mümkündür. Kavramsal olarak beceri kelimesine bakıldığında TDK’da (2022)‘1.Elinden iş gelme durumu; maharet, 2.Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği; maharet, 3.Vücudun, yapılması güç alıştırmalara yatkın olması durumu.’ tanımlarının yer aldığı görülmektedir. Bu tanımlar ışığında işgörenin bir işi becerebilmek için öncelikle o iş hakkında bilgi ve yeteneğinin olması gerekmektedir. Bu doğrultuda işgörenin becerisinin oluşması için öncelikle o iş hakkında tecrübeye itiyacı bulunmaktadır. İşgören edindiği tecrübeler ile o işi yapabilecek mahareti kazanmış olmaktadır. Bu bağlamda tecrübe ile beceri arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz etmek doğrudur.

İşgöreninin becerisi iş performansını etkileyebilmektedir. Beceri yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi bir şeyi iyi yapabilme yeteneğidir. Performans ise

işgörenin görev ve sorumluluklarını yerine getirme oranıdır. Bu bağlamda bir işgörenin becerisi ne kadar iyi ise performansının da o derece iyi olması beklenebilir. Çünkü yüksek beceri, işgörenin görevini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesine imkan sağlar. Örneğin bir işletmede insan kaynakları yöneticisi işgörenler ile sürekli ilişki halindedir. İnsan kaynakları yöneticisinin, işgörenin işe alımı ve özlük hakları, örgüt içindeki görevine kadar pek çok sorumluluğu bulunmaktadır.

Becerisi yüksek bir insan kaynakları yöneticisi, işletmenin ihtiyacı olan işe alım süreçlerinde doğru işgörenlerin göreve başlamasına karar verebilir. Teknik bir işgörene ihtiyaç var ise daha önceki iş tecrübeleri, kullanabildiği teknolojik cihazlar gözönünde bulundurulur, pazarlama birimi için iletişimi yüksek işgörenler tercih edilir. Bu sayede işletmede alanında yetenekli işgörenler istihdam edilerek verimlilik artırılmış olmaktadır. Dolayısıyla işgörenin becerisi ile performansı arasında ilişkinin bulunduğu söylenebilir.

2.1.2.4. Bilgi Düzeyi

Günlük hayatta veri, enformasyon ve bilgi kavramları, birbirlerinin yerine kullanılsa da kavramsal anlamlarının farklı olduğu görülmektedir. Veri, bilginin temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Veri, tek başına bir anlam taşımayan sembol, harf, işaret vs. oluşan değerlerdir (Barutçugil 2002: 56). Enformasyon, verinin işlenerek anlamlı hale getirilmesidir (Liew 2007:3). Bilgi, insana özgü bir unsurdur. Bilgi, kişisel tutum, tecrübe ve becerilerden geçirilmiş enformasyonları kullanma kapasitesidir (Beijerse 1999: 237).

TDK'da (2023) ise bilgi için '1. İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; bilim, malumat, 2.Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek; haber, malumat, vukuf, 3. İnsan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü; malumat, vukuf, 4. Duyu organları yoluyla algılama, hayal gücü ve bellek yardımıyla zihnin ilk olarak kavradığı temel düşünceler, 5.Verinin anlam kazanmış biçimi' tanımlarının yer aldığı görülmektedir. Bu tanımlar doğrultusunda bilginin yaşanan süreçlerden etkilendiği ve şekil aldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bilginin durağan bir yapıya sahip değil aksine değişime uğrayan bir hali vardır.

İşgörenin bilgi düzeyi, aldığı eğitimler ve yaşadığı süreçler sonucunda oluşmaktadır. Bir insanın yaşam boyu sürekli bir öğrenme hali olduğu göz önünde bulundurulursa işgörenin bilgi düzeyinde de değişmelerin olması mümkün olmaktadır. Örneğin bir işgören hizmet içi eğitime veya işbaşı eğitime katıldığı zaman dahi farklı bilgiler edinmesi olağan bir durumdur. Dolayısıyla işgörenin bilgi düzeyi eğitimler, araştırmalar ve okumalar ile artabilmektedir. Bu gelişimsel süreç yani bilgi düzeyindeki artış ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olması beklenebilir. Bilgi düzeyi yüksek işgörenler, örgütsel problemlere çözüm üretme konusunda daha başarılı olabilirler. Diğer taraftan işgörenler, yaşadıkları olumsuz olaylardan elde ettikleri bilgilere istinaden böylesi durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih de edebilirler. İşgörenin bilgisi karşılaştığı olaylar karşısında temkinli davranmasına sebep de olabilir.

2.1.2.5. Fiziksel Özellikler

Fiziksel özellikleri, işgörenler ile yapılan mülakatlar sonucu elde edilen verilerin analizinde ön plana çıktığı için araştırma kapsamında ayrı bir başlık altında ele almaya karar verilmiştir. Fiziksel özellikler, her canlının bağlı olduğu türe ait taşıdığı unsurların bütünüdür. Her canlı türdeş olduğu canlılar ile benzer fiziksel özelliklere sahiptir. İnsanlar, biyolojik olarak hayvanlar aleminde yer alan homosapiens olarak tanımlanan bir türdür (Schiller 2010: 3).

İşgörenin fiziksel özelliklerinin doğrudan performansı üzerine etkisi düşündürücüdür. Bazı meslek alanlarında fiziksel özellikler iş alım sürecinde belirleyici olabilmektedir. Örneğin asker, polis veya güvenlik görevlisi gibi mesleklerde fiziksel özelliklerin asgari düzeyde olması ve belirli standartları taşıması gerekmektedir. Bu mesleklerde belirli boy uzunluğu, boy ve kilo oranının belirli bir seviyede olması gibi zorunluluklar bulunmaktadır. Kilolu bir polis memuru, mesleki performans açısından istenen başarıyı gösteremeyebilmektedir. Diğer taraftan bazı insanlarda fiziksel özelliklerin psikolojik olarak etkileri bulunabilmektedir. Fiziksel özelliklerini beğenen işgörenlerin özgüvenleri ve motivasyonları daha yüksek olabilmektedir. Bu durum performanslarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bütün bu koşullar göz önünde bulundurulduğunda fiziksel özellikler ile işgören performansı arasında net bir ilişkiden bahsetmek mümkün olmasa da göreceli olarak bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

2.1.2.6. Giyim-Bakım

İşgören performansını etkileyen bireysel faktörler arasında giyim-bakım unsuru da yer almaktadır. Giyim-bakımın araştırma kapsamında ayrı ele alınmasının sebebi nitel araştırma sürecinde elde edilen verilerin sonuçlarıdır. Yapılan mülakatlarda günlük giyim-bakım durumunun bireysel performansları üzerinde etkisinin olduğunu ifade eden işgören sayısı oldukça dikkat çekici durumdadır. Bu bağlamda giyim-bakım faktörünü de ayrı bir başlık altında ele almanın doğru olacağı düşünülmektedir.

Alan yazınında giyim-bakımın işgören performansı üzerinde etkili olabileceğine dair çalışmaların sayısı giderek artmaya başlamıştır. Giyim-bakım faktörünün işgörenin ruhsal yapısını ve motivasyonunu etkileyebildiği düşünülmektedir. Bazı Z kuşağına ait işgörenlerin giyim-bakımı bir sosyal statü olarak değerlendirdiği anlaşılmaktadır (Goldring, Azab 2020: 6). Başka bir araştırmada Y kuşağı işgörenlerinin kendilerini daha iyi hissettikleri için giyim ve bakıma önem verdikleri araştırmalar ile desteklenmektedir (Bolton vd. 2013: 260). Mülakatlarda da işgörenlerin benzer ifadeleri ile karşılaşmıştır.

İşgörenin giyim ve bakımı ile performansı arasında ilişkinin olabileceğinden bahsetmek mümkün olabilmektedir. Örneğin o günkü kıyafetiniz veya herhangi bir takınız hakkında çalışma arkadaşlarınızın ‘kıyafetiniz size çok yakışmış’ veya ‘aksesuarınız çok hoşmuş’ gibi ifadeleri hoşunuza gidebilmektedir. Bu tür olumlu sözler işgöreni mutlu edebilmekte ve motivasyonu yükselebilmektedir. Bu durum performansa da olumlu yönde sirayet edebilmektedir. Dolayısıyla giyim ve bakım faktörünün işgören performansı üzerinde önemli bir etkisinin bulunabileceğini söylemek mümkün olmaktadır.

2.1.3. Motivasyon

Motivasyon, işgören için önemli bir kavramdır. Motivasyon işgörenin üretken ve yenilikçi olmasını sağlayan itici bir güçtür. Motivasyon işgörenin işe bağlılığı, performansı, gelişimi gibi pek çok unsur üzerinde etkili olabilmektedir. İşgören motivasyonunu etkileyen içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. İçsel motivasyon kaynakları kişisel gelişim ve genetik faktörlerin sonucu oluşmaktadır (Ryan, Deci 2020: 69). Dışsal motivasyon ise çevresel faktörlerin kişinin motivasyonunu etkilemesi olarak ifade edilebilmektedir. Dışsal motivasyonda arkadaşlık, işletme

koşulları, aile desteği gibi çevresel unsurlar belirleyici olabilmektedir (Mottaz 1985: 366).

İçsel motivasyonun kaynağı kişinin kendisidir ve motivasyonun sürekliliğini sağlamak daha kolay olmaktadır. Dışsal motivasyonda işgörenin performans sonucuna göre motive eden araç çeşitlilik gösterebilmektedir. İçsel motivasyonda, işgören kişisel yaratıcılığını gösterebilme, işi yaparken zevk alma veya yeteneğini ortaya koyabilme imkanı sağlayan işinin azmi, merakı, hırsı gibi duygulardan beslenebilmektedir. İçsel motivasyonun işgören performansı üzerinde etkisinin daha uzun olduğu araştırmalar ile desteklenmektedir. Bu sebeple içsel motivasyonu yüksek işgörenlerin işe alım süreçlerinde daha çok tercih edildiği söylenebilir (Hsu 2013: 185).

Bu araştırma kapsamında motivasyon başlığı altında azim, hırs, kararlılık, merak, istek-beklenti, iş tatmini/doyumu başlıkları incelenmektedir. Bu başlıkların belirlenmesinde işgörenler ile yapılan mülakatlar ile uzman görüşlerinden elde edilen veriler dikkate alınmıştır.

2.1.3.1. Azim

Azim, işgörenlerin karşılaştıkları sorun veya zorluklar karşısında görevlerine devam etme isteğinin olmasıdır. Azim, işgörenin motivasyonunu artıran ve sürekliliğini sağlayan en büyük destekçilerdendir. Azimli işgörenler, hedeflerine odaklanma ve görevlerini yerine getirirken her türlü zorluğun üstesinden gelme gayreti gösterirler. Azimli işgörenlerin en belirgin özellikleri sabır ve tutku konusunda kararlı olmalarıdır (Pappano 2013: 5). Bu bağlamda azimli işgörenlerin uzun vadede başarılı olma ihtimalleri daha yüksek bir durumdur.

Azim veya azimli olmak kelimesi günlük hayatta sık kullanılmaktadır. TKD'da (2023) azim için 'bir işteki engelleri yenme kararlılığı' tanımına yer verildiği görülmektedir. Azim, bireyin kapasitesini kullanmasını sağlayan ve başarıya ulaşmasını gerçekleştiren bir güç olarak da ifade edilmektedir (Duckworth vd. 2007: 1093). Azim ile işgören performansı arasında önemli bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Azmi işgörenin başladığı işi en iyi şekilde bitirmesi için gizli bir güç olarak görmek mümkündür. Başladığı işi bitirme sorumluluğu taşıyan işgörenin motivasyonu da yüksek olmaktadır. İşletmelerde yaşanan sıkıntılardan bir tanesi de iş takibini yapmaktan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda azimli işgörenlerin iş

takiplerinin yüksek olması da aksaklıkların önüne geçilmesi açısından büyük kolaylık sağlayabilmektedir.

Azimli işgörenlere sahip işletmelerin rekabet avantajı açısından da önde olabileceklerini düşünmek mümkündür. Neticede işin tamamlanması ve sonuçların elde edilmesi açısından kaygısı olmayan yöneticilerin örgüt içi işleyişte de süreçleri yönetmeleri kolay olabilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nüanslar bulunmaktadır. Azim işgörenin kendi kişilik özelliğinin bir getirisi olmakla birlikte yönetim kademesinden destek veya takdir gördüğü zaman işgören görev ve sorumluluklarını yerine getirirken daha istekli olabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin işgören performans değerlendirme süreçlerinde bu özellikleri göz önünde bulundurmaları örgütsel açıdan faydalı olabilir. Azimli işgörenlerin işletmeler için bir fırsat olduğunun göz önünde bulundurulması ve bu işgörenlerin motive edilmesi performans verilerine de olumlu yansıyabilmektedir.

2.1.3.2. Hırs

Günlük hayatta hırs kelimesinin kullanımı genellikle olumsuz manalar içerebilmektedir. Basit bir örnek olarak ‘çok hırslı’ ifadesi verilebilir. Hırs, kişinin belirlediği hedefe ulaşabilmesi için hissettiği büyük tutku olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan tasavvufta hırs; kibir, haset veya kin kelimelerinin karşılığı olarak da kullanılmaktadır (Tunç 2011: 158). TDK’da (2023) ise hırs kelimesi için ‘Bir şeyi elde etmek için duyulan, önüne geçilmez derecede kuvvetli istek, aşırı tutku; öfke’ tanımının yer aldığı görülmektedir.

İş hayatı çerçevesinden hırs ele alınacak olursa rekabet ve kariyerin çok önemli olduğu günümüzde işgörenin kontrolü elinden bırakmamak kaydıyla faydası olabilecek gibi görünmektedir. Çünkü işgörenin görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda istekli olması, işi tamamlama tutkusunun olması işgören performansı açısından itekleyici bir güç olarak değerlendirilebilir (Linck 2019: 8). Ancak hırsın olumlu yönü olduğu gibi olumsuz yönleri de olabilmektedir.

Hırs kimi zaman işgörenlerin, başarılı olabilmek adına başkalarına zarar verebilmeyi dahi göze almalarına neden olabilmektedir. Sağlıklı bir durum olmayan bu tür davranışlar hem işgören açısından hem işletme açısından istenilmeyen sonuçlara sebebiyet verebilmektedir (Hogan, Hollan 2003: 110). Bu bağlamda hırs

işgören için bir motivasyon kaynağı olabileceği gibi diğer taraftan sıkıntılı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilecek bir güce de sahip olabilmektedir.

Hırs ile işgören performansı arasındaki ilişkinin yönü farklılık gösterebilmektedir. İşgören hırsını kontrol altında tutabiliyorsa performansın da olumlu yönde etkilemesini beklemek mümkündür. Sonuçta performans işgörenin hedeflere ulaşma düzeyini ifade etmektedir. Hırs hedefleri gerçekleştirebilmek için kişiye motive edici bir güç verebilmektedir. Ancak hırs duygusu kontrol edilemeyecek bir hal alıyorsa bu durum işgörenin hedefleri gerçekleştirebilmek adına çalışma arkadaşlarına veya işletmeye zarar veren bir durum haline gelebilmektedir. Örneğin 360 derece performans değerlendirme programlarında işgörenlerin birbirlerini değerlendirmeleri istenilmektedir. En yüksek değerlendirme puanını kazanmak isteyen işgören, hırsının olumsuz etkisine kapılarak diğer çalışma arkadaşlarına düşük değerlendirme puanları verebilmektedir. Dolayısıyla hırs işgöreni olumlu yönde etkileyebilecek bir güce sahip olmanın yanında olumsuz etkisi olabilecek bir güce de sahip olabilmektedir.

2.1.3.3. Kararlılık

Yaygın kullanılan “taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir” atasözünde de vurgulandığı gibi bir işin başarıya ulaşabilmesi için kararlılık çok önemli bir faktördür. Burada ön plana çıkarılan esasında değişen veya ağırlaşan koşullar karşısında hedeften uzaklaşmamak ve vazgeçmemek, başarıya ulaşmanın en önemli şartı olarak gösterilmektedir. Kararlılığın bir işletme yönetiminin pusulası olması gerektiği gibi bir işgörenin de pusulası olmalıdır. Yönetim kademesinin kararlı davranış sergilemesi işletmenin sürekliliği için büyük önem taşımaktadır. Kararlı işgörenin ise karşılaştığı sorunların üstesinde gelme konusunda ve uzun vadede performansı oldukça yüksek olabilmektedir (Duckworth vd. 2007: 1092). İşgören kararlılığı görevini yerine getirme konusunda istikrarlı olmasını sağlamaktadır.

İşgören kararlılığı, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde bir adanmışlık söz konusu olabilmektedir. Bu aidiyet duygusu işgörenin koşullar ne olursa olsun görevini tamamlaması için yönlendirme yapabilmektedir (Ponnock vd. 2020: 1027). İşgören kararlılığı örgüt içerisinde süreçlerin aksatılmadan yapılmasına destek sağlamaktadır. Diğer taraftan işgören kararlılığı, yönetim kademesi tarafından

destek gördüğü takdirde daha verimli bir hale gelebilir. Örneğin kararlı işgörenlerin görevlerini tamamlama konusunda sorunlar yaşamamaları beklenir. Bu durumun getirisi olarak kararlı işgörenlerin performanslarının da yüksek olması olağan bir durumdur. Bu tür veriler karşısında yöneticilerin de bu tarz karaktere sahip işgörenleri destekleyici (pirim, ödül, ikramiye vs.) adımlar atmaları işgörenin davranışlarının sürekliliği için önemli olabilir. Dolayısıyla bu durum karşısında işgören üretkenliğinin artması ve performans verilerinin yükselmesi beklenebilir.

2.1.3.4. Merak

Merak, insanın çevresinde gelişen yeni şeyleri öğrenmek ve anlamak için duyduğu arzudur. Merak bilgi edinmek, öğrenmek, keşfetmek, yetkinliklerini artırmak için insan hayatında davranışlarını etkileyen bir motivasyon kaynağı olarak düşünülebilir (Litman, Collins, Spielberger 2005: 1127). İşgören açısından merak konusu ele alınacak olursa, iş alanı ile ilgili yeni fikirler keşfetmeyi sağlayan, sorunları yaratıcı bir şekilde çözümler üretmeye yönlendiren ve değişime uyum sağlamayı destekleyen önemli bir özelliktir.

Merak, insanın ömür boyu öğrenmesini sağlayan bir duygudur. İnsanın doğumundan itibaren sahip olduğu bu duygu, çevresini hızlı keşfetmesini ve yeni bilgiler öğrenmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan merak, insanın yaşı ilerledikçe azalan bir hal almaktadır (Dubosarsky 2011: 14). Bu bağlamda işletmelerde işine meraklı olan işgörenlerin desteklenmesi rekabet avantajı ve işgören motivasyonu açısından faydalı olabilmektedir. İşgörenin merakı iş alanına yönelik araştırmalar yapmaya ve yenilikçi fikirler ortaya koymasını sağlamaktadır. Bu fikirler işletmelerin sektörde rekabet üstünlüğü elde etmesini de sağlayabilir. Diğer taraftan merak duygusu işgörenin alanında meydana gelen güncel gelişmeleri takip etmesini sağlayarak kendisini geliştirmesine katkı sunabilir. Alanında kendisini yetiştirmeye devam eden işgörenin işine bağlılığı ve motivasyonu yüksekmektedir.

Merak duygusu, işgörende tatmin edilen bir seviyeye ulaştığı zaman pozitif deneyimler yaşanmasını ve bilgi yoksunluğunun giderilmesini sağlamaktadır. Bu süreç esasında işgöreni sürekli yeni bilgi arayışına yönlendirmektedir. Sonuçta elde edilen bu bilgiler işgörenler tarafından görev ve sorumluluklar yerine getirilirken kullanılmaktadır. Durumun faydasını gören işgören yeni bilgi arayışına girmekte ve bu sirkülasyon sürekli devam etmektedir (Lauriola vd. 2015: 203). Yaşanan bu süreç

sonucunda işgörende yüksek bir iş tatmini meydana gelmektedir. Bu bilgiler ışığında işgören merakı ile performansı arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Merak konusu insan penceresinde farklı değerlendirmelere sebep olabilmektedir. Bir işgörenin mesleğine olan merakının onun gelişimine katkı sunacağı olağan bir durumdur. Ancak bu merak duygusu işten ziyade örgüt içerisindeki ikili ilişkiler üzerine yoğunlaştığı zaman zararlı bir hal alabilmektedir. Örneğin örgütün sosyal yapısı üzerine oluşan merak duygusu işgörenlerin kendisi tarafından kontrol altına alınmadığı zaman iletişim sıkıntıları ortaya çıkabilmektedir. Zaman içerisinde örgütte çatışmalar yaşanabilmekte ve hatta bu tür söylemlerin sonucunda ortaya çıkan dedikodular sebebiyle işten ayrılmalar meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda işgörenin kendi meslek alanındaki gelişmelere yönelik merakının olması ve bu duygunun beslenmesi işgören performansını artırıcı yönde etki oluşturabilmektedir. Ancak merakın sosyal ilişkilere etkisi göz önünde bulundurularak hareket etmek ve süreci dengeli yürütmek gerekmektedir.

2.1.3.5. İstek ve Beklenti

İşgörenlerin iş hayatına dair istek ve beklentileri onlar için önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. İşgörenlerin istek ve beklentileri farklı koşullardan etkilenebilmekte ve bu doğrultuda şekillenebilmektedir. İşgörenlerin istek ve beklentileri kişisel özelliklerden kaynaklandığı gibi yönetsel veya örgütsel koşullardan da kaynaklanabilmektedir. Örneğin insan kaynaklarında görev yapmak için işe alınan bir müdür, kendisine ait bir çalışma odası talep edebilir. Yönetim tarafından isteğinin kabul edilmesi ve beklentisinin karşılanması o işgören için ciddi bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla istek ve beklentileri karşılanan işgörenlerin performanslarının da artması mümkün olmaktadır.

İşgörenlerin istek ve beklentilerinin temelinde önemli ölçüde ihtiyaçlar yatmaktadır. İhtiyaçları karşılanan işgörenlerin tutum ve davranışlarında da olumlu yönde gelişmelerin olması beklenebilir (Forbes 2011: 85). İşgören istek ve beklentilerinin karşılanabilir düzeyde olması, yönetim tarafından bu sürecin dengeli bir şekilde yürütülmesi başarılı bir insan kaynakları yönetimi için göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Nohria, Groysberg, Lee 2008). Diğer taraftan istek ve beklentileri hiçbir şekilde karşılanmayan işgörenlerde hayal kırıklığı ve hüsrana sebep olmaktadır.

duyguları baskın hale gelebilmektedir. Durumun götürüsü olarak işgören performansında düşüşler ortaya çıkabilmektedir.

Motivasyon kuramları içerisinde yer alan Vroom'un Beklenti Kuramı, her insanın farklılık gösterebilen ihtiyaçları bulunduğu varsayımı üzerine yoğunlaşmaktadır. İşgörenlerin davranışlarının istek ve beklentilerinin karşılanma düzeyine göre şekillendiği ifade edilmektedir (Anderson, Liedman 2013: 8). Diğer taraftan işgören istek ve beklentilerinin karşılanma şekli veya düzeyi de burada belirleyici olabilmektedir. Örneğin işletmelerde görevde yükselme süreçlerinde hizmet ve liyakat olarak hak eden bir işgörene müdürlük yerine şeflik verilmesi, vasıfları daha düşük olan bir işgörenin müdür olarak atamasının yapılması, hak eden işgörenin beklentisini karşılamamaktadır. Bu durum karşısında işgörenin örgütsel bağlılığına zarar verebilmekte, motivasyonunu düşürebilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin istek ve beklentileri etkin bir şekilde yönetilerek, işgörenlerin ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına yardımcı olunabilir. Sonuçta işgörenin performansında meydana gelecek artışlar işletmelerin karlılığına da yansımaktadır.

2.1.3.6. İş Tatmini

İş tatmini işgörenin işinden memnun olma ve iş doyumunun göstergesidir. Başka bir ifade ise iş tatmini işgörenin işini sevmeye derecesi olarak ifade edilebilir (Spector 1997:10). Diğer taraftan işgörenin iş tatminini etkileyen farklı faktörler bulunabilmektedir. Bunlardan ilki işgörenin yaptığı iş hakkındaki tutumudur. İşgörenin severek yaptığı bir işten elde ettiği tatmin duygusu daha fazla olmaktadır. Diğer bir faktör ise işletmenin sunduğu imkânlardan kaynaklanan tatmin duygusudur. Alınan ücret, çalışma koşulları veya iş yerindeki sosyal ortamlar gibi pek çok unsur iş tatminini etkileyebilmektedir (Mullins 2010: 282). Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi iş tatminini etkileyen çok farklı unsurlar bulunmaktadır.

İşgörenin görev ve sorumlulukları ile bulunduğu örgütten memnuniyetinin göstergesi olan iş tatmini, işgören performansı üzerinde önemli derecede etkilidir. İşinden tatmin olan işgörenin kendisine verilen hedefler için daha iyi çalışmasını beklemek mümkündür (Çalışkan, Hazır 2012: 53). Bu durumun getirisi olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek ve örgüt içinde inisiyatif alma istekleri de daha büyük olabilmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin daha üretken olmak için

çaba sarfetmeleri ile karşılaşılabilir (Judge, Klinger 2008: 403). Bu yaklaşıma sahip işgörenlerin örgütten ayrılma niyetleri düşük olabilmektedir. Neticede iş tatmini yüksek işgörelere sahip işletmelerde işgören devir hızı düşmektedir. Sonuç olarak bu tür işletmelerde insan kaynağının etkin ve verimli olması da beklenen bir durumdur.

İş tatmini duygusu işgörenler için bir mutluluk kaynağı olabilmektedir. İşgörenlerin her gün iş yerlerine isteyerek gitmeleri ve görevlerini yerlerine getirirken istekli olmaları işletmeler için önemli bir avantajdır. İşletmelerin işgörende tatmin duygusunu etkileyen faktörleri göz önünde bulundurarak adımlar atmaları faydalı olabilmektedir.. İş tatmini yüksek işgörenlerin performanslarının yüksek olması beklenen bir sonuçtur. İşinden memnun olan işgörenin motivasyonu yüksek olacak, daha üretken ve kaliteli ürün ortaya koyabilmek için çaba sarf edecektir. Sonuç olarak işletme kaynakları etkin ve verimli kullanılmış ve işletme kârılığı artmıştır. Dolayısıyla işgörenin iş tatmini ile iş performansı arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

2.1.4. Psikoloji/Sağlık Durumu

Son yıllarda insan psikolojisinin önemi ve yansımaları hakkında çalışmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan ‘bugünkü modum’ veya ‘bugünkü ruh halim’ ifadelerinin günlük hayatta sık kullanımı ile karşılaşmak da mümkün olmaktadır. TDK’nın (2023) psikoloji kavramı için ‘1. Bir grubun veya bir bireyin düşünme, duygulanma biçimlerini ve davranışlarını konu alan bilim dalı; ruh bilimi, ruhiyat. 2. Bir grubun veya bir bireyin davranış, düşünme, duygulanma biçimlerinin bütünü. 3. Bir grubun veya bir bireyin düşüncelerine ve davranışlarına hâkim olan, içinde bulunduğu ruh durumu’ tanımlarına yer verdiği görülmektedir. Başka bir tanıma göre ise psikoloji, insan davranışlarının altında yatan temel nedenleri bulmaya çalışan bilimsel çabaya verilen addır (Cüceloğlu 1997: 22). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere psikoloji insan davranışı üzerinde belirleyici unsurlardan birisidir.

Kişinin tutum ve davranışlarında etkin olan insan psikolojisi üzerinde pek çok farklı faktör etkin olabilmektedir (Bakker, Leiter 2015: 58). İş hayatı açısından psikoloji ele alınacak olunursa işgören psikolojisi dikkate alınarak atılan adımlar karşısında işgören performansında dikkat çekici sonuçlar ile karşılaşmak mümkündür (Robbins 2001: 263). İşgören psikolojisini etkileyen pek çok farklı unsur

bulunmaktadır. Kişinin stres düzeyi, kişilik özellikleri, kaygı durumu gibi faktörler işgören psikolojisi üzerinde etkin olabilmektedir (Harman vd. 2007: 948). Psikolojik olarak iyi durumda olan işgörenin üretkenliğinin ve performansının yüksek olma ihtimali de yüksektir. Sağlıklı bir psikolojiye sahip işgörenlerin motivasyonları yüksek ve işe bağlılıkları da büyük olur.

İşgörenin fiziksel ve zihinsel sağlık durumu iş hayatına da yansıyabilmektedir (Erturhan Işkın 2022: 168). Sağlık problemi olan işgörenlerin işlerine odaklanmalarında sıkıntı olabilmekte ve üretkenlikleri düşebilmektedir (Samuel, Laura 2006: 5). Dolayısıyla işgörenin fiziksel sağlık durumu performansı üzerinde etkin olabilmektedir. Diğer taraftan işgören psikolojisinin zihinsel ve fiziksel sağlığa yansımaları bulunmaktadır. Psikolojik problemleri olan işgörenlerde stres, kaygı gibi etkenlere bağlı olarak fizyolojik deformasyonlara sebep olabilmektedir. Zamanla fizyolojik bozulmalar organ ve eklem rahatsızlıklarının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Sonuç olarak psikoloji ve fiziksel sağlık durumlarının işgören performansı üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

2.1.4.1. Stres

Stres kavramı ile çok farklı alanlarda karşılaşmak mümkündür. Sözlükte ‘ruhsal gerilim’ olarak tanımlanan stres (TDK 2023), tıp, biyoloji, yönetim ve davranış bilimlerinde sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Kutanis 2014: 106). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere stres farklı alanlarda kullanılabilen disiplinlerarası bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde araştırılmasına rağmen sebebi bulunamayan herhangi bir rahatsızlığın sebebi strese bağlanabilmektedir. Yaşadığımız yüzyıl stres çağı olarak tanımlansa da (Shahsavarani, Abadi, Kalkhoran 2015: 233) esasında stres insanoğlunun var oluşundan itibaren yaşamın bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş hayatı açısından stresin önemi büyüktür. Stres, işletme yönetiminin görevlerini yerine getirme ve sektörü takip etmeleri açısından bir itici güç olabilmektedir. İşgören açısından stres ise görev ve sorumluluklarının zamanında yerine getirme kaygısı taşımalarına neden olabilmektedir. Burada önemli ve ayırt edici olan durum stresin seviyesidir. Düşük stres işgören veya işvereni harekete geçirebilecek güce sahip olamayabilir. Diğer taraftan yüksek stres seviyesi işgören ve işverende aşırı baskı altında panikleme veya depresyon gibi psikolojik yan etkileri

ortaya çıkabilmektedir. Tavsiye edilen ise stresin seviyesinin orta düzeyde olması gerektiğidir. Orta seviye stres hem işveren hem de işgören için olması gereken bir düzey olarak önerilmektedir (Kyriacou 2001: 33).

İşgörenin günlük yaşam içerisinde zamanını en çok geçirdiği iş ortamında stresin farklı etkileri olabilmektedir. Yapılan açıklamaların ışığında stres seviyesi işgören performansı üzerinde belirleyici olabilmektedir. Diğer taraftan stresin seviyesi kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Bir işgören için yüksek seviye olarak algılanan stres, başka bir işgören için normal seviye olarak kabul edilebilmektedir. Bazı işgörenlerde stres motive edici bir kaynak olabilmektedir. Örneğin baskı altında yaratıcı çözüm yolları üretebilen bir işgören için stres önemli bir motivasyon kaynağı olarak algılanabilmektedir. Zor şartlar altında yüksek performans gösterebilen işgörenin süreç sonunda kendisine olan güveni artmaktadır. Sonuç olarak stres işgörene görevini yerine getirme sorumluluğu taşıması açısından katkı sağlayabilmektedir.

Stresin her işgören üzerinde bıraktığı etki istenilen gibi olmayabilir. Bazı işgörenlerde stres yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. Bir işgörenin işini kaybetme kaygısı taşıırken hissedeceği stres düzeyi, performansı üzerinde olumsuz etkisinin olması kaçınılmaz bir hal alabilmektedir. Burada işgörenin stres ile başa çıkabilmek için süreci yönetebilme yetisi farklılık göstermektedir. Stresi yönetebilen işgörenin süreç sonucunda elde edebileceği başarı oranı da artabilir. İşgörenin stresi yönetebilmesinde işletme yönetiminin ve çalışma arkadaşlarının katkısının olması süreci kolaylaştırabilmektedir. Günümüzde ruhsal ve fiziksel rahatsızlıkların ana kaynaklarından birisi olarak gösterilen stresin kontrol altında tutulabilmesinin işgören performansı açısından faydalı olacağı anlaşılmaktadır.

2.1.4.2. Psikolojik Yapı

İnsan psikolojisinin oluşmasında ve gelişmesinde kalıtsal ve çevresel faktörler belirleyici olmaktadır. Doğuştan gelen kalıtsal faktörlerin değiştirilmesi imkânsız olarak kabul edilmektedir. Halk arasında fitrat olarak da ifade edilen bu kalıtsal özellikler kişinin psikolojisini etkileyebilmektedir. Çevresel faktörler ise kişinin etkileşim halinde olduğu ortamların etkisinin psikolojik yapı üzerindeki etkisini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bir bireyin dünyaya geldiği aile ortamı, eğitim gördüğü okullar, sosyal ortamlar gibi pek çok çevresel faktörler kişinin

psikolojik yapısı üzerinde etkin olabilmektedir. Kişi sayılan bu çevresel faktörler ile sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. Örneğin kişi, arkadaşlarının gösterdiği tutum ve davranışlardan, söylemlerden etkilenebilmektedir. Zamanla bu etkileşim süreci kişinin psikolojik yapısına da yansıyabilmektedir.

Bir bireyin psikolojik yapısı, nasıl düşündüğünü ve davrandığını, ne hissettiğini belirleyen kişilik özellikleri ile bilişsel özellikleri ve duygusal durumunun harmanlanmış halini ifade etmektedir (Krech, Crutchfield 1948: 37). Bu durum kişinin psikolojik yapısının karmaşık bir dinamiğinin olduğunu göstermektedir. Kısacası kişinin psikolojik yapısının genetik ve yaşam deneyimlerinin etkisi altında olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

İşgörenin psikolojik yapısı, hem kişinin kendisi açısından hem de bulunduğu örgüt açısından büyük önem arz edebilmektedir. Örneğin işgörenin psikolojik yapısı, duygusal zekası üzerinde etkin olabilmektedir. İşgören duygusal zekası, çalışma arkadaşlarına karşı empati yapabilme ve güçlü bir iletişim kurabilmesini sağlayabilmektedir (Brems 1988: 332). İşgörenin psikolojik yapısı, işe yönelik motivasyon, performans, yaratıcılık ve karar verme yetisi gibi pek çok farklı unsur üzerinde etkin olabilmektedir (Troth vd. 2018: 3). Diğer taraftan psikolojik olarak daha sınırlı ve stresli bir yapıya sahip olan işgörenler, iş hayatında farklı sıkıntılar ile karşılaşabilmektedir. Genellikle duygularını yönetme konusunda başarılı olamayan işgörenler iletişim kurma sıkıntısı ve iş ortamında problem yaşayabilmektedir.

İşgören psikolojik yapısının performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. İşgören psikolojisi, duygu, tutum ve davranış, kişilik özellikleri gibi farklı faktörlerin etkisiyle değişken ve dinamik bir yapıya sahiptir. Değişen koşullar karşısında işgören performansında da iniş ve çıkışlar olabilmektedir. Bu durum oldukça normal bir durumdur. Diğer taraftan işletme yönetimlerinin bu tür değişimleri en aza indirebilmek ve işgören üretkenliğini ve başarısını artırabilecek planlamalar yapmaları faydalıdır.

2.1.4.3. Sağlık-Fiziksel Durum

İşgören sağlığı hem işgörenin kendisi için hem işveren için önemli bir husustur. Dünya Sağlık Örgütü (2023) sağlık için ‘kişinin beden, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik içerisinde olması’ tanımına yer vermektedir. Sözlükte ise sağlık için ‘1. Bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik durumunda olması,

vücut esenliği; keyif, sıhhat. 2. Sağ, canlı, diri olma durumu' tanımlarının yer aldığı görülmektedir (TDK 2023). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere sağlıklı bir bireyden bahsedebilmek için sadece bedenen iyi olma hali yetmemektedir. Bir kişinin sağlıklı olduğundan bahsedebilmek için bedensel (fiziksel), ruhsal ve sosyal yönden de iyi olması gerekmektedir.

Alanyazında yer alan presenteeism (işte olmama) kavramı işgörenlerin yaşadıkları sağlık sorunları sebebiyle yapmaları gereken işleri yapamamaları olarak tanımlanmaktadır (Patel 2012: 215). Başka bir tanıma göre presenteeism işgörenin bedenen işte olması ancak yaşadığı sağlık sorunları sebebiyle ruhsal olarak işte olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Bu durumun getirisi olarak araştırmalarda işgörenlerin performanslarında azalma ve yapılan işin kalitesinde düşmelerin yaşandığının altı çizilmektedir (Yumuşak 2008: 242). İşgörenin sağlık durumunun iyi olması işletme için de önem taşımaktadır. Sağlıklı bir işgörenin işe devamsızlığı azalır ve performansında sağlıktan kaynaklı düşüşler olmaz.

Araştırma kapsamında yapılan mülakatlarda özellikle işgörenler tarafından fiziksel sağlık halinin önemli olduğunun altı çizilmiştir. Özellikle güvenlik ve hizmet sektöründe görev yapan işgörenlerin fiziksel sağlık durumlarının mesleki anlamda büyük önem taşıdığı vurgulanmıştır. Asker ve polis gibi bazı mesleklerde asgari fiziksel özellikleri taşımak gerekmektedir. Diğer taraftan fiziksel yıpranmanın da yüksek olabildiği bu mesleklerde sağlık konusu daha önemli bir hal almaktadır. Ancak mesleki alanı farketmeksizin sağlık her işgören açısından hayatın devam ettirebilmesi için dikkat edilmesi gereken bir konudur. Günlük hayatta çok sık kullanılan 'her işin başı sağlık' atasözü de sağlık faktörünün insan hayatında önemini vurgular niteliktedir.

2.1.5. Kendini Geliştirme

İşgörenlerin kendilerini geliştirme çabalarının sonucunda elde edilecek bilgi ve becerilerin iş hayatına yansımaları olumlu yönde olabilmektedir. Esasında işgörenin kendisini geliştirme süreci, kendisine yaptığı bir yatırım olarak kabul edilebilir. Sürekli değişim gösteren bir dünyada yaşanmaktadır. İş hayatına yönelik değişimlerde teknolojik gelişmeler ön sırada yer almaktadır. İşgörenlerin özellikle mesleki alanlarındaki değişimlere uyum sağlamaları iş hayatındaki süreklilik için

büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda işgörenin kendisini geliştirmesi özellikle bu çağda adeta bir zorunluluk gibi görünmektedir.

İşgörenin kendisini geliştirmesi ve bu duruma öncelik vermesi iş hayatında farklılık yaratmasına katkı sunabilecektir. Alanına hakim olmasını sağlayabileceği gibi yaratıcılık yönünün de gelişmesini desteklemektedir. İşgörenin kendisini geliştirmesi esasında değişimler ile proaktif başa çıkmanın bir yolu olarak kabul edilmektedir (Schwarzer, Taubert 2002:23). Bu açıklamaya bağlı olarak işgörenin kendisini geliştirmesi, gelecekte karşılaşma ihtimali olan sürece hazırlıklı olması anlamına gelebilmektedir.

İşgörenin kendisini geliştirmek gayesiyle belirlediği hedeflere ulaşmak için farklı stratejiler geliştirilebilir. Bu geliştirme gayesi öğrenmeye olan merak duygusunu temel almaktadır. Meslek alanındaki gelişmeleri merakla takip eden işgören, kendisini geliştirebilmek için çeşitli yolları araştırmaktadır. Bu kendini geliştirme süreci işgören için önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir (Fındıkçı 1996: 32). Süreci boyunca öğrendiği bilgi ve beceriyi işine yansıtabilen işgörenin, iş tatmini ve bağlılığı olumlu yönde gelişebilmektedir. Bu bağlamda işgörenin kendini geliştirme sürecinin iş performansına etkisinin yüksek olmasını beklemek de doğrudur.

İşgörenin kendisini geliştirme süreci süreklilik gerektiren uzun bir yolculuk gibi düşünülebilir. Bu yolculuk boyunca elde ettiği kazanımlardan faydalanan işgören, daha çok öğrenme isteği ve merak duygusu ile yoluna devam edebilmektedir. Öğrenme isteği ve merak duygusu sayesinde yeni bilgiler elde eden ve becerisini artıran işgörenin performansı artarak kariyerinde yükselmesi daha kolay olabilmektedir. Bu döngü devam ettikçe işgörenin iş hayatına yönelik gelişmeleri de devam etmektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı bir çağda hemen hemen her meslek alanında gün geçmeden farklılıklar yaşanabilmektedir. İşgörenin mesleki alana yönelik teknolojik okuryazarlığının olması oldukça fayda sağlayabilmektedir. Esasında bu teknolojik okuryazarlık işgörenin sahip olduğu mesleki uzmanlık alanına yönelik olup kendisini geliştirme süreci olarak da kabul edilebilir. Dolayısıyla işgörenin kendini geliştirme çabası ile iş performansı arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır.

2.1.5.1. Teknolojik Okuryazarlık

İş hayatında teknolojik okuryazarlık, işgörenlerin bilgiye ulaşma, değerlendirme ve yeni bir şey ortaya çıkarabilmek için teknolojiyi etkin kullanabilme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir (Garmire, Pearson 2006: 103). Teknolojik okuryazarlık işletmelerin hangi fonksiyonu olursa olsun günümüzde büyük önem taşımaktadır. Yönetim fonksiyonunda görev yapan bir insan kaynakları yöneticisi için de pazarlama fonksiyonunda görev yapan bir işgören için de teknoloji okuryazarlığı önemli bir kavramdır. Operasyonları geliştirmek, rekabet avantajı elde edebilmek ve yeni pazarlara ulaşabilmek için son teknolojilerden faydalanmak işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun gerekli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu bağlamda işgörenlerin teknolojik okuryazarlığı hem kendilerini geliştirme sürecine hem de çalıştıkları işletmelere oldukça avantaj sağlayabilmektedir.

Teknoloji kavramı insanlar tarafından genellikle bilgisayar, internet veya dijital hayat ile sınırlandırılabilir. Ancak teknoloji günlük hayatta her alanda varlığını hissettirebilmektedir (Williams 2009: 241). Teknoloji bir aşçının mutfakta kullandığı bir fırında olduğu gibi bir fabrikada kullanılan bir kumlama makinasında da olabilmektedir. Hayatın her alanında yer alan bu teknolojik gelişmeler çok hızlı bir değişim sürecini de beraberinde getirebilmektedir. Teknolojik okuryazarlık yetisi yüksek olan bir işgörenin hem bugünkü kullandığı teknolojinin geçmişini bilme ihtimali yüksek olur hem de gelecekte nasıl bir yenilik ile karşılaşabileceği hakkında öngörü sahibi olur. Bu bağlamda teknolojik okuryazarlık işgören açısından oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgören performansı ve teknoloji okuryazarlığı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Teknoloji okuryazarlığı ile işgören verilere daha hızlı ulaşabilir ve karar alması daha kolay olabilir. Teknoloji okuryazarlığı işgörene üretkenlik ve verimlilik açısından faydalı olmaktadır. Diğer taraftan teknoloji okuryazarlığı işgörenin yaratıcılık yönünün gelişimine de katkı sunabilir. Bu tür gelişmelerin getirisi olarak işgören motivasyonunun ve performansının artması doğal bir hal alır.

Uzmanlık alanı, bir işgörenin sahip olduğu mesleğe ait derinlemesine bilgi sahibi olması, alanındaki güncel gelişme ve değişimleri takip ederek mümkün olan en kısa sürede bu yenilikleri mesleğine uyarlaması olarak ifade edilebilir. İşgörenin

bir alanda uzman olması hem mesleki alandaki teorik bilgiye sahip olması hem de teknik konularda bilgi ve beceriye sahip olması anlamına gelmektedir (Morrel 2004: 11). Esasında bu tanımlar bir işgörenin her alanda iş yapması (yatay uzmanlaşma) yerine, bir alan seçerek o alanda en iyi olma (dikey uzmanlaşma) gerektiğine dikkat çekmektedir.

Bir işgörenin uzmanlık alanını seçmesi ve bu alana özgü gelişmeleri takip ederek kendisini yetiştirmesi oldukça önemli bir husustur. Kendisini iyi yetiştiren bir işgörenin iş arayan pozisyonunda olma ihtimali düşüktür. Genellikle işletmeler tarafından aranan işgören olmaktadır (Bock 2017: 91). İşgörenin bir uzmanlık alanı seçmesi bu alanda kendisini geliştirmesi, fırsat ve zorlukların farkında olması anlamına gelmektedir. Alanında en iyisi olmayı prensip haline getiren işgören karşılaştığı zorluklar karşısında çözüm üretme konusunda sıkıntı yaşamamaktadır. Bu durum işgören için önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla işgörenin bir uzmanlık alanına sahip olması ile performansı arasında güçlü bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür.

2.2. Yönetsel ve Örgütsel Faktörler

İşletmelerin yer aldığı sektör ne olursa olsun işgören performansı her zaman büyük önem taşımaktadır. İşgören performansına ait veriler incelenerek o işletmenin verimlilik ve üretkenlik hedefleri hakkında bilgi sahibi olmak mümkün olmaktadır. İşgören performansı üzerinde etkili olan unsurlardan birisi de yönetsel ve örgütsel faktörlerdir. Performansı belirleyen yönetsel ve örgütsel faktörler değerlendirilirken gerek alanyazında gerek uygulamada karşılaşılan unsurlar değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte bazı araştırmalarda işgören performansını etkileyen yönetsel ve örgütsel faktörler liderlik, ücret yönetimi, çatışma, güç, iş ve organizasyon yapısı, kariyer yolu olarak ele alınmıştır (Gibson 2008: 133).

İşgören performansı üzerinde yönetsel ve örgütsel faktörlerin önemli seviyede etkisi bulunabilmektedir. İşgören, çalışma süresi boyunca en çok iş ortamında zaman geçirmektedir. Bu sebeple yönetsel ve örgütsel faktörlerin işgören performansını etkilemesi oldukça normal bir durumdur. Dolayısıyla işgören performansı ile yönetsel ve örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkün olmaktadır. Bu çalışma kapsamında işgören performansını etkileyen

yönetmel ve örgütsel faktörlerin belirlenmesinde işgörenler ile yapılan mülakatlar ile uzman görüşlerinden elde edilen veriler etkili olmuştur.

2.2.1. Görev Tanımları

Görev tanımları, bir işgören için sorumluluk ve nitelikleri özetleyen, görevini yerine getirirken kendisinden ne beklendiğini gösteren bir yol haritası olarak kabul edilebilir. Görev tanımları ile ilgili çeşitli örnekler bulunmakla birlikte genellikle işin başlığı, departmanı, ast-üst ilişkisi ve iş kodu gibi ortak özellikler yer almaktadır (Mondy, Mondy 2017: 85). İş analizlerinden yararlanılarak oluşturulan görev tanımları, belirli bir işin yapılabilmesi için olması gereken şartları ve standartları içermektedir. Görev tanımlarının yönetime ve örgüte en önemli katkısı ise belirlenen hedeflere ulaşabilme açısından işgörene destek sağlamasıdır (Argon 1990: 51). İşgörenlerin kendilerinden ne beklendiğini öğrendikleri görev tanımları, örgüt içerisinde işleyişi kolaylaştıran bir etkiye sahip olabilmektedir. İşgörenin görevini yerine getirirken görev ve sorumluluklarının bilincinde olması işletme yönetiminin de işini kolaylaştırmaktadır.

İşgören performansını yönetme açısından görev tanımları önemli bir araç olarak kabul edilebilmektedir. Yönetici görev tanımlarını netleştirdiği zaman işgörenin ne yapması gerektiğini de belirlemiş olmaktadır. Bu durum karşısında yönetici işgörenin performansı hakkında bilgi ihtiyacı duyduğunda burada yazan görev tanımlarını göz önünde bulundurarak kısa bir değerlendirme yapabilmektedir (Decenzo vd. 2017: 118). İşgören açısından görev tanımlarının önemi ise farklı göstergeler ile ortaya çıkabilmektedir. Öncelikle görev tanımlarının net olmasının işgörenin performansına olumlu yönde etkisi olabilecektir. Çünkü ne yapması gerektiğini bilen işgören, hedeflere ulaşma konusunda da sıkıntı yaşamaz. Diğer taraftan görev tanımlarının net olması ile örgüt içerisinde çatışmaların da önüne geçebilir. Ayrıca işgörenler açısından örgüt içi işleyiş de daha kolay bir hal alabilir. Bu bağlamda işletme bünyesinde daha olumlu bir örgüt ikliminin varlığından söz etmek mümkündür.

Görev tanımlarının açık ve net olması işgörenlerin ne yapması gerektiği konusunda kargaşa yaşamalarının önüne geçilmesini sağlamaktadır. Görevini yaparken ne yapması gerektiğinden emin olan işgörenin motivasyon seviyesinin yüksek olmasını beklemek mümkündür. Neyi başarması gerektiğini bilen işgörenin

performansının yüksek ve işletmeye daha fazla katkı sunabilmek için çaba harcaması gözlemlenebilir. Bu durumun getirisi olarak işgörenin görevini yerine getirirken daha istekli olması normal bir durum haline gelir. Dolayısıyla görev tanımlarının işgören performansı üzerinde etkisinin varlığından bahsetmek mümkündür. Görev tanımlarının açık ve net olması örgüt içerisinde süreçlerin hiçbir aksaklığa sebebiyet vermeden ilerlemesini sağladığı gibi işgören açısından da işini yerine getirirken belirsizlik yaşamamasının önüne geçilmesini sağlamaktadır.

2.2.2. Yönetim Tarzı/Şekli

Yönetim tarzının, bir yöneticinin işgörenler ile kurduğu iletişim, sergilediği liderlik, tutum ve davranışları, benimsediği disiplin kuralları, uyguladığı performans sistemi gibi çoklu boyutu bünyesinde barındıran karmaşık bir yapı olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticinin benimsediği liderlik tarzı örgüt içerisinde önemli bir etkiye sahiptir. Daha kuralcı ve baskıcı bir liderlik sergileyen yönetici, işgörenlerden emirlerine sorgusuz itaat etmelerini bekleyebilmektedir. Diğer taraftan işletmenin sorunlarına işgörenleri ile çözüm yolu bulmak isteyen bir yönetici daha demokratik bir ortam oluşturabilmektedir.

Yönetim tarzında iletişim şekli de belirleyici olabilmektedir. Tek yönlü iletişimi benimseyen yöneticiler, işgörenler ile muhatap olmaktan ziyade hiyerarşik işleyişi ön planda tutabilmektedir. Çift yönlü iletişimin egemen olduğu örgütlerde yönetici, işgörelere görüş ve düşüncelerini aktarabildiği gibi işgören de sürece dâhil olabilmektedir. İletişimin önünde engeller olmadığı zaman örgüt içerisinde iş süreçleri sıkıntısız ilerleyebilmektedir. Diğer taraftan sağlıklı bir örgüt ikliminden de bahsedilebilmektedir.

Yönetim tarzı ile işgören performansı arasında net bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Bir işletmede egemen olan yönetim tarzı işgörenin örgüt içerisindeki iletişimini, tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bir yöneticinin yönetim tarzında belirleyici olabilen farklı faktörler bulunabilmektedir. Örneğin yöneticinin sergilediği liderlik tarzı bu faktörlere örnek olarak verilebilmektedir. Yönetici otokratik bir liderlik benimsemiş ise işgörelere daha kuralcı davranabilmekte, daha az iletişim kurmayı tercih edebilmektedir. Diğer taraftan yönetici işletme için alacağı kararlarda işgörenin görüş ve düşüncelerine önem vererek onların da fikirlerini alabilmektedir. Demokratik yönetimin egemen

olduğu bu tür örgütlerde iletişim kanalları açık olmaktadır. İhtiyaç halinde işletme bünyesinde işgörenlere yetki devri verilebilmektedir. Yönetim tarzı, işgörenlerin örgütleri sahiplenme düzeylerinde belirleyici olabilmektedir. İşgören performansı üzerinde de etkili olan bu durum örgütsel güven ve örgütsel bağlılık başlıkları altında ele alınabilmektedir. Araştırma kapsamında yönetim tarzı/şekli başlıkları altında liderlik, iletişim, disiplin sistemi, tutum ve davranışlar, yetki devri ve performans sistemi konuları ele alınmaktadır. Bu başlıkların belirlenmesinde işgörenlerle yapılan mülakatlar ile uzman görüşlerinden elde edilen veriler belirleyici olmuştur.

2.2.2.1. Liderlik

Liderlik, yönetim alanında sık sık araştırmalara konu olan bir özellik olarak dikkat çekmektedir. Yöneticinin sergilediği liderlik tipinin örgüt içerisinde farklı unsurlara etkisi olabilmektedir. Bu duruma istinaden yöneticinin liderlik tipi ile işgören performansı arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Diğer taraftan işgören performansını en çok yükselten liderlik tipi gibi net bir ifade kullanmak da gerçekçi olmaz. Çünkü yöneticinin liderlik tipi örgüt içerisindeki değişen koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu doğal durum karşısında işgören performansını yükseltebilen tek bir liderlik tipi olamayacağı doğru bir ifadedir.

Liderlik, yönetimin söz konusu olduğu her alanda yer almaktadır. Liderlik, eğitim, işletme, sosyal, ekonomi ve siyaset gibi pek çok alanın odak noktasıdır. Çok farklı alanlarda yer edinebilen liderliğin çeşitli tanımları ile karşılaşmak mümkündür (Northouse 2014: 2). Liderlik, örgütte bütünlüğü sağlayan ve ihtiyaç halinde bütün işgörenleri birlikte hareket edebilme inancını hissettiren kişi olarak tanımlanabilmektedir (Özkaynar, Öncül 2019: 3). Burada dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Öncelikle başarılı bir liderlik için yöneticilerin görev tanımlarını önceden yapmaları ve iletişim kanallarını açık tutmaları gerekmektedir. Liderin, başarıyı getirecek stratejileri ve planları işgörenler ile paylaşması büyük önem taşımaktadır. Çünkü hedeften haberi olan işgörenlerin daha çok gayret göstermeleri mümkündür. Örgütsel bütünlüğün sağlanmasında da katkısı olan bu tür paylaşımlar yöneticilerin başarılı bir liderlik göstermelerine katkı sağlamaktadır (Drucker 2000: 184).

Liderlik tipleri yöneticinin davranışlarını temel alan bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda demokratik, otokratik, liberal ve babacan liderlik olmak üzere dört farklı tür incelenmektedir. Davranışlarının sorgulanmasından hoşlanmayan otokratik liderlerin daha kuralcı ve baskıcı bir yönetim şekli benimsedikleri görülmektedir (Hicks, Gullett 1981: 235). Demokratik liderlerin, örgüt için kararlar alırken veya işletmenin geleceği için hazırlanan stratejilerde işgörenler ile görüş ve düşüncelerini paylaşmayı, işgörenlerin öneri ve görüşlerini öğrenmek için uygun koşullar oluşturduğu anlaşılmaktadır (Demir Uslu 2011: 427). Liberal liderler ise çalışanlarını serbest bırakarak hedeflere ulaşma konusunda sorumluluğu tamamıyla işgörene bırakmayı tercih etmektedirler (Bakan, Büyükebeşe 2010: 75). Bu bağlamda liberal liderlerin, işgörenlerin performanslarından işgörenleri sorumlu tuttıkları söylenebilir. Son olarak babacan liderlik türünde ise liderin işgörene tıpkı bir evladı gibi yaklaştığı ve duruma göre kuralcı ve baskıcı tutum sergilendiği görülebilmektedir (Özkaynar, Öncül 2019: 34).

Yöneticinin liderlik tarzı ile işgören performansı arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlü olabilmektedir. Baskıcı bir yönetim sistemi kuran otokratik liderler, aşırı kuralcı yaklaşımları sebebiyle işgörenlerin tepkisi ile karşılaşabilmektedir. Bu tepkiler işgörenler tarafından ifade edilmese de örgütsel sessizliğe sebep olabilmektedir. Zamanla işgörenlerin iş tatmini azalmakta ve işten ayrılmalar başlayabilmektedir. Çok yaygın olmamakla birlikte liberal liderliğin hâkim olduğu işletmelerde bütün süreçlerin sorumluluğu işgörene bırakıldığı için örgüt içerisinde düzenin kurulmasında veya hedeflere zamanında ulaşma konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir. Dolayısıyla durumsallık teorisi göz önünde bulundurularak örgüt içerisinde gelişen koşullara göre liderlik davranışı sergilemek daha doğru karar verilmesini sağlayabilir.

2.2.2.2. İletişim

Örgütlerde iletişimin önemi ve çalışan performansı üzerinde etkisinin oldukça güçlü olabileceği düşünülmektedir. Örgütlerde kurulan iyi bir iletişim ortamı işgörenler arasında işbirliğini artırabileceği gibi işgörenin motivasyonunu da yükseltebilmektedir. Diğer taraftan iletişimin iyi sağlandığı örgütlerde işgörenler duygu ve düşüncelerini paylaşabilme konusunda sıkıntı yaşamamaktadırlar. Bu durumun getirisi olarak işgörenin örgütsel aidiyeti ve performansı

yükselebilmektedir. Örgütsel iletişimin başarılı bir şekilde sağlandığı işletmelerde süreçlerin işleyişi ve görevlerin zamanında yerine getirilmesi olağan bir hal alabilmektedir. Dolayısıyla sağlıklı bir iletişim örgütlerde kaynakların verimli ve etkin kullanılmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütlerde etkili iletişim sağlanmasında yöneticilere büyük görev düşmektedir. Özellikle yöneticinin iletişim kurma kabiliyeti örgüt içerisinde güçlü bir birliktelik sağlanması açısından önem taşımaktadır (McPhee, Zaig 2001: 575). Bilgi paylaşımının arttığı ve fikir alışverişinin daha verimli bir hale geldiği bu durumun getirisi olarak işgörenin performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Örgüt için belirlenen hedef ve stratejilerin işgörene bildirilmesi, işgörenin süreçte uyum sağlaması için de iletişim önemli bir yere sahip olmaktadır. Ast-üst ilişkisinin şekillenmesinde de iletişim etkin bir role sahip olmaktadır (Pauff 2004: 312). Bu bağlamda bir örgütte iletişim ne kadar sağlıklı olursa örgütsel birliktelik de o derece yükselir ve aynı şekilde işgören performansı da o ölçüde artar.

İyi bir örgütsel iletişim işgörenlerin geri bildirim almalarını ve vermelerini de kolaylaştırmaktadır. Bu geri bildirimler örgüt içerisinde görev alan her kademedeki işgörenin hedeflere ulaşabilme konusunda güçlü ve zayıf yönlerinin de farkına varmalarını sağlar (Walker 2021: 149). Bu durum hem işletmenin hem de işgörenlerin gelişmesine ve karşılaşılabilen sorunlara karşı erken önlem almalarını da sağlar. Geri bildirimler sayesinde insan kaynakları işgörenlerin zayıf yönlerini güçlendirerek hizmet içi eğitim planlayabilir. Neticede işgören performansı da bu süreçten olumlu yönde etkilenir. İletişim sıkıntısının yaşandığı örgütlerde günlük işleyişler devam etse dahi sürdürülebilir bir insan kaynağını yönetmek mümkün olmaz. Çünkü görüş ve düşüncelerini dile getirme ortam veya koşulları bulamayan işgörenin zamanla performansı ve örgütsel bağlılığı azalır. Dolayısıyla iletişimin işgören performansı için önemli unsurlardan biri olduğunu söylemek doğrudur.

2.2.2.3. Disiplin Sistemi

Disiplin kavramı günlük hayatta bir düzeni kurmak veya problemin olduğu alanlarda süreci kontrol altına alabilmek adına kullanılmaktadır. TDK'da (2023)bu kavram için “Bir topluluğun, yasalarına ve düzenle ilgili yazılı veya yazısız kurallarına titizlik ve özenle uyması durumu; sıkı düzen, düzence, düzen bağı, inzibat, zapturapt.” ve “Kişilerin içinde yaşadıkları topluluğun genel düşünce ve

davranışlarına uymalarını sağlamak amacıyla alınan önlemlerin bütünü” tanımlarına yer verildiği görülmektedir. Disiplin, çalışanların örgüt içerisinde kabul edilebilir davranış kurallarına ve standartlarına uygun hareket etmelerini sağlayan koşullar sistemidir (Decenzo, Robbins, Verhulst 2017: 93). Bu tanımlar doğrultusunda disiplin sistemi, işgörenlerin örgüt içerisinde davranışlarının şekillenmesinde etkin olan bir oluşumdur.

İşletmelerde disiplin sistemi işgörenlerin belirli kurallara, prosedürlere ve iş yeri beklentilerine uymalarını sağlamaktadır. Disiplin sisteminin varlığı ve uygulanabilirliği örgüt içi düzenin kurulmasında önemli bir faktör olmaktadır. Yapılan yanlış davranışlar karşısında disiplin cezalarının uygulanması işgören için caydırıcı olabilmektedir (Mondy, Mondy 2017: 337). Bu tür durumların yaşanması işgören nazarında hoş karşılanmasa da örgütün sürekliliği için gerekli olabilmektedir. Diğer taraftan disiplin sistemi içerisinde kuralların güncel olması ve uygulanırken hiçbir şüpheyeye mahal vermeden herkese adil bir şekilde uygulanması büyük önem taşımaktadır (Lieberman 2009: 37). Uygulanacak tutarsız disiplin cezaları işgörenlerin yönetime karşı güven problemi yaşamalarına neden olabilir.

İşletmelerde disiplin sisteminin hukuksal bir boyutunun olması gerekmektedir. Disiplin süreçlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğine dair genelge, yönerge gibi belgeler işleyişin daha sağlıklı yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu duruma ilaveten disiplin süreçlerinin belirli basamaklarının olması gerekmektedir (Decenzo, Robbins, Verhulst 2017: 95). Olayın önemine göre disiplin cezası ilk başvurulacak durum olmamalıdır. Diğer taraftan her yanlış davranışa aynı cezaların verilmesi de disiplin sistemine karşı güven problemi yaşanmasına neden olabilecektir. Bu çerçevede 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda disiplin süreçleri uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve devlet memurluğundan çıkarılma şeklinde düzenlenmiştir (Resmi Gazete 2023). Bu kanun kapsamında işgörenin yaptığı hatalı davranış hangi cezanın alanında yer alıyorsa ona göre ceza verilmektedir. Özel sektörde ise disiplin süreçleri küçük işletmelerde genellikle sözlü uyarı ve iş akdine son verme şeklinde sonuçlanabilmektedir. Kurumsal firmalarda ise işveren ve işçi sendika üyelerinden belirlenen disiplin kurulu yapılına yer verilebilmektedir. Bu tür disiplin kurullarının en azından tarafların kendilerini savunabilmesine imkân verdiği için daha adil bir süreç olduğu söylenebilir.

İşletmelerde disiplin sistemi ile işgören performansı arasında karmaşık bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Düzenli ve adil işleyen disiplin sistemi işgörenlerin görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağlar. Diğer taraftan disiplin süreci tek yönlü bir işleyiş olmamalıdır. Başka bir ifade ile disiplin kuralları işgörelere bir tehdit unsuru olarak kullanılmamalıdır. Adil uygulanan disiplin kuralları işgörenin motivasyonunu, iş tatminini ve performansını artırabilir. Diğer taraftan disiplin sisteminin aşırı sert, keyfi ve adil olmayan uygulamaları işgören performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bağlamda disiplin sistemi ve işgören performansı arasındaki ilişkide farklı değişkenleri göz önünde bulundurmak gerektiği anlaşılmaktadır.

2.2.2.4. Tutum ve Davranışlar

Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe Sözlüğünde “tutulan yol, tavır” ve “davranış” tanımlarının yapıldığı (TDK 2023) tutum kavramı için alan yazınında çeşitli alanlara ait farklı ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Ancak farklı alanlara özgü yapılan bu tanımlarda bireyin davranış biçimi, aldığı tavır, sergilediği duruş, zihinsel ve duygusal öğelerin ortak unsur olarak yer aldığı görülmektedir (İnceoğlu 2011: 17-19). Tutum kavramı için “kişinin davranışlarının temelini oluşturan, bir olguya karşı olumlu veya olumsuz bir tepkiyi içeren hazır olma durumudur” şeklinde bir tanım yapmak mümkündür (Flanders, Fishbein, Ajzen 1975: 7).

Yöneticinin tutumları, davranışları üzerinde etkileyici bir güce sahip olabilmektedir. Yöneticinin tutumları işgörenlerin davranışlarını algılama düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Barrutia, Echebarria 2021: 1021). Buradaki algılama süreci ne kadar kişisel duygulardan arındırılmış ve objektif olursa tutum ve davranışları da o derece sağlıklı olur. Neticede yöneticinin tutum ve davranışları işgörenlerin görevlerine karşı tutum ve davranışları üzerinde etkin olabilmektedir. Bu duruma bağlı olarak işgörenin performansı ve motivasyonu da bu süreçten etkilenmektedir.

Yöneticinin tutum ve davranışları liderlik tarzı, iletişim becerileri ve etkinliği gibi faktörler üzerinde belirleyici olabilmektedir. Örgüt iklimini etkileyen bu faktörler örgüt içerisinde güvenilir, adil ve şeffaf bir yönetimin varlığı için katkı sağlayabilir. Ayrıca yöneticinin işgörelere karşı gösterdiği saygı, güven ve destekleyici tutum ve davranışları onların örgütsel aidiyet ve örgütsel vatandaşlık

duygularının artmasını destekler. Yöneticinin olumsuz tutum ve davranışları ise işgörenlerin örgüt içerisindeki motivasyonuna ve performansına olumsuz etkisi olacaktır.

Yöneticinin tutum ve davranışlarının işgörenlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını da etkilemesi mümkündür. Bu sebeple yöneticinin tutum ve davranışlarında daha özenli davranması gerekmektedir. Yöneticinin işgörenlerine saygılı ve adil davranması onların kendilerini önemli hissetmesini sağlar. İhtiyaç halinde işgörelere verilen yetkiler onların sorumluluk alma ve motivasyon duygularını artırmaktadır. Uygun iletişim dili ile hataların veya başarıların yöneticiler tarafından işgörelere geri bildirilmesi onların performanslarının gelişmesine katkı sunmaktadır. Bu bağlamda yöneticinin tutum ve davranışlarının işgörenlerin performanslarına etkisinin çok boyutlu olduğunu söylemek doğrudur.

2.2.2.5. Yetki Devri

Yetki devri, bir yöneticinin kendi sorumluluk alanında bulunan karar verme yetkisini, bir astına belirli koşullar altında devretmesidir. Yetki devrinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Öncelikle yetki devrinin sınırlarının açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Yetki verilen işgörelere eğitim verilmesi ve tecrübeli kişinin bilgilerini paylaşması faydalı olmaktadır. Son olarak yetki verilen işgören geri bildirim ve değerlendirme ile desteklenmesi sürecin sağlıklı yürütülmesi açısından faydalıdır (Lazear 2015: 64). Bu bağlamda yetki devrinin doğru bir şekilde yapılması işgörenin performansını olumlu yönde etkileyerek örgüt iklimine de katkı sağlamaktadır.

Yönetim fonksiyonunun bir aşaması olan yürütme evresinde hiyerarşik bir yapı içerisinde astın yöneticisinden emir alarak sürecin yürütülmesi ifade edilmektedir. Emri veren yönetici yetkisi dâhilinde astı ile iletişime geçmekte ve işgörelere görevini vermektedir. Hiyerarşik kademe içerisinde yükseldikçe yetki alanı da artmaktadır (Koçel 2018: 237). Ancak yöneticinin yetki alanının artması her işi iyi yapacağı anlamına gelmemektedir. Yöneticinin astlarına yetki devretmesi sorumluluklarını paylaşması anlamına gelmemektedir. Yetki devri yöneticinin zamanı daha etkin kullanması için katkı sağlayarak işgörenin de kendisini geliştirebilmesi için bir fırsat sunmaktadır.

Yetki devri ile işgören performansı arasında önemli bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Yöneticinin işgörene yetki vermesi onun daha fazla sorumluluk ve güç aldığı anlamına gelmektedir. Yöneticinin yetki verdiği işgörenin bu görevin altından kalkabilecek bilgi ve beceriye sahip olma düzeyini göz önünde bulundurması gerekmektedir. İşgörenin ihtiyaç duyabileceği eğitim ve destek için hazırlıklı olunması fayda sağlamaktadır.

Yetki devri işgörenin motivasyonunu artırma, yetenek gelişimi, karar alma yetisi, sorumluluk algısı ve işe bağlılık duygusunu artıracak bir etki yaratabilecektir. Ancak işgören yetki devri ile verilen sorumlulukların altından kalkamadığı durumda olumlu sonuçlar ile karşılaşmak mümkün olmaz. Aksi durumda yetki devri işgören performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

2.2.2.6. Performans Sistemi

İşletmelerde performans kavramının iki karşılığı bulunmaktadır. Bunlardan ilki finansal performanstır. Bütün maddi unsurlarının kayıt altına alındığı finansal performans, işletmenin geleceği için büyük önem taşımaktadır (Easton, Monahan 2005: 501). İkincisi ise finansal olmayan performans olarak ifade edilmekte ve işgören performansı da bünyesinde yer almaktadır (Tims, Bakker, Derks 2015: 915). İşletmelerde uygulanan performans sistemi belirlenen hedefe ulaşma düzeyi hakkında sağlıklı ve güvenilir bilgi elde edebilmek için önemli bir kaynaktır.

İşletmelerde işgörenler için uygulanan performans sistemi işgörenin performansını değerlendirmek, yönetmek ve geliştirmek için kullanılan bir süreçtir. Performans sistemi işgörenlerin görevlerini ne derecede etkili bir şekilde yaptıklarını ölçmek, hedefleri belirlemek, geri bildirim sağlamak ve onların gelişimleri için plan yapabilmek adına kullanılabilir (Asare, Conger 2016: 2). Bu sayılanlara ek olarak işletmelerde performans sistemi işgörenleri teşvik etmek için de kullanılabilir. Performans sistemi sonuçlarına bağlı olarak tanımlanan ödül veya terfi gibi teşvik mekanizmaları işgörenlerin performanslarını artırmaya yardımcı olabilmektedir (Alefare, Almani, Saloni 2020: 4). Performans sisteminin etkin uygulanabilmesi ve verimli olabilmesi için adil, şeffaf ve tutarlılık açısından şüpheye yer verilmemesi gerekmektedir. Performans sistemi tasarlanırken sadece bireysel odaklı olmaması gerektiğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İyi tasarlanmış bir performans sisteminin bireysel performansın yanı sıra takım

işbirliğini de dikkate alması faydalıdır. Neticede işletmeler için her bir işgören değerlidir; ancak ekip olarak hareket edebilen işgörenlerin sağlayacağı katkı daha fazla olmaktadır.

Performans sisteminin varlığı ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olabileceğini söylemek mümkündür. Performans sistemi öncelikle işletmenin faaliyet alanına uygun olmalıdır. Örneğin hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin parça başına ödeme yapan bir imalat işletmesi ile aynı performans sistemini kullanması sağlıklı veriler elde edebilmek için faydalı olmaz. Bu sebeple performans sisteminin anlaşılabilir ve uygulanabilir olması gerekmektedir.

Uygulanan performans sisteminin doğru ve güvenilir olabilmesi için değerlendirme aşamasının nesnel ve adil bir şekilde yürütülmesi gerekir. Diğer taraftan işgörenler performanslarının nasıl değerlendirildiği hakkında bilgi sahibi olmaları hedefe ulaşabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda performans sistemi hakkında bilgiler işgörenler ile paylaşılmalıdır. Her şeyin şeffaf bir şekilde yürütüldüğü performans sistemleri işgören performansını da olumlu yönde etkileyebilecek güce sahip olabilmektedir.

2.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü bir örgütte var olan değerler, tutumlar, davranışlar ve inançlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Hofstede 2001: 23). Örgüt kültürü, bir örgütü diğerinden ayıran, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren, işlerin nasıl yapıldığını örgüte sonradan dâhil olan işgörene aktarılmasını sağlayan bütün süreçleri kapsamaktadır. Örgüt kültürü, örgütün iç dengelerinde belirleyici olduğu gibi dışa uyumda da etkin olmaktadır (Schein 1986: 31). Bu doğrultuda örgüt kültürü için örgütün başarısını etkileyebildiğini söylemek mümkündür. Güçlü bir örgüt kültürünün işletmelerin geleceğe taşınabilmesi açısından büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürünün bünyesinde çok farklı unsurların yer aldığından bahsedilebilir. Örneğin örgütlerde motivasyon seviyesinde örgüt kültürü etkin olabilmektedir. Öyleki başarılı bir örgüt kültürünün varlığında motivasyon yüksek olmaktadır. Bu duruma ilaveten böylesi bir örgütte iletişim kanallarının da açık olduğundan ve çok yönlü iletişim ağlarının kullanılabildiğinden bahsedilebilir.

İşgören bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde birlikte hareket edebilmeyi sağlayan bir örgüt kültürünün egemen olduğu söylenebilir. Güçlü bir örgüt kültürü işgörenlerin değişime direnç göstermelerini azaltabilir ve uyum sağlamayı hızlandırabilir.

Örgüt kültürünün çok farklı etkilerinden bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada mülakat ve uzman görüşlerinden elde edilen veriler neticesinde örgüt kültürü başlığı altında çatışma yönetimi, kültür, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve örgütsel adalet başlıkları ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.2.3.1. Çatışma Yönetimi

Fikir ayrılıklarının ve anlaşmazlıkların hayatın her alanında yaşanması doğal olan bir olgudur. Neticede her insanın kendi düşüncesini dile getirmesine bağlı olarak anlaşmazlıklar yaşanabilmekte ve bir çatışma sürecine girilebilmektedir. Esasında kontrolü elden bırakmamak kaydıyla çatışma yeni fikirlerin ortaya çıkmasına vesile dahi olabilmektedir. Çatışma yaşamın bir parçası olarak hayatın içerisinde yer almaktadır. İşletmelerin de çatışmayı, örgütün doğal bir parçası ve yönetimin bu durumu bir gelişim süreci olarak kabul etmesi gerekmektedir. Yönetim kademesinin yaşanan çatışmalar karşısında bastırma ve ortadan kaldırma amacı ile hareket etmek yerine süreci örgüte katkı sunacak şekilde yönetmeyi planlaması gerekmektedir (Akkirman 1998: 3). Dolayısıyla çatışmayı faydalı hale getirebilmek için atılacak adımlar örgüt içerisinde uyum ve işbirliğini artıracak güce sahip olabilmektedir.

Çatışma yönetimi, bir işletmede ortaya çıkan fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıkları ele alarak çözüm üretme süreci olarak tanımlanabilir. Çatışma yönetimi, olumsuz durumlarla başa çıkmak, var olan anlaşmazlıkları çözmek veya azaltabilmek için kullanılan stratejiler, beceriler ve teknikleri bünyesinde barındırmaktadır (Todorova, Goh, Weingart 2022: 247). Çatışma yönetiminde başarılı sonuçlar elde edebilmek için öncelikle çatışmanın sebebini anlamak ve tarafları nesnel olarak dinlemek gerekmektedir. Bu süreçte etkili iletişim sağlamak ve empati kurmak önemli bir araç olarak kabul edilebilir (Beheshtifar, Zare 2013: 360). Çatışma yönetiminde taraflar arasında anlaşma sağlamak için sürecin esneklik ve uyum içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Karmaşık ve uzun süren çatışmalarda yönetim kademesinin dışarıdan profesyonel destek alması süreç için faydalı

olabilecektir (Cunliffe 2008: 101). Çatışma yönetiminde sorunları baskılamak veya kapatmak yerine çözüm odaklı adımlar atılması örgütsel gelişim için faydalı olabilecektir.

Farklı bakış açılarından kaynaklanan çatışmalar, işletmeler için yeni yol haritalarının ortaya çıkmasına katkı sunabilecektir. Diğer taraftan çatışma yönetimi başarılı yürütülmez ise işgörende stres ve motivasyon kaybına neden olabilecektir. Zamanla örgüt iklimi olumsuz yönde etkilenmekte ve işgörende birlikte çalışma istekliliği azalmaktadır. Nihayetinde işgören performansı da düşmektedir.

İşletmeler için çatışma yönetimi işgören performansı üzerinde etkileyici güce sahip olabilmektedir. Başarılı bir çatışma yönetiminde olası sorunların tespit edilmesi ve iletişim güçlendirilerek üretilcek çözüm yolları sağlıklı bir örgüt kültürü için büyük önem taşımaktadır. Çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirebilmek ve olumlu etkilerinden en yüksek seviyede faydalanabilmek işletmelerin öncelikli amacı olmalıdır. Adil ve hızlı yürütülen çatışma yönetimi sonucunda işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve performansları da olumlu yönde etkilenebilmektedir.

2.2.3.2. Kültür

Kültür kavramının edebiyat, yönetim, biyoloji gibi çok farklı alanlarda kullanımı ile karşılaşmak mümkündür. Birbirinden çok farklı alanlarda kullanımı bulunan kavramların farklı tanımlarının olması çok normal bir durumdur. TDK'ya (2023) bakıldığında kültür için “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü; hars, ekin”, “Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü.”, “Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi; irfan”, “Bireyin kazandığı bilgi.”, “Tarım” ve “Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme” tanımlarının yer aldığı görülmektedir. Bu tanımlar kültür kavramının çok yaygın kullanım alanına sahip olduğunu göstermektedir.

Kültür, insanların doğuştan kazanmadığı, mensubu olduğu topluluk veya gruptan öğrenme yoluyla kazanılan, zamana ve yaşanan süreçlere göre değişen bir soyut varlıktır. Kültür, insanoğlu tarafından yaratılan ve paylaşılan bir olgudur (Eroğlu 2015: 156-158). Bu bağlamda işletmelerde örgüt kültürünün zaman

içerisinde farklılaşan koşullar içerisinde değişim gösterebileceği anlaşılmaktadır. Örneğin teknolojik gelişmelere bağlı olarak örgüt içi öğrenme eğitimleri bilgisayar üzerinden yapılabilmektedir. Eskiden daha çok işbaşı eğitimleri olarak düzenlenen bu eğitimler günümüzde sanal ortamlarda gerçekleştirilebilmektedir. Yine örgüt içi iletişimin sağlanmasında kullanılan teknolojik cihazlar kararların hızlı alınmasında ve süreçlerin hızlanmasında katkı sağlayabilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü değişen koşullara kayıtsız kalamayarak sürece uyum sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalar işgören performansı ile örgüt kültürü arasında önemli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Denison, Mishra 1995; Öcal, Ağca 2010; Lund 2003). Örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde işgörenler daha kolay motive olabilmekte ve üretkenliği artırabilmek için daha fazla gayret gösterebilmektedir (Öncül, Alper Ay 2014: 191). İşgören bağlılığının da yüksek olduğu bu tür işletmelerde örgüt kültürü işgörenler için bir destek sistemi ve hedefe ulaşabilmek için rehberlik görevi üstlenmektedir (Parker, Williams, Turner 2006: 649). Örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde hazırlanan planların hedefe ulaşma olasılığı yüksek olmaktadır. Örgüt kültürünü dikkate almadan hazırlanan stratejilerin başarıya ulaşması zor bir hal alabilir. “Kültür, stratejiyi kahvaltı niyetine yer” (Bock 2017: 38) sözü örgüt kültürünün önemini destekler niteliktedir.

Örgüt kültürünün oluşumunda üç ana faktörden bahsedilebilir. Bunlar örgüt kurucusunun etkisi, iç ve dış faktörler olarak sıralanabilir (Özüren 2022: 44). Örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesinde etkin olan örgüt kurucusu veya yöneticisi esasında örgüt kültürünün de çerçevesini çizmiş bulunmaktadır. Örgüt faktörünün şekillenmesinde etkin olan iç faktörlerin merkezinde işgörenler yer almaktadır. Örgüte dahil olan her bir işgören tecrübelerini, değerlerini ve inançlarını da beraberinde getirmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal çevre örgüt kültürünü şekillendiren dış faktörler olarak kabul edilmektedir (Robbins 2003: 528). Bu üç faktörün harmanlanmış hali örgüt kültürünün oluşumunda etkin olmaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürünün varlığının işgören performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. İşgören değer ve inançlarına saygılı, gelişimini ve eğitimini destekleyen, açık ve adil bir yönetimin benimsendiği işletmelerde örgüt kültürü değişime ve gelişime açık olmaktadır. Değişime ve gelişime açık örgüt

kültürleri daha güçlü bir hal almaktadır. Güçlü örgüt kültürünün var olduğu işletmelerde ise işgören performansının da yüksek olması normal durum haline gelir.

2.2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin tanımlı görevlerinin yanı sıra isteğe bağlı olarak örgüte daha fazla fayda sağlayabilmek için çaba gösterilmesidir. Burada amaç örgütün gelişmesine katkı sağlayarak performans verilerinin yükselmesini desteklemektir. Örgütsel vatandaşlığın temelinde gönüllülük ve fedakârlık yer almaktadır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık duygusu yüksek işgörenlerin, işletmeden ödül beklentisi olmadan ve kişisel çıkarlarını bir kenara bırakarak hareket ettikleri görülmektedir. Böylelikle işletmelerde yönetici ve işgören performansı artmakta, örgüt kaynakları etkin ve verimli kullanılmakta, örgüt kültürü güçlenmekte ve işgörenler değişen koşullara hızla uyum sağlamaktadır (Podsakoff, MacKenzie 1997: 148). Yaşanan bu süreçler sonucunda örgütsel vatandaşlık işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırmakta ve işgörenler yüksek performans göstergelerine sahip olabilmektedir.

Yönetim alanında örgütsel vatandaşlık kavramının ilk olarak Bateman ve Organ tarafından kullanıldığı görülmektedir (Bateman, Organ 1983: 589). Yazın alanında örgütsel vatandaşlığın performans üzerine etkisini konu edinen çalışmaların dikkat çektiği görülmektedir. İşletme performans verilerinde yaşanan yükselişlerin temelini tanımlı görevlerin de ötesinde fazladan mesai ve emek harcayan işgörenlerin sayesinde olduğu vurgulanmaktadır (Burgazoğlu 2022: 3). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık nicel olarak ölçülemeyen ancak etkisinin performans verileri üzerinde rahatlıkla gözlemlenebildiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlığın, işgörenlerin üretkenliği ve performansına olumlu etkisinin yanı sıra örgütte adalet, bağlılık, güven, iş tatmini faktörlerinin yerleşmesine katkı sağladığı öngörülmektedir (Muldoon 2012: 116). Bu faktörler dikkate alındığında örgütsel vatandaşlığın örgüt kültürünün oluşması ve gelişmesinde dikkat çekici bir etkisinin olabileceği ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık, işletmeler için çok önemli bir güç olarak tanımlanabilir. Çünkü hiçbir maliyete sebep olmayan ancak işletmenin kârlılığını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık duygusu yüksek işgörelere sahip işletmeler rekabet açısından avantajlı kabul edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık ile işgören performansı arasında pozitif yönlü önemli bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık işgörenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyelerini artırabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık, örgüt içerisinde birlikte hareket etmeyi ve işbirliğini desteklemektedir. Örgütsel vatandaşlığın etkisiyle oluşan olumlu örgüt iklimi işgörenlerin hep daha iyisini yapmak için gayret göstermelerini sağlamaktadır. Tüm bunlara bütüncül bakıldığında örgütsel vatandaşlık duygusunun yüksek olduğu işletmelerde yöneticilerin işgörenleri için destekleyici faaliyetleri gündemlerine almaları faydalı olur. Neticede işgören performansını etkileyici güce sahip olan örgütsel vatandaşlık, değerlendirilmesi gereken bir fırsat olarak görülmektedir.

2.2.3.4. Örgütsel Güven

Güven faktörü insan ilişkilerinin ve toplum yapısının temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. İnsanın hem kişisel ilişkilerinde hem de iş hayatında büyük önem taşımaktadır. “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu; emniyet, itimat” ve “Yürekliklik, cesaret” tanımlarının yapıldığı güven kavramı (TDK 2023), iletişim kurulmasında ve bilginin doğru bir şekilde aktarılmasında, sorunların çözülmesinde ve sorumlulukların paylaşılmasında etkili olmaktadır (Yılmaz, Kabadayı 2002: 101). Sağlam ilişkilerin oluşmasında belirleyici olan güven faktörü kişisel ilişkilerde de iş ilişkilerinde de işgörenlerin birbirine saygı ve bağlılık duygularının gelişmesini desteklemektedir.

Örgütsel güven kısaca işgörenlerin örgütte birbirlerine duyduğu güven olarak tanımlanabilir. Örgütsel güven, işgörenlerin karşılaştıkları belirsiz veya riskli olaylar karşısında örgütün taahhüt ettiği ve sergilediği tutarlı davranışlarına olan inanma duygusudur (Demircan, Ceylan 2003: 142). İşgörenin güven duygusu çalışma arkadaşlarından olduğu gibi yöneticisinin tutum ve davranışlarından etkilenebilmektedir. İşgörenin örgüte katılmasının ilk adımı olan mülakat sürecinde verilen vaatler, özlük haklarının rahatlıkla kullanılmasına müsaade edilmesi veya örgüt iklimi gibi pek çok faktör örgütsel güvenin oluşmasında belirleyici olabilmektedir. İşgörenin bir hata yaptığında bunun suistimal edilmesi dahi örgütsel güvenin zarar görmesine neden olabilmektedir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde iletişim kanalları açık olacağı için işgören yaptığı hatayı dile getirmekte sıkıntı duymamaktadır.

Örgütsel güvenin oluşabilmesi için örgütte yer alan bütün sorumluların özen göstermesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Her bir örgüt üyesinin tutarlı ve şeffaf davranma, dürüst olma, karşı tarafı dinleme, empati yapma, rol model ve işbirliği içinde olma gibi davranışlara önem vermesi gerekmektedir (Sharieff 2021: 4). Bu koşullar normal bir durum olarak kabul edilip uygulandığı takdirde örgütsel güvenin oluşması için bir sıkıntı olmaz. Örgütsel güvenin sağlandığı işletmelerde işgörenlerin stres seviyeleri azalarak motivasyonları yükselir. Diğer taraftan örgütsel güvenin yüksek olduğu işletmelerde birlikte hareket edebilme kabiliyeti de artar. İletişimin yüksek olması ve sorunların kısa sürede çözülmesi yine sağlanan örgütsel güven ile daha kolay bir hal alabilmektedir (Singh, Srivastava 2016: 607). Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde işgören sadakatinin yüksek olmasını beklemek de mümkündür. Bu durumun getirisi olarak işgören devir hızı azalır ve işletmede yetişmiş işgören sayısı artar.

İşletmelerde örgütsel güvenin sağlanması zaman ve emek isteyebilir. Ancak örgütsel güvenin işgören performansı üzerinde olası etkileri göz önünde bulundurulursa bu alana yapılacak yatırıma değer olacağı düşünülmelidir. Öncelikle yöneticilerin örgütsel güven için atılması gereken adımlara önem vermesi gerekmektedir. Yöneticilerin davranışlarında açık ve tutarlı olması, iletişimin her zaman açık tutulması ve uygulamalarda adaleti ön saflarda tutması faydalıdır. Çalışanlar ile empati kurmak ve onları dinlemek en büyük problemde dahi süreci sağlıklı yürütmeyi sağlar. Yöneticinin rol model olması işgörenlerin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır. Böylelikle örgütsel güvenin sağlanması ve artırılması yönetici ve işgörenin birlikte hareket etmesi ile desteklenmektedir. Bu gelişmeler çerçevesinde sağlanan örgütsel güven ile işgören üretkenliği artar ve performansı da yükselir.

2.2.3.5. Örgütsel Adalet

Günlük hayatta adalet ve adil olmak kavramlarının iletişimde sık kullanıldığı görülmektedir. Ancak herhangi bir işin adil olarak yapılmasına gelindiğinde uygulamada aynı isteklilik gösterilmemektedir. Adalet kelimesinin anlamına bakıldığında “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme”, “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması; töre.”, “Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları” ve “Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı

olanı verme” tanımlarının yer aldığı anlaşılmaktadır (TDK 2023). Adalet kavramı örgütsel açıdan ele alındığında ise işgörenlerin işletmedeki uygulamaların, prosedürlerin ve kararların ne derece adil olduğu yönünde algılanması olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin bu algılama sürecini örgüt içerisinde gördükleri muamele ve bu muameleye verdikleri tepkiler etkilemektedir (Coetzee 2005: 2-3). İşgörenlerin örgütsel adaleti algılama düzeyleri örgüt içerisinde davranışlarına yansıma ihtimali yüksek olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adaletin, işgörenin örgüt içinde yaşadığı veya yaşayacağı süreçlerde etkili olabileceği söylenebilir.

İşletmelerde örgütsel adalete yönelik fikir ve düşüncelerin oluşmasında örgüt içerisinde ödül ve ceza sistemlerinin uygulanma şekli, görev dağılımların adil yapılması ve iletişimde kullanılan hitap tarzı etkili olabilmektedir (Yıldırım 2007: 256). Diğer taraftan kuralların her bir işgören için aynı anlama gelmesi yani bir kişiye özel muamelelere müsaade edilmemesi örgütsel adalet duygusunun yerleşmesinde fayda sağlamaktadır. Esasında örgütsel adaleti örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edip bu doğrultuda atılacak adımlara hiçbir işgörenin itiraz etmeyeceği muhakkaktır. Dolayısıyla herkese eşit ve adil yapılan uygulamalar işletmelerde şüpheye yer bırakmadan örgütsel adalet duygusunun yerleşmesinde ve yaygınlaşmasında etkili olmaktadır.

Günümüz iş dünyasının önemli konuları arasında yer alan örgütsel adalet, işgörenlerin performansı üzerinde etkisi olan faktörler arasında yer almaktadır. İşgörenlerin emeklerinin karşılığını almalarında adil olduğuna dair tutuma sahip olmaları iş tatmini ve motivasyonlarını artırmaktadır (İnce, Gül 2005: 77). Örgütsel adalet duygusunun yaygın olduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlığın da yaygın olması mümkündür.

Örgütlerde zaman zaman işgörenler arasında anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Yöneticilerin bu tür durumlar karşısında attıkları adımlar örgütsel adalet için önemli anlamlar taşıyabilmektedir. İşgörenlerin, sürecin adil ve tarafsız yürütüleceği konusunda yöneticilerine güvenmeleri, örgütsel adaletin en iyi örneklerinden olabilir. Diğer taraftan adalet algısının düşük olduğu örgütlerde işgörenlerin stres seviyelerinin yüksek olması mümkündür. Stres duygusu işgörenler üzerinde olumsuz psikolojik etki yaratarak işten ayrılma niyetlerinde artış ile karşılaşılabilir. Yaşanan bu olumsuz süreçler işletmelerin eleman kaybı yaşamasına, personel devir hızının yükselmesine neden olabilmektedir.

İşletmelerde başarılı bir işgören performansı için örgütsel adalet kavramının kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütteki deneyimlerine göre şekillenen bir olgudur. İşgörenlerin örgütsel adalet algısının yükselmesi motivasyon ve örgütsel bağlılık duygularının yükselmesini sağlamaktadır. Yaşanan bu süreçler işgören performansının artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin, işletmelerde adil uygulamalara önem vererek bu doğrultuda uygulamalar ve politikalar geliştirmeye özen göstermeleri gerekmektedir.

2.2.4. Motivasyon

İşletmelerde işgörenlerin işlerini istekli ve arzulu bir şekilde yapmalarını sağlayan en önemli faktörlerden birisi motivasyondur. Ancak işgörenlerin motivasyonunu artıran faktörler çok çeşitli olabilmekte ve her birey için farklılık gösterebilmektedir. İşgörenler her insanda olduğu gibi başarılarının takdir edilmesini ve ödüllendirmesini istemektedirler. Her ödülün maddi olmasına gerek yoktur. Kimi zaman işgörenin başarısını tanımak ve birkaç övgülü söz, maddi ödülünden daha etkili olabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işgörenin başarısını görmemezlikten gelmemektir. Çünkü işgörenin iş tatminini olumsuz etkileyebilen bu tür olumsuz yaklaşımlar işgören performansı üzerinde de olumsuz etki oluşturabilmektedir.

İşgörenlerin geleceğe yönelik planları arasında kariyerlerine dair düşünceleri yer almaktadır. İşletmelerin bir kariyer yönetim planına sahip olmaları ve işgörenlerin bu durumdan haberdar olmaları işgören için önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Kariyer yönetiminin açık ve şeffaf yürütülebilmesi için hedeflerin net bir şekilde işgörene bildirilmesi gerekmektedir. Böylelikle işgören hangi koşulları sağladığında terfi edebileceği hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Kendisine bir kariyer yol haritası dahi planlayabilmektedir.

Her işgörenin öncelikli hedefi geçim kaygısı taşımamaktır. Her işgören aynı koşullarda görevi yerine getirmemekte, çalışma şartları farklılık gösterebilmektedir. Burada mümkün olduğunca ücret ve maaş yönetimi denge sağlanmaya çalışılmalıdır. Örneğin masa başında görev yapan bir işgören ile sürekli kaynak yapan bir işgöreni aynıymış gibi değerlendirerek aynı ücrete tabi tutmak doğru olmamaktadır. Her mesleğin zorluk derecesi göz önünde bulundurularak farklı ücret cetvellerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerde yöneticilerin bu farklı koşulları dikkate alarak

işgörenleri tatmin eden ödemeler yapmaları gerekmektedir. Pek çok işgören bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerinin ihtiyacını karşılayabilmek için çabalamaktadır. İşgörenin aldığı ücretin ihtiyaçlarını karşılama oranı, motivasyonu üzerinde belirleyici olmaktadır.

İşletmelerde işgören motivasyonunu artıran faaliyetlere önem verilmesi onların görevlerini daha istekli olarak yerine getirmeleri bakımından faydalı olabilmektedir. İşletmeler aynı zamanda resmi ve gayriresmi grupların olduğu sosyal yapılanmaları da bünyesinde barındırmaktadır. Bu sosyal gruplar etkileşimin yüksek olduğu ve iletişimin işgörenler tarafından mesai sonrası da devam ettirilebildiği oluşumlardır. İşletmelerde birlikte yapılması gereken işlerde işgörenler arasında işbirliğini sağlama sürecinde bu sosyal yapılanmaların etkisi büyük olabilmektedir. Yöneticilerin, işgörenler arasında etkileşimi artıran sosyal imkânlar yaratması, işgören motivasyonunu yükseltebilmektedir. Özel günlerde yapılacak küçük etkinlikler, belki küçük hediyeleşmeler ile durumu daha da dikkat çekici hale getirmek mümkün olmaktadır. Bu tür sosyal etkinliklerin işletmelere maliyeti olsa da işgören üzerindeki etkisi ve işletme verilerine yansımaları bu maliyetlerden daha fazla olabilmektedir.

Araştırma sürecinde işgörenler ile yapılan mülakatlar ve uzman görüşlerinden gelen veriler değerlendirilerek motivasyon kaynakları yeniden oluşturulmuştur. Özlük hakları, ödül ve ceza sistemi, terfi, maaş ve ücret yönetimi, sosyal imkanlar, örgüt ve aile uyumu, sosyal ilişkiler, resmi ve gayri resmi gruplar olmak üzere motivasyon kaynakları bu çerçevede ele alınmıştır.

2.2.4.1. Özlük Hakları

İş hayatının önemli konularından birisi olan özlük hakkı, işgörenlerin güvenli bir çalışma ortamı oluşması ve adil bir iş ilişkisi için büyük anlam taşımaktadır. Özlük hakları sayesinde işgörenin maddi ve manevi refahı koruma altına alınmaktadır. Özlük hakları, işgörenlerin işveren ile ilişkisinde ortaya çıkan haklarını ve çalışma koşullarını düzenleyen hukuki bir durumdur. Ülkemizde kamu ve özel sektör için 1982 Anayasası kapsamında yer alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 4857 Sayılı İş Kanunu ile özlük hakları güvence altına alınmıştır. Özlük hakları çalışma süreleri, ücretlendirme, izinler, disiplin süreçleri, kariyer basamakları, hizmet

sınıfları ve eğitim süreçleri gibi daha pek çok konu bu kanunlarda yer almaktadır (Mevzuat 2023).

İşgörenlerin özlük hakları yasalara ilaveten yönetmelikler veya sözleşmeler ile de güncellenebilmektedir. Özellikle terfi, ücret düzenlemeleri veya işgörenin işten çıkarılma süreçleri kanuna aykırı olmamak şartıyla bu tür işlemler ile düzenlenebilmektedir. Bu düzenlemeler işveren ile işgören arasındaki ilişkilerin dengeli yürütülmesi bakımından kolaylık sağlayabilmektedir.

İşgörenin hangi özlük haklarına sahip olduğu ve nasıl kullanabildiği konusunda bilinçli olması büyük fark yaratmaktadır. İşgörenlerin pek çoğu mevzuat hakkında bilgi sahibi olmadığı için özlük hakkının ne olduğu konusunda fikir sahibi olmamaktadır. Dolayısıyla işgören neyi talep etmesi gerektiğini veya süreci nasıl yürütmesi konusunda da istekli davranmamaktadır. Pek çok işgören mağdur olsa dahi hakkını talep etme cesareti gösterememektedir. Yaşanan sıkıntılı durumlar karşısında sessizliği tercih eden işgörenin zamanla performansı da düşmektedir.

Özlük haklarının varlığı ve kullanılabilir olmasının işgören performansı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Yeterli seviyede maaş, çalışma koşullarının güvenli olması, memnun edici sosyal imkânlar, adil uygulamalar gibi özlük haklarının sağlanması işgören performansının artmasını sağlayacaktır. Maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması işgörenin daha motive olmasını sağlamaktadır. Güvenli ve adil bir çalışma ortamı işgörenleri işlerine daha bağlı hale getirmekte ve işten ayrılma olasılıklarını düşürmektedir. Özlük haklarının tatmin edici olması işgörenlerin stresten uzak ve daha mutlu çalışmalarını sağlayarak verimliliği artırabilmektedir. Sonuç olarak özlük hakları, işgörenlerin performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilebilir. Bu sebeple çalışan performansını artırmak için özlük haklarına gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

2.2.4.2. Ödül/Ceza Sistemi

İşletme yönetimleri, işgören performansını artırmak için ödül sistemini kullanmaktadır. Diğer taraftan örgüt içinde denge ve düzenin sağlanması için de ceza sistemi kullanılmaktadır. Esasında adil uygulanan hem ödül hem de ceza sistemi işgöreni motive etme ve üretkenliği artırma açısından olumlu yönde etkileyerek performansın yükselmesini sağlayacaktır. Ödül sisteminin temel amacı işgörenin performansını artırmak için işgöreni teşvik ederek üretimi artırmak ve rekabet

üstünlüğü elde etmektir (Caudill, Porter 2014: 128). Ödül sistemi, işgörenlerin belirlenmiş hedeflere ulaşabilme adına daha çok çaba göstermeleri için teşvik edici olabilecektir.

Her ne kadar ceza sistemi kişilerde ilk olarak olumsuz bir algı oluşmasına neden olsa da caydırıcı yönünün olduğunu kabul etmek gerekmektedir. İşletmelerde ceza sistemi, işgörenlerin kurallara uymasını sağlamak ve istenilmeyen davranışları düzeltebilmek için kullanılmaktadır. Ceza sistemi uygulanırken örgüt kültürü, işgören motivasyonu ve işletme hedeflerini göz önünde bulundurarak hareket etmek gerekmektedir (Armansyah, Iryanti 2023: 1521). Cezanın işgören performansı üzerinde olumsuz etki yaratması mümkündür. Ancak kurallara uymayan hatta diğer işgörenleri de rahatsız eden davranışları sergileme hususunda ısrarlı olan işgörene ceza verilmesi, diğer işgörenler açısından olumlu etki yaratabilmektedir. Özellikle sürecin adil bir şekilde yürütülmesi örgüt kültürünün gelişmesi açısından faydalı olacaktır.

Ödül ve ceza sistemi ile işgören performansı arasındaki ilişki karmaşık bir durum olarak değerlendirilebilir. Ödüller işgören için önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. İşgörenlerin ödül alabilmek için performanslarını yükseltmek için çaba göstermeleri mümkündür. Ancak ödül sisteminde adil olmayan uygulamalar işgören performansı üzerinde olumsuz etki yaratabilecektir. Ceza sistemi ise işgören üzerinde stres yaratabilir ve motivasyonunu düşürebilir. Ancak örgütsel bütünlüğün sağlanabilmesi için tarafsız ve adil bir sistemin varlığına ihtiyaç vardır. Burada dikkat edilmesi gereken husus ise hem ödül hem de ceza sisteminin uygulanmasında öznellikten uzak her çalışana eşit yaklaşılması gerektiğidir. Adil uygulamalar karşısında ceza verilen işgören dahi bir noktadan sonra hatasını fark edip kabullenebilecektir.

Ödül ve ceza sistemi işletmelerde dengeli yürütüldüğü takdirde ancak başarılı bir yönetimden bahsedilebilir. Cezalar işgörene bir tehdit unsuru olarak sunulduğunda işörenin performansının düşmesi çok yüksek ihtimaldir. Diğer taraftan ödül sisteminin de sürekli kullanılması işgören üzerinde zamanla etki yaratmayacak hale gelebilir. Bu bağlamda ödül sisteminin ihtiyaç halinde güncellenmesi, adil ve tutarlı uygulamalara önem verilmesi gerekmektedir. Ceza sisteminde de adil uygulamaların işgören üzerinde caydırıcı etkisi olabilecek, hatalı davranışların önüne

geçilmesini sağlayabilecektir. Bu sebeple ödöl ve ceza sisteminin işgören performansı üzerindeki olası etkileri düşünölerek hareket edilmesi faydalı olacaktır.

2.2.4.3. Terfi

Terfi, işgörenin mensubu olduğu örgüt içerisinde bir üst pozisyona yükselmesidir. İşletmelerde terfi sistemi belirli bir düzen ve kurallar çerçevesinde işlediğı zaman işletme ve işgören için başarıyı beraberinde getirmesi mümkündür. Terfi sistemi genellikle, işgörenlerin yetkinlikleri ve tecrübeleri ile işletmenin ihtiyaçları paralelinde düzenlenir. İşgörenin aldığı terfi işlemlerine bakılarak iş hayatındaki performans ve kariyer gelişimi hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür (Katane 2014: 531). Çünkü terfi işgörenin elde ettiğı başarılar sonucunda yönetim tarafından takdir edilmesinin de bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda performansını istikrarlı bir şekilde artıran işgören kariyer yolu boyunca hedeflerine ulaşabilmektedir.

İşletmelerde terfi sistemi genellikle performans temelli işlemektedir. İşgörenlerin başarıları, performans değerlendirme verileri, hedefe ulaşma düzeyleri, liderlik becerileri gibi pek çok faktör göz önünde bulundurulmaktadır. Ancak terfi sisteminin işleyişinde eğitim, tecrübe, verimlilik gibi işgörenlerin diğör özellikleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Özel sektörde terfi sisteminin işleyiş i yönetim kademesinin belirlediğı şekilde yürütölmektedir. Başka bir ifade ile yönetici istediğı işgöreni terfi ettirebilmektedir. Diğör taraftan kamu sektöründe terfi sisteminin sınırları ve işgörenlerin taşınması gereken özellikler kanun ve yönetmelikler ile güvence altına alınmıştır. Örneğ in 657 DMK'ya göre bir memurun 1 (Bir) Dereceli bir kadroya terfi ettirilebilmesi için en az 10 yıl kamu hizmetinin bulunması gerekmektedir (Mevzuat 2023). Burada terfi ettirilmesi planlanan işgörenin eğitim seviyesi ve kıdemin (hizmet süresinin) yanı sıra liyakatı da değerlendirilmektedir.

Terfi sistemi işletmelerde işgörenler için bir hedef ve ilerleme imkânı olarak değerlendirilebilmektedir. Bu durumun getirisi olarak işgören açısından iyi performans göstermek ve kariyerini ilerletmek için güçlü bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Terfi, işgörenler için bir teşvik unsuru olarak kullanılabilir. Terfi edebilmek ve ödöl alabilmek amacıyla işgören daha iyi performans gösterebilmek için çabasını artırabilmektedir. Terfi eden işgören yeni sorumlulukları da üstlenmiş bulunmaktadır. Bu durum işgörenin yeteneğini geliştirmek amacıyla bir

fırsat olarak değerlendirilebilmektedir. Düzgün işleyen bir terfi sistemi işgörenin örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına katkı sunabilmektedir.

Açık ve net bir terfi sistemi adil ve objektif uygulandığı takdirde işgören performansı üzerinde önemli derecede etkili olabilecektir. Doğru bir şekilde tasarlanan ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilen terfi sisteminin, işletmedeki verimlilik üzerine etkisi beklenenden fazla olabilecektir. Dolayısıyla adil ve nesnel uygulanan terfi sistemleri işgöreni motive ederek performansını yükseltebilecektir.

2.2.4.4. Maaş/Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, işletmenin mali durumu, çalışanların mesleki alanı ve tecrübeleri, işgücü piyasasındaki durum ve sektördeki ücret standartları dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Bir işletmenin işgörenlere ne kadar ve nasıl ücret ödeyeceğinin belirlendiği ücret yönetim politikaları ücretlendirme kararları ile ilgili genel bir kılavuz niteliği taşımaktadır (Mondy, Mondy 2017: 226). Bu politikalar kimi zaman işgören tarafından eleştirilse de adil ve tarafsız uygulamalar ile tepkilerin önüne geçmek mümkün olmaktadır.

İşletmelerin ücret yönetim politika süreçlerinde göz önünde bulundurmaları gereken farklı unsurlar bulunmaktadır. Bu politikalar oluşturulurken pazar araştırması yapılarak benzer işletmelerdeki ücret verileri analiz edilerek rekabet piyasası hakkında bilgi sahibi olunabilir. Aynı bölgedeki işgücü piyasasından yetenekli işgöreni işletmesinde istihdam etmek isteyen yöneticilerin ücret yönetim politikalarına önem vermeleri gerekmektedir (Roshchin, Sidorova, Solntsev 2018: 491). Ücret yönetim politikalarında işgören performans verileri de dikkate alınabilmektedir. İşgören performansına dayalı ücretlendirme yöntemi işletmelerde verimliliği artırabilmek adına kullanılabilir. Ücret yönetiminde asgari ücret ve fazla mesai katsayıları da dikkate alınması gereken faktörler arasında yer almaktadır. Bu yasal düzenlemeler işletmelerin ücret yönetim politikalarını doğrudan etkilemektedir.

Ücret yönetimi işletmelerin işgören devir hızında belirleyici olabilmektedir. İşgören sadece aylık aldığı ücret değil bunlara ilave yapılan yemek kartı, prim, esnek çalışma koşulları gibi farklı unsurları da göz önünde bulundurarak çalışmakta olduğu işletmede kalabilmekte veya daha iyi koşullar sunan işletmelere gidebilmektedir. Bu

sebeple işletme yönetimlerinin ücret yönetimi hakkında karar alırken stratejik davranmaları, adil ve dengeli bir politka yürütmeleri gerekmektedir.

Ücret yönetimi ile işgören performansı arasında güçlü bir ilişkinin olabileceğinden bahsetmek mümkündür. İşgören verdiği emeğin karşılığını ücret olarak almaktadır. İşgörenin emeğinin karşılığını aldığına ve örgütte adil bir ücret yönetimi olduğuna olan inancı performansına da yansıyabilmektedir. İyi bir ücret yönetimi işgörenin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırabilmektedir. Bu bağlamda motive olan işgörenin daha yüksek verimlilikle çalışması ve performansının artması beklenen bir durum haline gelmektedir.

2.2.4.5.Sosyal İmkânlar

İşletmelerde sosyal faaliyetler örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edilmektedir. İşletmelerde sosyal imkânlar, ekonomik ve yaşam koşullarını iyileştirici faaliyetler içerisinde değerlendirilmektedir. İşletmelerde planlanan sosyal imkânları kâr elde etmenin ötesinde işgörelere verilen değer ve refahı artırma süreci olarak kabul etmek gerekmektedir (Hahn, Scheermesser 2006: 162). İşletmeler tarafından işgörelere sunulan sosyal imkânlar işletmenin büyüklüğüne ve sektörüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Büyük işletmelerde kapsamı daha geniş sosyal imkânlar sunulabilirken, küçük işletmelerde daha sınırlı sosyal imkânlara yer verilebilmektedir.

İşletmelerin sosyal imkânları çeşitlilik gösterebilmektedir. Bazı işletmelerde işgören kariyer gelişimine önem verilerek beceri ve yeteneklerini geliştirecek faaliyetlere önem verilebilmektedir. Bazı işletmeler ise esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma imkânları sunarak işgörelere iş yaşam dengesini sağlama şansı sunmaktadır. Diğer taraftan bazı işletmelerde ise işgörelere molalarında daha keyifli vakit geçirebilecekleri olanaklar sunabilmektedir. Bu tür imkânlar arasında kısa bir uyku için dinlenme odaları olduğu gibi spor yapabilecekleri salonlar da olabilmektedir (Bock 2017: 39). Böylelikle işgörelere iş hayatının sunduğu sosyal imkânlar ile çalışma koşulları daha etkin hale getirilmektedir.

İşletmelerin işgörelere sunacağı sosyal imkânlara önem vermesi iş yerinde daha mutlu ve verimli örgüt oluşumlarına katkı sağlayabilecektir. Bu sosyal imkânlar işletme içerisinde olumlu bir örgüt iklimi yaratabileceği gibi işletmenin dış imajına da olumlu yansıyacaktır. Farklı işletmelerde çalışan işgörelere sosyal hayatta sürekli

iletişim halinde olabilmekte ve işletmelerin sundukları imkânlar hakkında görüş alişverişi yapabilmektedir. Bu tür sosyal ortamlarda farklı işletmeler hakkında fikir sahibi olan işgörenler daha iyi koşullarda çalışmak için bir arayış içerisine girebilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sosyal imkânlarla ayrılan ödemeleri bir gider olarak düşünmemeleri gerekmektedir. İşletmelerin sunduğu sosyal imkânların işletmeye iki farklı açıdan katkısı olabilmektedir. İlki tecrübeli ve yetenekli işgörenlerin istihdamında süreklilik sağlayabilmeleridir. İkincisi ise iş gücü piyasasından istedikleri işgöreni transfer edebilme süreçlerini kolaylaştırmasıdır. Dolayısıyla işgörelere sunulan sosyal imkanlar hem işgörenin performansı üzerinde olumlu etki yaratabilecek hem de işletmenin etkinliği ve verimliliğini artırabilecektir.

2.2.4.6. Uyum (İş Hayatı-Aile Uyumu)

İş hayatı ile aile arasındaki dengeyi sağlamak pek çok işgören için önemli bir konudur. Bu iki faktör arasındaki uyum ve dengeyi sağlamak, her iki alanda da iyi bir performans sağlamak işgören için zorlayıcı olabilmektedir. İş hayatı ve aile arasındaki zaman, enerji ve duygusal kaynaklarda denge sağlanamadığı takdirde çatışma durumu ortaya çıkabilmektedir (Segado, Antonio 2013: 108). Yaşanan bu çatışmalar işgörenin hem işte hem de ailede stres, gerginlik ve memnuniyetsizlik gibi olumsuz süreçler yaşamasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla her iki alanda da mutlu olamayan ve yeterli performans gösteremeyen işgörenler tükenmişlik yaşayabilmektedir.

Alanyazında aile-iş yaşamı arasındaki süreçleri konu edinen ve farklı bakış açıları ile ele alan kuramların yer aldığı görölmektedir. Bu kuramlar arasında taşma, telafi, ayırma ve akılcı bakış açısı kuramları dikkat çekmektedir. Telafi kuramına göre işgören iş veya aile yaşam alanlarından birinde yaşadığı tatminsizliği diğerinde telafi etmeye çalışmaktadır. Örneğin iş hayatındaki sosyal ortamdan memnun olmayan işgören ailesi ile daha çok vakit geçirme isteğinde olabilmektedir (Efeoğu, Özgen 2007: 239). Taşma kuramına göre işgören, iş yaşamı ve aile dengesi sürecinde stres, gerginlik veya kaygı gibi olumsuz duygular yaşadığı gibi mutluluk, öğrenme veya gelişme gibi olumlu duygular da yaşayabilmektedir. İşgören bu süreçleri yaşarken yalnız kalmayı tercih edip olumsuz taşma veya yeteneklerini ve özelliklerini geliştirmeye önem vererek olumlu taşma yaşayabilmektedir (Önderoğu 2010: 20). Akılcı bakış açısı kuramına göre iş hayatı ve aile arasındaki denge

kurulma sürecinde en büyük problem zamanı planlı kullanamamaktan kaynaklanmaktadır. Bu kurama göre ailesine daha çok zaman ayıran işgören işini ihmal etmiş olacakken işine daha çok zaman ayıran işgören ailesini ihmal etmiş olmaktadır. Süreci dengeli yürütememek çatışmaya neden olmaktadır (Kacmar, Carlson 2000: 1032). Ayırma kuramına göre ise iş hayatı ve aile arasında denge sağlanarak her ikisini de ayrı tutarak süreçlerin yürütüldüğünün altı çizilmektedir. Bu kurama göre işgören dengeyi sağladığı takdirde hem iş tatmini hem de yaşam tatminini bağımsız olarak yaşayabilmektedir (Rothbard, Dumas 2006: 74).

İş hayatı ve aile faktörleri arasında dengenin kurulması işgören performansı için önemli bir yere sahiptir. Esasında işgören, sorumluluk türleri farklı olsa da yerine getirmesi gereken görevleri bulunmaktadır. Her iki tarafta da kullanacağı zamanını planlı bir şekilde kullandığı takdirde başarılı olabilecektir. İş hayatı ve aile arasındaki ilişkide bir tarafa verilecek önem diğer tarafta sıkıntıların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Süreçler dengeli yürütülmediği takdirde mutsuz ve tükenmiş bir işgören profili ile karşılaşmak mümkün olacaktır. Bu durum neticesinde işgören performansı da olumsuz yönde etkileyecektir. Daolyısıyla iş hayatı ve aile faktörleri ile işgören performansı arasında önemli bir ilişkinin varlığından bahsetmek doğru olacaktır.

2.2.4.7. Sosyal İlişkiler/Sosyal Ağlar

İş hayatında sosyal ilişkilerin kapsam alanında işgörenlerin yöneticileri, iş arkadaşları ve müşterileri yer almaktadır. Örgütlerde somut olmayan bu sosyal ilişkilerin etkisi tahmin edilenden büyük olabilmektedir. Örgüt içi iletişim ağlarının da bir göstergesi olan bu sosyal ilişkiler işgörenin örgüte dair tutum ve davranışlarına da yansıyabilmektedir (Moreno 2013: 70). Sosyal ilişkiler, örgütte işgörenin çalışma arkadaşları ile işbirliğini ve bilgi paylaşma düzeyini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda örgüt içindeki sosyal ilişkiler işgörenin performansını da etkileyebileceğini söylemek doğru olacaktır.

İşletme açısından sosyal ilişkiler örgütler üzerinde olumlu veya olumsuz bir çok etkiye sebep olabilmektedir. Sosyal ilişkilerin örgütlere artan üretkenlik, gelişmiş işbirliği, kolay kurulan iletişim kanalları, işten ayrılma niyetlerinde azalma gibi olumlu yönde etkisi olabilmektedir. Diğer taraftan sosyal ilişkiler kontrol edilemez bir boyuta ulaştığında ise çatışma, stres, azalan verimlilik ve personel devir hızında

artma gibi olumsuz etkileri olabilmektedir (Brass vd. 2004: 801). Dolayısıyla işletmelerde sosyal ilişkiler verimliliği ve işgören memnuniyetini etkileyebilecek güce sahip olabilmektedir.

İşletmelerde kurulan olumlu sosyal ilişkiler örgüt kültürünün gelişmesinde ve sürdürülebilmesinde katkı sağlayabilmektedir. Güçlü sosyal ilişkiler örgütte yöneticilerin etkisinin artması ve işgörenler ile birlikte hareket edebilmeyi kolaylaştırabilmektedir. Diğer taraftan güçlü sosyal ilişkiler örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalara daha yapıcı bir şekilde çözüm bulunmasını sağlamaktadır (Morgan, Hauptmeier 2021: 21-22). Böylelikle işletmelerde sosyal ilişkiler sayesinde problemlere çözüm bulmak ve birlikteliği sağlamak daha kolay bir hal almaktadır.

İşletmelerde örgüt içi sosyal ilişkilerin işgören performansı üzerine etkisi büyük olabilmektedir. Güçlü sosyal ilişkilerin işgören performansını olumlu yönde etkileme oranı yüksek olabilmektedir. Pozitif sosyal ilişkiler işgören motivasyonu ve iş tatminini artırabilmektedir. Bu tür ortamlarda örgütsel bağlılık yüksek olabileceği gibi takım çalışması yapmak ve işbirliğini sağlamak da daha kolay hale gelebilmektedir. Örgütlerde güçlü sosyal ilişkiler iletişimin de yüksek olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda güçlü sosyal ilişkiler, örgütlerde olumlu bir atmosfer oluşmasını sağlamakta ve işgörenler bu durumdan olumlu yönde etkilenecek istekli bir şekilde görevlerini yerine getirebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde sosyal ilişkilerin işgören performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ifade etmek doğru olacaktır.

2.2.4.8. Resmi-Gayriresmi Gruplar

İşletmelerde grup oluşumları ve bu grupların yönetilmesi örgütlerin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde resmi ve gayriresmi olmak üzere iki farklı grup türü yaygın olarak yer alabilmektedir. Resmi gruplar, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve belirli görevlerin yerine getirilmesi için oluşturulmaktadır. Hiyerarşik yapının egemen olduğu resmi gruplarda, görev dağılımları belirgin bir haldedir (Diefenbach, Sillince 2011: 1517). Resmi gruplar örgütlerde genellikle yönetim kademesi tarafından kurulmaktadır. Bu grubu oluşturmanın pek çok amacı bulunmaktadır. İşletmelerde özellikle belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan bölümlerin faaliyetlerinde resmi grup oluşumlarına yer verilmektedir. Resmi

gruplarda belirli bir lider, kararlar alır ve grubu yönetir. Resmi gruplarda örgüt kültürü ile uyum halinde davranışlar yaygın olarak yer almaktadır.

İşletmelerde gayriresmi gruplar, örgütün resmi yapısının dışında işgörenlerin kendi aralarında oluşturdukları bir yapılanma olarak yer almaktadır. Gayriresmi grupların doğal ve kendiliğinden bir oluşumu bulunmaktadır. Gayriresmi gruplarda yer alan işgörenlerin genellikle benzer görüş ve sosyal yapıya sahip oldukları söylenebilir. Belirgin bir liderin olmadığı gayriresmi gruplarda, lider mevcut ihtiyaca göre değişiklik gösterebilmektedir (Teker, Çavmak, Söyler 2019: 105). Diğer taraftan gayriresmi gruplarda sosyal ilişkilerin güçlü olması dikkat çekebilmektedir. Bu sosyal ilişkiler sayesinde gayriresmi gruplarda yer alan işgörenlerin stres seviyelerinde düşüş olabileceğini söylemek mümkündür. İşgörenler arasında bilgi ve tecrübeleri paylaşmanın yoğun olduğu gayriresmi gruplar örgüt kültürüne de katkı sağlayabilmektedir (Varol 1990: 195). Gayriresmi gruplar örgütlerde yaygın olarak yer alabilmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için gayriresmi grupların dikkate alınması ve yönetilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde hem resmi hem de gayriresmi grupların normal bir yapılanma olduğunu ve her ikisine de ihtiyaç duyulduğunu kabul etmek gerekmektedir. Her iki grubun ihtiyaç ve talepleri dikkate alınarak örgüt hedefleri doğrultusunda dengeli yönetilmesi işletmeye pek çok açıdan katkı sunacaktır. Resmi gruplar, belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için daha resmi ve yapılandırılmış bir şekilde hareket etmektedir. Gayriresmi gruplarda ise iletişim, sosyal ve iş yeri ilişkileri ön planda tutulmaktadır. İşletmelerde özellikle gayriresmi gruplar işgörenin örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu etkileyebilmektedir. İyi yönetilen resmi gruplar hedeflere ulaştıkça işgörenin başarıma duygusunu artıracaktır. Gayriresmi gruplar ise işgörenin işbirliği yapma ve tecrübelerini paylaşma konusunda destekleyerek verimliliği artıracaktır. Bu bağlamda her iki grup türünün de işgören performansı üzerinde etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

2.2.5. Mobbing

İş hayatında mobbing, çok sık gündeme getirilmekte hatta hukuki süreçlere kadar varan olaylar yaşanmaktadır. TDK'da (2023) mobbing için “bezdiri” kavramına yönlendirilerek “İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol

açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” tanımı yapılmaktadır. Mobbingin yazınlarında ilk olarak hayvanların davranışlarını açıklamak amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Hayvanların yuvalarını veya kendilerini korumak için diğer canlılara karşı sergiledikleri baskıcı ve saldırgan davranışları mobbing olarak tanımlanmıştır (Cebe 2019: 6). Çalışma hayatında mobbingin varlığını ilk kaleme alan psikolog H. Leyman’ın, iş yerinde baskı, taciz ve şiddet gibi olumsuz davranışları tanımlamak için kullandığı görülmektedir (Orton 1982: 172). Leyman, mobbingin işgörenlerde ruh sağlığı ve sürekli tekrarlanan olumsuz davranışları üzerinde ciddi bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır (Soljan, Josipovic, Kis 2008: 38-39). Bu bağlamda iş yerindeki zararlı davranışları tanımlamak amacıyla mobbingin sık kullanımı ile karşılaşmak mümkün olmaktadır.

Psikolojik şiddet veya duygusal taciz olarak tanımlamasının da yapıldığı mobbing, işgörende stres, kaygı veya depresyon gibi psikolojik sorunlara neden olabilmektedir (Tınaz 2006: 18). Bu açıklama doğrultusunda mobbing için iş yerinde işgörenin psikolojik güvenliğini tehdit ettiği söylenebilir. Mobbingin iş yerinde ortaya çıkmasının bir çok nedeni olabilmektedir. Örgütlerde iletişim eksikliği ve güç dengesizlikleri mobbingin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Leymann 1996: 168). Bu tür sıkıntıların yaşandığı örgütlerde işgörenler arasında yaşanan çatışmalar kaçınılmaz bir hal alabilmektedir. Ayrımcılık ve baskının da eklendiği bu tür süreçlerde örgütlerde mobbing yaygın bir durum olarak karşımıza çıkabilmektedir.

İş hayatında mobbing, işgörenlerin veya işverenlerin karşısındaki kişileri veya grubu bilinçli olarak hedef alması, dışlaması, aşağılaması, hakaret etmesi veya taciz etmesi olarak ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerde yaşanan bu tür olumsuz olaylar işgörenin psikolojik sağlığını, motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Duman, Akdemir 2016: 35). Bu bağlamda mobbing işletmede verimliliği düşürebilmekte ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerde özellikle yönetim kademesinin mobbinge mahal vermeyecek politikalara önem vermeleri gerekmektedir.

Mobbing, işgören performansını olumsuz yönde ve ciddi bir oranda etkileyebilecek güce sahip olabilmektedir. İşgörenin maruz kaldığı mobbinge bağlı olarak kendisini aşırı stres altında hissedebilmektedir (Alper Ay vd. 2016: 818). İşgören yaşadığı strese bağlı olarak işine odaklanmada sorun ve iş tatmininde düşüşler yaşayabilmektedir. Yaşadığı olumsuz süreçler neticesinde işgören

motivasyonu azalmakta, performansı düşmekte ve işten ayrılma niyetleri artabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerde sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturabilmek için mobbingi ciddiye almak ve önleyici adımlar atmak gerekmektedir. Sonuçta işgörenin psikolojik sağlığını olumsuz etkileyen mobbingi önlemek işgörenlerin refahını artırabileceği gibi performans verilerini de olumlu yönde etkileyebilecektir.

2.2.6. Fiziksel/Çalışma Koşulları

İş yerinin fiziksel koşulları işgören sağlığı ve memnuniyeti için önemli etkiye sahip olabilmektedir. Güvenli, sağlıklı ve konforlu çalışma ortamları işgörenin görevini yerine getirirken daha istekli davranmalarını sağlayabilmektedir. Diğer taraftan tehlikeli, sağlıksız ve rahatsız edici çalışma koşulları işgörenin strese girmesine, yaralanmasına ve görevini yerine getirme konusunda isteksiz davranmasına sebep olabilmektedir (Göral 2006: 116). Bu bağlamda işgörenlerin kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda daha verimli çalışabildiklerini söylemek doğru olacaktır.

İş yerindeki en önemli fiziksel koşullardan birisi güvenlik olarak kabul edilmektedir. İşgörenlerin güvenliği için iş yerindeki güvenlik tedbirlerinin düzenli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir. İşgörenin güvenlik önlemlerinin alındığı bir ortamda çalışması olası iş kazalarının önüne geçilmesi konusunda büyük önem taşımaktadır (Hayta 2007: 34-35). Çalışma ortamının hava kalitesi, sıcaklık, temizlik ve düzeni gibi faktörlerin en azından asgari düzeyde sağlanması işgörenin sağlıklı koşullarda görevini yerine getirmesi için gerekmektedir. Bu koşulların sağlanmaması işgörenin sık hastalanmasına ve işe gelememesine neden olabilmektedir. Sonuç olarak işgörenin verimliliğini olumsuz etkileyerek performansını da düşürebilecektir.

İş yerinin fiziksel koşulları işgörenin genel refahı ve motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Rahat ve düzenli bir çalışma ortamı işgören verimliliğini artırabilecektir. Aydınlatma, ısı, hava gibi koşullar dikkate alınarak düzenlenen iş ortamları işgören sağlık durumu üzerinde etkin olabilmektedir. Çalışma koşulları yeterli düzeyde olmayan iş yerlerinde işgören sağlığı olumsuz etkilenebilecek, işgörenin işten memnuniyetini azaltabilecektir. İş yerindeki fiziksel koşulların yeterli seviyede olmaması çalışanların stres düzeyini artırabilmektedir. Stres seviyesinin yükselmesi işgören üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu

bağlamda iyi planlanmış ve düzenlenmiş çalışma ortamları işgören verimliliğini artırırken, kötü fiziksel koşullar ise performansı düşürebilmektedir.

2.2.7. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bir işletme içinde işgörenlerin kariyer gelişimi ve ilerlemesi için planlama, destek ve fırsatların sağlanması süreci olarak kabul edilmektedir. Kariyer yönetimi ile işletmelerde çalışanların yeteneklerini geliştirmek için eğitim programları tasarlanabilmekte, işgörenlerin uzun vadeli kariyer planları desteklenebilmektedir. Esasında işletmelerde kariyer yönetiminde hedeflerin stratejik planlara dâhil edilmesi ile daha gerçekçi bir durum oluşmaktadır (Qin, Bin, Ling 2011: 1148). Çünkü stratejik planlar işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedeflerini kapsamaktadır. Stratejik planlarda yer alan hedeflere ulaşmak yönetim kademesi için önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Bu sebeple kariyer yönetimine dair hedeflerin stratejik planlarda yer alması gerçekleştirilebilmesi için daha çok gayret gösterilmesini sağlayabilecektir.

Bir işgörenin iş hayatı boyunca elde ettiği deneyimler, mesleki gelişimi ve elde ettiği başarıları kariyer olarak tanımlanmaktadır. Kariyer, işgörenin eğitim, beceri, yetenekleri ve ilgi alanları ile ilgili bir unsurdur. İşgören için kariyer, belirli bir meslekte yükselmek, ilerlemek ve belirli bir hedefe ulaşmak için planlama yapmak şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda işletmelerde kariyer yönetiminin işgörenin gelişimini destekleyecek eğitimleri bünyesinde barındırması gerekmektedir (Decenzo vd. 2017: 196). Böylelikle işletmelerin ihtiyaç duyacağı yetkin ve yeterli işgörenler de yetiştirilmiş olur. Diğer taraftan yönetim kademesi tarafından önem verilen kariyer yönetimi işgören için ciddi bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Bu duruma ilaveten örgüte dışarıdan yeni işgören çekebilmek için de bir avantaj sağlayabilir.

İşletmelerde etkili bir kariyer yönetimi için tasarlanan stratejik uygulamalar işgörenlerin örgütsel bağlılığını güçlendirmekte ve performanslarını artırabilmektedir. Bu stratejiler hem işletmeler için hem de işgörenler için fayda sağlayabilmektedir. Araştırma kapsamında kariyer yönetimi başlığı eğitim ve geliştirme ile kariyer yolu alt başlıkları bünyesinde ele alınmaktadır. Bu alt başlıkların belirlenmesinde yapılan mülakatlar ve uzman görüşlerinden elde edilen veriler dikkate alınmıştır.

2.2.7.1. Eğitim-Geliştirme

Kariyer yönetiminde eğitim ve geliştirme programları işgörenlerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun şekilde yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. İşletmelerde eğitim ve geliştirme programları genellikle hizmet içi eğitimler olarak planlanmaktadır. Bu eğitimler işgörenlerin uzun vadeli kariyer başarısına destek sunduğu gibi örgütsel aidiyet seviyelerini de yükseltebilmektedir.

Eğitim ve geliştirme programları, işgörenlerin mevcut becerilerini geliştirmelerini sağladığı gibi yeni beceriler geliştirmelerine de imkân tanımaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmeye sunacağı katkıları göz önünde bulunduran yöneticiler, bu alana dair planlamalara da önem vermektedirler. Bu bakış açısı ile eğitim ve geliştirme planları işletmenin bir rutini haline getirilmektedir. Böylelikle işletmelerde öğrenen örgüt oluşumları sağlanmış olmaktadır. Öğrenen örgütler, performansla ilişkili eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kritik öneminin farkında olarak hareket etmektedirler (Mondy, Mondy 2017: 166). Böylelikle öğrenen örgütlerin, işletmenin amaçlarına uyumlu ustaca hazırlanmış eğitim programları ile başarıya ulaşma seviyeleri yükselmektedir.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme programları işgörenlerin mesleki alanlarına yönelik yeniliklerden haberdar olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu eğitim ve geliştirme programları işgörenlerin teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlamalarını mümkün kılarak verimliliklerini artırabilmektedir. Eğitim ve geliştirme programlarının hem işgörene hem de işletmeye pek çok faydası bulunabilmektedir. Bu tür programlar işgörenlerin sorumluluk alma ve görevde yükselmelerine imkân sunabilmektedir. İşgörende iş tatmini ve motivasyonunu yükseltmektedirler (Bingöl 2014: 287). İşgörenlerin kişisel gelişimine katkı sunan eğitimler örgüt içerisinde yaratıcı fikirler üretmelerini kolaylaştırabilmektedir. Bu tür gelişmeler işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilmektedir.

Eğitim ve geliştirme programlarının işgören performansı üzerinde önemli etkisi olabilmektedir. İşgörenlerin yetkinliklerini ve bilgi düzeylerini artırarak görevlerini daha etkin bir şekilde yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bu tür programlar işgörenin gelişmesine katkı sağladığı için görevini yerine getirirken kendilerinden emin hareket etmelerini de sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum

işgören için önemli bir motivasyon kaynağı olarak kabul edilebilir. İyi planlanmış eğitim programları işgörenlerin liderlik becerilerinin gelişmesine katkı sunabilmektedir. Böylelikle işgören kendisinin yeni yönlerini keşfetmesini de sağlayabilmektedir. Tüm bu veriler ışığında işletmelerde eğitim ve geliştirme programlarını, işgören performansını artırma ve işletmelerin geleceği için önemli bir yatırım olarak kabul etmek mümkündür.

2.2.7.2. Kariyer Yolu

İş hayatında kariyer yolu kısaca bir işgörenin çalışma yaşamı boyunca izlediği yol olarak tanımlanabilir. Kariyer yolu genellikle işgörenin çalışma hayatındaki başlangıç noktasından yükseldiği ve uzmanlaştığı pozisyona kadar ilerlemesini ifade etmektedir (Kelp vd. 2023: 2). Kariyer yolu işgörenin eğitimine ve becerilerine göre değiştiği gibi örgütün ihtiyaçlarına göre de değişiklik gösterebilmektedir. İşgörenin bireysel kariyer yolunun oluşumunda öncelikle kendisini iyi tanıması gerekmektedir (Byars, Rue 2006: 206). Kendi ilgi alanları, becerileri ve hedeflerinin farkında olan işgörenin kariyer planlaması yaparken daha gerçekçi süreçler tasarlaması mümkün olmaktadır. Ancak işgörenin koşulları ve hedefleri değiştiği zaman kariyer yoluna dair planlamaları da değişebilmektedir. Dolayısıyla kariyer yolunun statik bir oluşumdan ziyade değişken bir yapısının olduğunu söylemek doğrudur.

Örgütlerde kariyer yolu insan kaynakları yönetim biriminin görevleri arasında yer almaktadır. Örgütlerde iş gücü planlamasının önemli bir ayağı olan kariyer yolu ile işgören ve örgütsel hedefleri uyumlu bir hale getirmek amaçlanmaktadır (Baruch, Peiperl 2000: 348). Ancak işletmenin hedefleri ile işgörenin beklentileri arasında farklılıklar yaşanabilmekte ve işgören kendi kariyer yolu planlaması doğrultusunda hareket etmek isteyebilmektedir. Burada işletmenin kariyer yolu planlamasının işgören başarısını ve iş tatminini destekler nitelikte olması ve örgütün değişen koşullarına göre güncellenmesi faydalıdır (Sutin vd. 2009: 73). İşgören ihtiyaçlarına cevap veren kariyer yönetim planları, işgörenin yeteneklerinin gelişmesine ve uzun vadeli bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır.

İşletmelerde kariyer yolu farklı yaklaşımlar ile ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki olan klasik kariyer yaklaşımına göre işgörenler sadece üst kademelere yükselebilmektedir (Aytaç 2005: 180). Bir diğer yaklaşım olan yeni

kariyer yaklaşımları esnek kariyer, sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer, portföy kariyer ve esnek kariyer gibi farklı başlıklar altında incelenmektedir. Esasında kariyer yolundaki bu çeşitlilik kariyer yönetiminde sorumluluğun sadece işletmelere ait olmadığını vurgulamaktadır. Başarılı bir kariyer yolu için işletmelerin ve işgörenlerin birlikte hareket etmeleri gerektiğinin altı çizilmektedir (Pluut, Büttgen, Ullrich 2018: 781). Burada önem verilmesi gereken konulardan biri açık ve net iletişimin sağlanmasıdır. İşletmeler ve işgörenler hedeflerine ulaşabilmek için gayret göstermektedir. Böylelikle karşılıklı beklenti ve hedefler net bir şekilde taraflar arasında değerlendirilmektedir. Başarılı bir kariyer yolu için bunun önemli husus olarak dikkate alınması gerekmektedir.

İşletmelerde kariyer yolu, sadece çalışanların gelişimine odaklanmak ile kalmaz aynı zamanda örgütün yeteneklerini korumasını da sağlamaktadır. Bu sayede mevcut işgörenlerin yetenekleri desteklenmekte ve örgüt içerisinde motivasyon kaynağı oluşturulabilmektedir. Böylelikle işletmelerde uzun vadeli bir başarı elde etmek mümkün olur. Uzun bir süreci bünyesinde barındıran kariyer yolu, işgörenler için önemini her zaman korumaktadır. İşgörenin geleceğe dair planlarını oluşturan kariyer yolu işgören performansı üzerinde ciddi etkiye sahip bir faktör olabilmektedir.

2.3. Çevresel Faktörler

İşgören performansını etkileyen çevresel faktörler kişinin kendisi ve iş koşullarından kaynaklanmayan ancak performans üzerinde etkili olan unsurlardır. Bu faktörler işgörenin genellikle kontrolü dışındaki etkenlerdir. Ancak işgören performansı üzerinde tesiri olan bu faktörlerin etki seviyeleri tahmin edilen de fazla olabilmektedir. Örneğin ülkedeki ekonomik gelişmeler işgörenin performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Ülkede yaşanan ekonomik sıkıntılara bağlı olarak artan enflasyon parametreleri işgörenin alım gücünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum işgören üzerinde ciddi bir stres kaynağı olduğu gibi motivasyonunu da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yaşanan bu olumsuz süreçler işgören performansına da olumsuz yönde sirayet edebilmektedir.

İşgören performansını etkileyen çevresel faktörler genellikle dolaylı olarak performansa etkisi olduğu için işletmelerde dikkate alınmayabilmektedir. Neticede

işgören performansı üzerinde belirleyici olan bu faktörlerin olumsuz etkilerini azaltabilmek için atılacak adımların işletmeye katkısı olacaktır. Dış faktörlerin işgören performansı üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilmek için işverenler çeşitli yöntemler geliştirebilirler. Çevresel faktörlerin işgören üzerinde yarattığı stresi azaltabilmeleri için işverenler, çalışanlarına maddi ve manevi destekte bulunabilirler. Bu süreçte işverenlerin empati yapması işgörenin sıkıntılı durumları daha kolay atlatmasını sağlayabilecektir.

İşgören performansını etkileyen çevresel faktörlerin farklı kaynaklarda farklı başlıklar altında ele alındığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda çevresel faktörlerin; toplumsal etkenler aile, dernek ve kulüp, ekonomik etkenler gelir dağılımı ve gelir düzeyi, siyasi etkenler yasalar ve yönetmelikler şeklinde incelenmiştir (Gümüştekin, Öztemiz 2005: 281; Ergül 2012: 44). Çevresel faktörleri rakipler, sendikalar, müşteriler (Demirdöken 2017:42), ekonomik ve teknolojik gelişmeler, siyasi çevre (Newstrom 2007: 209) olarak ele alan çalışmalar da bulunmaktadır.

İşgören performansını etkileyen çevresel faktörler bu çalışma kapsamında aile, ekonomik gelişmeler, ulaşım/fiziki ve doğal çevre, rakipler/rekabet çevresi, yasal düzenlemeler, sosyal/kültürel çevre, teknolojik gelişmeler, siyasi çevre, müşteri tutum ve davranışları başlıkları altında ele alınmaktadır. Bu başlıkların belirlenmesinde işgörenler ile yapılan mülâkatlar ile uzman görüşlerinden gelen veriler etkin olmuştur.

2.3.1. Aile

İşgören performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı yoldan belirleyici olabilen aile faktörü iş hayatında motivasyonu etkileyebilmektedir. Ailenin işgören performansı üzerinde karmaşık ama etkili bir yönü bulunmaktadır. Aile ve iş hayatı arasında dengenin sağlanma düzeyine göre işgören performansı da etkilenmektedir. Esasında aile ile iş hayatındaki dengenin sağlanması işgörenin genel mutluluğu ve yaşam kalitesi bakımından önemli olurken iş hayatında da verimliliği açısından önemli bir konudur. Bu iki faktör arasında dengenin sağlanamaması aile ile iş hayatı arasında çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Goh, Ilies, Wilson 2015: 6). Yaşanan bu çatışmalar işgörenin stres seviyesini yükseltebilmekte ve motivasyonunu düşürebilmektedir.

İşgören hayatı boyunca en çok vaktini ailesi ve işinde geçirmektedir. Bu iki faktörden birine daha fazla zaman ayırması diğerinde sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla aile ve iş hayatında kurulacak denge ile işgören hem işinde başarılı olmayı hem de aile yaşantısını sürdürülebilir hale getirmiş olacaktır (Hennessy 2005: 14). Aile ve iş hayatı arasında denge kurulurken bazı hususları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Aile ve iş hayatı arasında denge kurulma sürecinde iyi bir planlama hayati önem taşımaktadır. Bu planlama sürecinde aile ve iş hayatı arasındaki sınırları belirlemek büyük önem taşımaktadır (Higgins, Duxbury, Christopher 1994: 456). Özellikle zamanı etkin ve verimli kullanma açısından sınırların belirlenmesi faydalı olacaktır. İş hayatı ve aile arasındaki denge kurma sürecinde her bir işgörenin koşulları farklı olacağı için işgörenlerin kendi ihtiyaçlarına ve önceliklerine göre planlarını şekillendirmeleri gerekecektir.

İşgören performansında aile faktörünün etkisi değişken özellik göstermektedir. Aile faktörü, işgörenin genel refah düzeyi üzerinde etkin olabilmekte, duygusal destek sağlayabilmekte ve stres seviyesinin azalmasında faydalı olabilmektedir. Aile ve iş hayatı arasında kalan işgörenin iş tatmini, görev sürekliliği ve psikolojik sıkıntılar gibi farklı problemler yaşaması kaçınılmaz bir hal almaktadır (Efeoğlu 2006: 20). Diğer taraftan bazı meslek kolları için toplumda yerleşik olan cinsiyete dair tutumlarda iş ve aile arasındaki dengede sorunlar ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örneğin kadınların her alanda iş bulma imkânları sınırlı olabilmektedir. Ülkemizin özellikle doğusunda kültürel baskıların ekisiyle de kadınların, erkeklerin yoğun çalıştığı bir imalathanede çalışması aileler tarafından pek de istenilmemektedir. Bu durum zaman zaman aile ve işgören arasında çatışmalar yaşanmasına neden olabilmektedir.

Aile ve iş hayatındaki uyum işgören performansı üzerinde özellikle manevi açıdan önem taşımaktadır. Bazı aileler iş hayatında yer alan çocukları için her türlü desteği verebilirken bazı aileler kısıtlamalar getirebilmektedir. Diğer taraftan işgörenin iş ortamı ve işle ilgili beklentileri üzerinde de aile etkisi görülebilmektedir. İş bulma veya işe uyum sürecinde ailenin istekleri ve değerleri doğrultusunda hareket etme kaygısı işgören üzerinde ciddi bir duygusal ve psikolojik baskı oluşturabilmektedir. Dolayısıyla işgörenin performansı da bu süreçten olumsuz yönde etkilenebilecektir. Ancak iş hayatında aile desteğini alan, aile ve iş hayatı arasında dengeli bir zaman yönetimi sağlayan işgörenin motivasyonu yüksek

olabilecektir. Yüksek motivasyona sahip işgörenin performansının yüksek olması normal bir durum haline gelecektir. Bu bağlamda aile faktörünün işgören performansı üzerinde dolaylı bir şekilde de olsa etkisinin olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

2.3.2. Ekonomik Gelişmeler

Ülkedeki ekonomik gelişmeler, işletmeler açısından çok farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Ekonomideki büyümeler, pazar taleplerinde artış anlamına gelmektedir. Bu durum işletmeler için daha çok üretim yapmak anlamına gelmektedir. İşletmelerin daha fazla üretim yapabilmek için işgören istihdamında artış yapmaları gerekecektir. İşgören açısından bu durum iş bulma konusunda sıkıntı yaşamayacağı ve alım gücünün olumsuz yönde etkilenmeyeceği anlamına gelmektedir. Ekonomide yaşanan sıkıntılar diğer bir adı ile ekonomik krizler ülkede her kademedeki süreçlerin olumsuz etkilenmeyeceği anlamına gelmektedir. İşletmeler ekonomik kriz süreçlerinde daralmaya giderek işgören istihdamında çıkışlar yapabilmektedir. Ekonomik kriz dönemlerinde yüksek enflasyona bağlı olarak işgörenlerin alım gücünde önemli düşüşler yaşanmaktadır. Başka bir ifade ile işgörenlerin aldıkları maaşlar aylık ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmektedir. Geçim kaygısı yaşayan işgörenler işlerine odaklanmada sıkıntı yaşayabilmekte performanslarında düşüş yaşanabilmektedir (Kraimer 1997: 437).

Ekonomideki gelişmelere bağlı olarak işgören maaşlarında artışlar yapılmaktadır. Maaşlarda yapılacak artış oranına karar verme süreçleri toplu sözleşmeler ile gerçekleştirilmektedir (Gülmez 1996: 81). Bu toplu sözleşmelerde ülkenin refah düzeyine göre artış düzeyleri değişmektedir. Hukuksal bu tür süreçler işgörenlerin daha yüksek maaş almasını sağlamaktadır. İşgörenlerin maddi tatmin düzeylerinin artmasını sağlayan bu artışlar motivasyonlarını da yükseltebilmektedir. Diğer taraftan ekonomik gelişmelerde yaşanan sıkıntılar işgörenlerde endişe ve stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Sonuç olarak yaşanan bu olumsuz gelişmeler işgören performansında da düşüşlere neden olabilmektedir. Bu bağlamda işletme yönetimlerinin değişen ekonomik koşullar karşısında süreci sağlıklı yürütebilmek için işgörenler ile iletişimi açık tutmaları faydalı olacaktır. İşgörenin refah düzeyini artırabilmek için işletmeler, ek ödemeler veya sosyal yardımlar ile süreci daha hafif

atlatmalarını sağlayabilirler. Bu tür destekler işgören örgütsel bağlılığını artırabileceği gibi performansını da olumlu yönde etkileyebilecektir.

2.3.3. Ulaşım Koşulları / Fiziki ve Doğal Çevre

İş yerine ulaşım koşulları, işgören performansını etkileyebilecek önemli bir faktör olarak kabul edilebilmektedir. İşgörenlerin güvenli bir şekilde iş yerine ulaşmaları gün içerisinde motivasyonlarını etkileyebilmektedir. İşgörenlerin iş yerine ulaşım şekli gün içerisinde performanslarına da sirayet edebilmektedir. Çünkü uzun ve zorlu yolculuklar işgörende stres seviyesini artırabilmekte ve fiziksel yorgunluğa neden olabilmektedir (Costa, Pickup, DiMartino 1988: 382). Bu yorucu süreç sonucunda işgören verimliliği de olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

İş yerine ulaşım koşullarının zorlu ve zaman alıcı olması işgörenlerin işe gelme ve işten çıkış vakitlerinde zaman yönetimi konusunda sıkıntılara yaşamalarına neden olabilmektedir. Ayrıca bazı işletmelerde servis imkânı veya işgörelere ‘yol ücreti’ adı altında ödemeler yapılsa dahi işgörenlerin işe gidebilmesi için bütçe ayırmaları gerekebilmektedir. Dolayısıyla iş yerine ulaşım maliyetleri işgörenin refah seviyesine de olumsuz etkisi olabilmektedir (Lucas, Heady 2002: 568). Bu bağlamda iş yerine kolay ulaşım imkânı olan işgörenlerin günlük hayatlarında daha rahat hareket etmeleri söz konusu olabilecektir. Çünkü işe geç kalma kaygısı taşımayan işgörenin stres seviyesi düşük , motivasyonu yüksek olabilecektir.

İş yerinin bulunduğu fiziki çevre de işgörenin iş güvenliği için önem taşıyabilmektedir. Şehir merkezinden uzak işletmelerde özellikle kendi imkanları ile işe giden çalışanlar için farklı sıkıntılar gündeme gelebilmektedir. Bu sebeple kadın işgörenler iş yerine ulaşım koşullarını göz önünde bulundurarak ulaşımında kısa mesafeli işletmeleri tercih edebilmektedirler (Pazy, Salomon, Pintzov 1996: 271). Dolayısıyla iş yerinin konumu, çalışma saatleri ve ulaşım maliyetleri göz önünde bulundurularak işgörenler iş yeri terciğinde bulunabilmektedirler.

İşletmelerin bulundukları fiziki çevre işgörenin işe gidiş ve dönüş süreçlerinde zamanı etkin kullanmayı ve iş yerinden memnuniyeti etkileyebilmektedir. İşgörenin zamanında ve sağlıklı bir şekilde iş yerine ulaşması motivasyonları üzerinde etkili olabilmektedir. İşletme yönetimlerinin işgörenin iş yerine ulaşım koşullarını göz önünde bulundurarak teşvik edici adımlar atmaları fayda sağlayacaktır. Çünkü uzun ve zorlu ulaşım koşulları işgören üzerinde stres

yaratabilmekte ve motivasyonu düşürebilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, işgörenlere servis gibi ulaşımı kolaylaştıracak imkân sunabilecekleri gibi esnek çalışma saatleri de düzenleyebilmektedir. İşgören performansı üzerinde etkili olan iş yerine ulaşım koşullarını iyileştirmek hem işletmeye işgörene fayda sağlayacaktır.

2.3.4. Rakipler/Rekabet Çevresi

Aynı pazar ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler birbirlerinin rakipleri olmaktadır. Aynı müşteri kitlesine hitap eden bu rakip işletmeler, iş stratejileri ve performansları ile rekabet koşullarını değiştirebilmektedirler. Rekabet avantajı isteyen işletmelerin hem pazarı hem de rakiplerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Barney 2002: 15). Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ele alınarak işletme stratejilerini bu doğrultuda belirlemek işletmeye önemli rekabet avantajı sağlayacaktır.

İşletmelerin rakipleri ile olan ilişkilerinin işgören üzerinde karmaşık bir etkisi olabilmektedir. Rekabet koşulları zorlaştıkça işletmeler arasındaki anlaşmazlıklar artabilmektedir. Bu durum işgören üzerinde baskının artmasına, gergin çalışma ortamlarının oluşmasına neden olabilmektedir. Stresin de yüksek olduğu bu tür örgütlerde işgören motivasyonu düşebilmektedir. Bu durumun getirisi olarak işgören performansında önemli düşüşler yaşanabilmektedir. Diğer taraftan rakip işletmeler arasında başarılı işgörenleri kendi işletmelerinde istihdam etme çabası da görülebilmektedir (Inka, Ivan 2011: 32). İşgörenlere daha iyi koşullarda çalışma imkânları sunulmaktadır. Bu yarışta işletmelerin nitelikli işgörenlerini ellerinde tutabilmek için çaba sarf etmeleri de gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler arasındaki rekabetin işgörenler açısından faydalı olabildiği gibi olumsuz yansımaları da olabilmektedir.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için insan kaynakları yönetim biriminin stratejilerini sürekli gözden geçirmeleri gerekmektedir. Böylelikle rakip işletmeler arasındaki zorlu rekabet süreçlerinde yetkin işgörenleri istihdam etme imkânı bulabileceklerdir. İşletmenin rakipleri ile olan ilişkilerinin işgören performansı üzerindeki olası etkisinin dikkate alınması gerekmektedir. Mevcut işgörene ihtiyaç halinde destek verilmesi ve diğer işletmelerdeki başarılı işgörenleri kendi işletmelerine çekebilmek için farklı unsurlara dikkate etmek gerekmektedir. İşgörenlerin performans verileri rekabet

üstünlüğü elde edilmek için önemli göstergelerden biri olarak görülmesi ve işgören performansını artıracak adımlar atılması işletmeye fayda sağlayacaktır.

2.3.5. Yasal Düzenlemeler

Ülkedeki yasal düzenlemeler çalışma ve güvenlik koşulları, maaş, izin, sosyal güvenlik gibi iş hukuku konularında çalışmaları kapsamaktadır. Bu yasal düzenlemeler hem işveren hem de işgörenlerin haklarını ve sorumluluklarını belirlemektedir (Süzek 2023: 16). Yasal düzenlemelerin işgören performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı yollardan etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. İzin kullanımı, maaş, sosyal güvenlik gibi faktörler işgören performansını doğrudan etkileyebileceği gibi iş tatmini, çalışma koşulları gibi faktörler dolaylı yollardan etkileyebilmektedir.

Yasal düzenlemeler işgörenin maddi ve manevi haklarını kullanabilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. İşgörenin değişen ekonomik koşullar sebebiyle maaşındaki düzenlemeler toplu sözleşmeler ile yapılmaktadır. Bu toplu sözleşmelerde işgöreni temsilen en çok üyeye sahip yetkili sendikalar söz hakkına sahip olmaktadır (Mondy, Mondy 2017: 308). Toplu sözleşme süreçlerinde işgörenin mali haklarına yönelik düzenlemelere yer verilmekle beraber sosyal haklarına yönelik düzenlemelere de yer verilmektedir. Toplu sözleşme sürecinin hem işgörenlerin hem de işverenlerin çıkarları dikkate alınarak yürütülmesi gerekmektedir. İyi yönetilen bir toplu sözleşme işgören için önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir.

Yasal düzenlemeler özellikle işgören talep ve beklentilerinin karşılanması açısından önem taşımaktadır. İsteklerinin yerine getirilmesi ve beklentilerinin karşılanması işgörende önemli bir motivasyon yaratabilmektedir. Diğer taraftan işgören olumlu gelişen bu süreçler sonucunda işine daha çok sahip çıkabilmekte, daha istekli olabilmektedir. İşgörenin refah düzeyini yükseltebilen yasal süreçler iş tatmini seviyesini de olumlu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla işgören performansı üzerinde yasal düzenlemelerin etkisinin bulunduğu ifade edilebilir. Yasal düzenlemelerde işgörenin haklarını koruyarak ve genişletilerek atılan adımlar işgörenin performansını yükseltebilecektir.

2.3.6. Sosyo-Kültürel Çevre

Sosyo-kültürel çevre, işgörenin iş dışında ilişki halinde olduğu toplumu içermektedir. Bu çevre toplum değerlerini, normlarını, inançlarını ve kültürel özelliklerini içermektedir. Sosyo-kültürel çevre işgörenlerin sosyal ve kültürel değerlerini etkilediği için işgörenlerin işlerine karşı tutum ve davranışlarını da etkileyebilmektedir. İşgörenlerin kültürlerine ve değerlerine uygun iş yerlerinde motive olma ihtimalleri daha yüksek olabilmektedir (Pravdova 2013: 32). İşgörenin sosyo-kültürel çevresi ile örgüt kültürü arasındaki uyumun yüksek olması örgütsel aidiyet duygusunu olumlu yönde etkileyebilmektedir. Diğer taraftan bu iki farklı kültür arasındaki farklılığın çok olması iş görenin işi sahiplenmesini de olumsuz yönde etkileyebilmekte ve motivasyonunu düşürebilmektedir.

İşgörenin sosyo-kültürel çevresi, iş yerindeki sosyal ilişkilerini ve ekip çalışmalarını etkileyebilmektedir. Farklı kültürlerden gelen işgörenler arasındaki etkileşim, işgörenlerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarını kolaylaştırabilir veya zorlaştırabilir. Diğer taraftan sosyo-kültürel çevrenin farklılık göstermesi işgörende yaratıcılık yönünün gelişmesini destekleyebilir, yeteneğin gelişmesine katkı sunabilir. Bu duruma ilâveten farklı sosyo-kültürel ortamlar işgörenler arasında iletişimi artırabilmektedir (Jones, Sloane 2009: 1023). Bu durum işletmelerde ekip çalışması konusunda işgörenlerin istekli olmasını sağlayabilmektedir. Olumlu gelişen bu tür süreçler işgören performansı üzerinde de olumlu etki yaratabilmektedir.

Sosyo-kültürel çevre ile iş hayatı arasında dengeyi sağlayamayan işgörenlerin kendilerini stres ve baskı altında hissetmeleri ile karşılaşmak mümkün olmaktadır. Örneğin gelir seviyesi yüksek bir sosyo-kültürel çevrede yetişen bir işgören düşük bir maaşla çalışmak zorunda kalırsa bu durumu çevresine veya ailesine açıklamak istemeyebilmektedir. Bu durum zamanla işgören üzerinde stres yaratabilmekte ve işgörenin tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir. Nitekim bu tür olumsuz süreçler işgören performansının düşmesine neden olabilmektedir. Tüm bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda sosyo-kültürel çevrenin işgören performansı üzerinde etkisinin olabileceğini söylemek doğru olacaktır.

2.3.7. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler iş hayatında hızlı değişimi de beraberinde getirmektedir. Teknolojide meydana gelen bu değişimler işletmelerde iş akış

süreçlerinin sürekli güncellenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin otomasyona yönelmesine neden olan teknolojik gelişmeler işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına katkı sunmaktadır. Son yıllarda yapay zekanın iş hayatında kullanılmaya başlaması işgörenlerin becerilerini geliştirmeleri ve sürece uyum sağlamalarını zorunlu hale getirebilmektedir. Aksi takdirde teknolojiye uyum sağlamayan işgörenlerin işsiz kalma durumu ile yüzleşmeleri gerekecektir (Dörfler 2023: 96). Dolayısıyla teknolojiye uyum sağlayan işgörenler günlük enerjilerini daha etkin ve verimli kullanma imkânı bulabilecekken uyum sağlamada sıkıntı yaşayan işgörenler işlerini kaybetme kaygısı ile yaşamak zorunda kalabileceklerdir. Bu durum işgören üzerinde stres yaratabilirken motivasyonunu da önemli derecede düşürülebilecektir.

İşgörenlerin teknolojiye uyum sağlamaması hatta direnç göstermesi olarak tanımlanan tekno-stres kavramı işletmelerin gündeminde sürekliliğini korumaktadır. İşletme kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayan teknolojik gelişmelere işgörenlerin uyum sağlama süreçleri önemli rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Çetin, Bülbül 2017: 1243). Ancak teknolojiyi kullanma konusunda sıkıntı yaşayan işgörenler stres yaşayabilmekte ve yetersizlik duygusuna yenik düşebilmektedir. Bu çerçevede teknolojik gelişmelere yatırım yapan işletmelerin işgörenleri bu alanda eğitme ve yetiştirmeye de özen göstermesi gerekmektedir. Değişim her zaman sancılı olabilmektedir. İşgörenlerin değişim sürecinde desteğe ihtiyaçları olabilmektedir. Yönetim kademesinin işgörene vereceği desteğin işgörenin kendisini yetiştirmesine katkı sunacağı gibi işletmelerde bu sayede verimliliği artırabilecektir.

Teknolojik gelişmeler ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. İşgörenin mesleki alanında meydana gelen teknolojik gelişmeler iş hayatındaki sürekliliği için büyük önem taşımaktadır. Teknolojiyi kullanma konusunda isteksiz davranan hatta direnç gösteren işgörenler iş tatmini konusunda sıkıntılar yaşayabilecek ve motivasyonları düşebilecektir. Bu tür olumsuz gelişmeler işgören performansının da düşmesine neden olabilecektir. Diğer taraftan teknolojik gelişmelere uyum sağlayan işgörenler görevlerini yerine getirirken daha kolay süreçler yaşayabileceklerdir. İş tatminini ve motivasyonu yükseltecek bu tür durumlar işgören stresinin azalmasını da sağlayabilecektir. Neticede teknolojik gelişmeleri takip etmek, öğrenmek ve uyum sağlamak işgörenler için önemli bir husus olarak değerlendirilmek mümkündür.

2.3.8. Siyasi Çevre

Türkçeye Arapçadan geçmiş olan siyaset kelimesi için (Özkaynar 2020: 7) TDK'da "1.Politika, 2.Devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş ve anlayış" tanımlaması yapılmaktadır (TDK 2023). Siyasetin ülke ekonomisi, eğitim sistemi, istihdam politikaları, yöneticilerin liderlik tarzları üzerinde etkisi bulunabilmektedir. Siyasetin bu kadar geniş bir etki alanına sahip olması iş hayatında da siyaset veya siyasi uygulamalar ile karşılaşmak normal bir durum haline gelmektedir. Bununla birlikte örgüt yönetimleri için her ne kadar profesyonel süreçler tasarlansa da yoğunlukla işgörenlerin öznel deneyimlerini yansıttığı ve siyasetin örgüt yaşamının bir parçası olarak kabul edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Gandz, Murray 1980: 247).

Devletlerin uyguladıkları istihdam politikaları, vergi ve sosyal yardım süreçleri, sendika ve iş düzenleme çalışmaları gibi pek çok alanda siyasetin etkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Kamu sektöründeki işgören atama plan ve programları mevcut hükümetin alacağı kararlar doğrultusunda şekillenmektedir. Bu duruma ilaveten kamuda görevde yükselme ve unvan değişikliği sınav süreçlerinde siyasetin etkin olduğu söylenebilir. Özellikle bu sınav süreçleri için kurulan komisyonlarda yer alan görevlilerin siyasetin etkisinde kalmadan durumu olumsuz etkilemeyecek alanında uzman ve yetkin kişilerden seçilmesi gerekmektedir (Ak, Sezer 2018: 754). Ancak böylelikle süreçlerin tarafsız yürütülmesi sağlanabilecektir.

Özel sektör için siyasetin farklı etkileri olabilmektedir. Bu etkilerden birisi kamu sektörünün sorumluluk alanında olan sağlık, eğitim, sosyal yardım, belediye hizmetleri gibi bazı alanlarda özel sektörün teşvik edilmesidir (Eser, Memişoğlu, Özdamar 2011: 211). Buradaki amaçlardan birisi kamuda hizmet kalitesini artırmak iken diğer taraftan özel sektöre ihale edilen bu özel alanlar işgörenler için önemli bir iş kapısı olmaktadır. Kamuya ait işlerin özel sektöre yaptırılması olan ve taşeron olarak tanımlanan bu durum işgörenler tarafından çalışmak istedikleri bir yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır (Ören, Acar, Kandemir 2016: 164). Diğer taraftan özel sektöre sunulan teşvik programlarında da siyasetin etkisinden bahsetmek mümkündür. Ekonomik kalkınmayı hızlandırmak için hükümetler tarafından sunulan teşvikler, özel sektör işletmelerinin büyümesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır (Yılmaz 2020: 433). Böylelikle büyüyen ve gelişen özel sektör işletmeleri daha fazla istihdama ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörenlere daha kolay iş bulma imkânı sunan bu

tür gelişmeler hem işveren hem de işgören açısından önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir.

Bir ülkedeki siyasi istikrar işgörenler için ekonomik açıdan daha refah bir ortam sunulmasını sağlayabilmektedir. Siyasi istikrarın sağlandığı bir ülkede sosyal refahın da yüksek olması beklenmektedir. İşgörenler en azından temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek gelir seviyesine sahip olabilmektedir. Bu durumun getirisi olarak işgören daha az stresli ve daha istekli bir halde çalışabilmektedir. Diğer taraftan siyaset, kamu ve özel sektörde istihdam politikaları üzerinde de etkili olabilmektedir. Dolayısıyla ülke siyaseti kimi zaman doğrudan kimi zaman da dolaylı yollardan işgören performansı üzerinde etkin olabilmektedir.

2.3.9. Müşteri Tutum ve Davranışları

İşletmelerde müşteri iç ve dış olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır. İç müşteri, üretilen ürünleri veya sunulan hizmetleri doğrudan kullanmada dahi sürece katkı sağlayan kişileri, işgörenleri kapsamaktadır (Bolat 2000: 29). İç müşteriler ürünleri kullanmasa dahi ürünlerin kalitesinden ve verimliliğinden sorumludurlar. İç müşterilerin memnun olduğu ürünler, işletmelere rekabet avatajı sağlayabilmektedir. Dış müşteriler işletmelerin ürettiği ürünleri satın alan ve kullanan kişilerdir. Dış müşteriler, kullandıkları ürünlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeylerine önem vermektedirler (Fornell vd. 1996: 9). Dış müşterilerin kullandıkları üründen sağladıkları fayda onların memnuniyet düzeylerine sirayet etmektedir. Böylelikle dış müşteriler kullandıkları üründen memnun kalırlarsa sürekli alıcı yada üründen memnun kalmazlar ise başka işletmelerin ürünlerine yönelmektedir.

Dış müşteriler ile sürekli iletişim halinde olan iç müşterilerin (işgörenlerin) iletişim yönetimi, müşteri sadakati açısından önem taşımaktadır. Öyleki bir ürünü satın alırken satış danışmanı ile müşteri arasında gelişen diyalog ürün memnuniyetini etkileyebilmektedir. Eğer müşteri satış danışmanının ilgisinden memnun kalırsa daha sonraları da aynı ürünü alma konusunda süreklilik gösterebilmektedir. Kimi zaman satış danışmanından memnun kalınmadığı durumlarda ürün daha önceleri kullanılmış olsa dahi müşteri talep etmeyebilmektedir. Bu bağlamda müşterilerin tutum ve davranışlarında değişkenlik olabileceğini söylemek doğru olacaktır. Diğer taraftan dış müşterilerin iletişim tarzı ve davranışları işgörenler üzerinde etkin olabilmektedir.

Müşterilerin baskıcı ve adaletsiz yaklaşımları işgörenlerin strese girmesine, motivasyonunun düşmesine hatta öfke nöbetine girmesine neden olabilmektedir (Spencer, Rupp 2009: 441). Gelişen bu olumsuz süreçler işgörenin iş tatminini dahi olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Müşteri tutum ve davranışları işgören performansını doğrudan veya dolaylı yollardan etkileyebilecek güce sahip olabilmektedir. Olumlu yönde gelişen müşteri tutum ve davranışları işgöreni motive ederek işgörenin daha üretken olmasına ve daha iyi hizmet sunmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu tür olumlu gelişmeler işgörenin performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Tam tersi gelişen süreçlerde ise işgören performansı düşebilmektedir. Müşteri tutum ve davranışları iş tatmini ve bağlılığı açısından işgören performansını dolaylı yollardan etkileyebilmektedir. Dolayısıyla müşteri tutum ve davranışı işgören performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olabilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde işgören performansını belirleyen faktörler konusunun seçilme nedeni ve amacı hakkında bilgi verilmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın adımlarına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Öncelikle nitel araştırma aşamalarından uzman görüşü ile işgörenlerle yapılan mülakat süreçlerine yer verilmiştir. Uzman görüşü ve mülakatlardan elde edilen veriler doğrultusunda soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra yapılan pilot uygulamalar ile ölçeğin son halinin saha çalışmasına kadar olan süreçler, ayrı başlıklar altında ele alınarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve sonuçlar ortaya konulmuştur.

3.1. Araştırma Konusunun Amacı ve Önemi

İşgören performansı, işletmelerin başarısı üzerinde doğrudan etkili olan kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin de önem verdiği işgören performansı somut verilerle ortaya konulmak istenen bir konudur. Nitekim işgören performansını ölçmek için işletmelerde farklı ölçme yöntemleri kullanılabilir. Bu ölçme sonuçlarında elde edilen veriler bir anlam taşımaktadır. Sonuç odaklı bir yaklaşım benimseyen bu performansı ölçme yöntemleri süreçleri göz ardı edebilmektedir. Örneğin bir işgörenin performansını değerlendirme sonucunda düşük bir puan olarak nitelendirilen bir sonuca ulaşıldığı kabul edilsin. Ölçmede kullanılan ölçeğin ve değerlendiricinin hata payı bir kenara bırakılsa dahi işgörenin bir insan olduğu faktörünün göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu durum ne anlama geliyor diye düşünüldüğünde; insan doğası gereği iç ve dış değişkenlerden etkilenmektedir. Yaşadığı kişisel problemleri, çalışma ortamındaki olumsuzluklar ve ülkedeki değişen ekonomik koşullardan etkilenebilmektedir. Tabii değişken sayısı artırılabilir ve her değişken aynı seviyede etki düzeyine sahip olmayabilmektedir. Bu sebeple işgören performansı değerlendirilirken işgören performansını etkileyen faktörlerin de dikkate alınması sürecin daha sağlıklı değerlendirilmesi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için büyük önem taşımaktadır.

Bu sebeple bu araştırmada işgören performansını belirleyen faktörler kapsamlı bir şekilde tespit edilmek istenmiştir. Bu bağlamda işgören performansını bireysel ve örgütsel/yönetmel olmak üzere doğrudan etkileyen faktörler ele alınmakla birlikte çevre gibi dolaylı yollardan etkileyen faktörler de ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında bu faktörlerin her birinin işgören performansı üzerinde etkisinin yanı sıra faktörlerin işletmenin genel başarısı üzerindeki etkisi de değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Böylelikle işletmelerin insan kaynakları yönetim stratejilerini geliştirmeye katkı sunmak amaçlanmaktadır.

İşletme performans verilerinin yüksek olması işletmenin sağlıklı bir şekilde büyümesini sağlamaktadır. Bu büyüme süreci rekabet üstünlüğü elde etmek ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için bir gösterge niteliğindedir. Bir işletmenin başarısı, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, sürekliliğini sağlayabilmesi, kaynaklarını verimli ve etkin kullanabilmesi, değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi açısından işgören performansı büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple bu doktora tezinde işgören performansını belirleyen faktörler ayrıntılı ve sistematik bir şekilde ele alınmak, bu faktörler analiz edilerek işgören performansı üzerindeki etki düzeyleri ayrıntılı olarak incelenmek amaçlanmıştır. Nitekim performans, işletmelerin başarısı için kritik bir değere sahiptir. Bu sebeple işgören performansını etkileyen faktörlerin anlaşılması, işletmelerde yöneticilerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini etkin bir şekilde planlamaları ve uygulamalardan daha gerçekçi sonuçlar almaları bakımından hayati bir önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı, işgören performansını etkileyen faktörleri kapsamlı bir şekilde belirlemek ve analiz etmek üzerine kuruludur. Bu çalışma, işgörenlerin performans düzeylerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen çeşitli değişkenleri ele almayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, çalışma; bireysel özellikler, iş tatmini, çalışma ortamı, liderlik tarzı, eğitim ve gelişim fırsatları, motivasyon ve ödüllendirme sistemleri, değişen ekonomik koşullar, aile faktörü gibi pek çok farklı faktörü içermektedir. Bu faktörlerin her birinin işgören performansı üzerindeki etkisinin yanı sıra, bu etkileşimlerin işletmenin genel başarısı üzerindeki sonuçlarını da değerlendirerek, işletmelerin insan kaynakları yönetim stratejilerini geliştirmelerine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

3.2. Ölçek Geliştirme Sürecinin Özellikleri

Ölçek geliştirme süreci bilimsel araştırmalarda kullanılan ve belirli bir özelliği ölçmek için tasarlanan sistematik ve aşamalı bir yoldur. Bu süreçte araştırma sorununun geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için planlamanın titizlikle yapılması ve uygulanması gerekmektedir (DeVellis 2012: 14). Ölçek geliştirme süreci, araştırmacılara karmaşık kavramları somut veriye dönüştürmelerine ve bu veriler üzerinde analizler yapmalarına imkân tanımaktadır. Bu sebeple ölçek geliştirmenin temel aşamaları göz önünde bulundurularak sistematik bir şekilde ilerleme yapılması gerekmektedir.

Sosyal bilimlerde ölçek geliştirme süreci araştırmacıların belirli bir kavramı ölçmek veya değerlendirmek için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı geliştirmeyi içermektedir. Bu süreç zaman ve emek isteyen yeri geldiğinde zorlayıcı koşulları da bünyesinde barındırabilmektedir. Pek çok araştırmacı ölçek geliştirme sürecinin zorlu koşulları ile uğraşmak istememekte ve hazır ölçekler kullanmayı tercih etmektedir. Özellikle yabancı kültürlerde geliştirilen ölçekleri Türkçeye kazandırmada üst düzey bir yarış olduğu görülmektedir (DeVellis 2017). Esasında hazırlanan ölçekler temsil ettiği kültürün izlerini taşımaktadır. Diğer taraftan uyarlayıcıların ölçek konusunun kuramsal altyapısına hâkim olması gerekmektedir. Bu sebeple ihtiyaç halinde ölçekleri uyarlamak ve kullanmak bir tercih olsa da bilimsel gelişmeye katkı sağlamak için araştırmacıların derinlemesine analiz yapacakları alanlarda ölçek hazırlamalarının fayda sağlayacağı muhakkaktır.

Özkaynar'ın DeVellis'ten aktardığına göre (Özkaynar 2020:83) ölçek geliştirme sürecinin adımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1. Ölçmek istenen yapının açık bir biçimde belirlenmesi
2. Madde havuzunun oluşturulması
3. Ölçme biçiminin belirlenmesi
4. Başlangıçtaki soru havuzunun alan uzmanları tarafından kontrol edilmesi
5. Geçerlik maddelerinin dâhil edilmesinin göz önünde bulundurulması
6. Maddelerin ölçek geliştirme örneğine uygulanması
7. Maddelerin değerlendirilmesi

8. Ölçek uzunluğunun en uygun hale getirilmesi

3.3. Araştırma Süreci

Araştırma kapsamında ölçek geliştirme sürecinin karma yöntem yapısı kullanılmıştır. Ölçek geliştirmede karma yapının kullanılması nitel ve nicel veri toplama süreçlerinin birlikte kullanılması anlamına gelmektedir (Clark, Ivankova 2018: 4). Karma yöntemlerin kullanıldığı araştırmalarda farklı veri toplama ve analiz teknikleri bir arada kullanılarak daha kapsamlı ve derinlemesine sonuçlara ulaşılması sağlanmış olmaktadır (Creswell, Creswell 2021: 215).

Ölçek geliştirme süreçlerinde karma yöntemlerin kullanılması araştırmacıların konuyu derinlemesine ve daha kapsamlı bir şekilde ele almalarını sağlamaktadır. Hem nitel hem de nicel analizlerden gelen verilerin karşılaştırılması ve sonuçların birbirini desteklemesi çalışmanın geçerliliği ve güvenirliği için önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Nicel veriler için hazırlanacak soruların nitel verilerden kaynak edinilmesi ölçüm arasının hedef kitle için daha uygun hale gelmesini sağlamaktadır. Karma yöntemleri kullanmanın en önemli avantajlarından bir tanesi ise nitel araştırma sürecinde katılımcıları, özellikle bu araştırma için değerlendirilecek olursa işgörenleri daha iyi anlama ve değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Böylelikle nicel verileri toplamak için hazırlanan soruların hedef kitleyi daha iyi temsil etmesi sağlanmaktadır.

Karma yöntemin kullanıldığı bu araştırmada aşağıdaki adımları sıralamak mümkündür;

a) Kavramsal çerçevenin belirlenmesi

Bu aşamada performans ile ilgili alanyazın taranmış, işgören performansı üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir. İşgören performansı üzerine yapılan çalışmalarda performans değerlendirme süreçlerine odaklanıldığı tespit edilmiştir. İşgören performansını etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışma sayısının az olması ve çalışmalarının motivasyon, yönetim veya liderlik gibi sınırlı faktörler çerçevesinde ele alınmış oldukları fark edilmiştir. Bu durum alanyazında bir açık olduğunu göstermektedir ve bu durum üzerine araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

b) Madde havuzunun oluşturulması

Madde havuzu oluşturabilmek için işgören performansı üzerine yapılan çalışmaların ölçek soruları incelenmiştir. Ancak tasarlanan araştırma kapsamına uymadığı fark edilmiştir. Bu sebeple araştırma temellerini sağlamlaştırmak için işgörenler ile mülakatlar yapılmıştır. Diğer taraftan uzman görüşü olarak insan kaynakları, yönetim ve organizasyon üzerine çalışmaları olan bilim insanlarına açık uçlu sorular mail yoluyla ulaştırılmış, görüşleri istenmiştir. Mülakatlardan ve alanında uzman bilim insanlarından gelen görüşlerin analizi sonucunda işgören performansını belirleyen faktörler bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana boyut altında değerlendirmeye karar verilmiştir. Daha sonra bu üç ana faktör boyutun alt kırılımları belirlenmiştir. Bu alt boyutlar belirlenirken nitel araştırma yöntemleri arasında kabul edilen mülakat ve uzman görüşlerinden gelen veriler değerlendirilmiştir.

Madde havuzu oluşturulurken bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel faktörlerin alt boyutlarının her biri için sorular hazırlanmıştır. Nicel araştırma süreci için hazırlanan bu soruların uygunluğu, anlaşılabilirliği ve kapsamı değerlendirilmiştir. Çalışmaya uygun sorular belirlenmiştir.

c) Pilot çalışmalar

Araştırma için uygun sorular belirlendikten sonra pilot uygulama aşamasına geçilmiştir. Pilot uygulamada toplam madde sayısının en az on katı kadar işgörene ulaşmak hedeflenmiştir. İstenilen örneklem sayısına ulaşıncaya pilot uygulama tamamlanmıştır. Pilot uygulamadan gelen veriler ile yapılan analizler neticesinde ikinci pilot uygulamaya ihtiyaç olduğuna karar verilmiştir. İkinci pilot uygulama ile soruların olması gereken ana boyutlar altında toplandıkları yapılan analizlerle neticelendirilmiştir. Analizler kapsamında maddelerin ayırt edicilik gücü, güvenilirliği ve faktör yapısı incelenmiştir.

d) Ana Uygulama

Pilot uygulamalar ile ölçeğin son hali verildikten sonra ana uygulamaya geçilmiştir. Çalışmanın evreni Türkiye’de yaşayan bütün işgörenler oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yönteminin kullanıldığı araştırmada mümkün oldukça farklı sektörlerde çalışan ülkenin dört bir yanındaki işgörelere ulaşmak hedeflenmiştir.

e) Raporlama ve yayın

Ölçeğin ana uygulaması sonucunda elde edilen verilerin analizi ile işgörenlerin performansı üzerinde belirleyici olan faktörler tespit edilmeye

alışılmıştır. Bu aşamada ölçeğin etkinliğini değerlendirilmiş ve sonuçların ne ifade ettiği yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Araştırma Konusunun Belirlenmesi

İşğören performansını belirleyen faktörlerin daha önce yapılan çalışmalarda nasıl ele alındığını tespit edebilmek için yapılan alanyazın taraması sırasında araştırma konusunun farklı açılardan ele alınmış olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların motivasyon teorileri, liderlik teorileri ve örgütsel davranış teorileri etrafında toplandığı görülmüştür. Basuki ve arkadaşları (2022) gerçekleştirdikleri çalışma ile liderlik tarzı ve motivasyon kaynaklarının işğören performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. İşğören performansını belirleyen faktörleri yine liderlik (Saluy vd. 2019) ve motivasyon teorileri çerçevesinden ele alan farklı çalışmaların varlığı da dikkat çekmektedir (Prabowo vd. 2018; Nabil, Habiburrahman 2023; Rahmawati, Pogo 2023; Dacholfany, Emawati, 2022). İş tatmini, stres, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış değişkenlerinin işğören performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların da yer aldığı görülmektedir (Pracoyo vd. 2022; Adimulyo vd. 2023). Diğer taraftan bazı çalışmalarda işğören performansını belirleyen faktörler psikolojik, örgütsel ve bireysel olarak ele alınırken (Simamora 2004; Gibson 2008), bazı çalışmalarda ise bireysel, yönetsel ve çevresel faktörler olarak ele alınmıştır (Kozlowski, Klein 2000; Mathis, Jackson 2008; Armstrong 2014; Germir vd. 2015). Ancak bu çalışmalar ayrıntılı incelendiğinde ana faktörlerin alt kırılımlarının yer almadığı görülmektedir. Örneğin yönetsel faktörler başlığı altında yöneticinin kişilik özellikleri ele alınırken örgütsel faktörlere yer verilmediği görülmektedir. Bireysel faktörler başlığı altında kişilik özellikleri ele alınırken demografik değişkenlerin yer almadığı anlaşılmaktadır.

Bu doktora tezinde işğören performansını belirleyen faktörler bütüncül bir açıdan ele alınmıştır. Bu durumun sebebi ise eğer işğören performansını belirleyen faktörler var ise öncelikler bunlar netleştirilmek istenmiştir. Ardından bu faktörlerin etki düzeyleri aynı mı yoksa farklı mı bu sorulara cevap verilmek istenmiştir. Dolayısıyla bu doktora tezi işğören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri konusunun belirlenmesi sürecinde disiplinler arası bir alanyazın taraması, mevcut teorik çerçevelerin incelenmesi ve araştırma açığının tanımlanması aşamalarını içermektedir. Araştırma konusunun seçilmesinde işğören performansını

belirleyen faktörlerinin etki düzeylerinin tespit edilmesinin işletmelere ve işgörenlere sağlayacağı katkılar göz önünde bulundurularak çalışmanın amacı ve kapsamı belirlenmiştir.

Araştırma konusu belirlendikten sonra ilk adım olarak konu ile ilgili alanyazın kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu süre zarfında konunun mevcut araştırmalarda ele alınma biçimleri araştırılmıştır. Ardından işgören performansı ile ilgili kuramlar ayrıntılı bir şekilde araştırılmıştır. Böylelikle araştırma konusunun teorik temelleri ve araştırma dayanaklarının belirlenmesi bakımından süreç tamamlanmıştır. Diğer taraftan araştırma konusunun multidisipliner doğası göz önünde bulundurulmuş, psikoloji ve sosyoloji gibi çeşitli disiplinlerden bilgiler uyarlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma konusu belirlendikten sonra esasında ana faktörlerin ve alt değişkenlerin belirlenmesinde işgörenler ile yapılan mülâkatlar ve alanında uzman bilim insanlarının görüşlerinden gelen veriler belirleyici olmuştur. Alanyazın taraması yapılırken incelenen çalışmalarda nitel araştırmaların özellikle mülakat sürecinin yer almadığı görülmektedir. Nitekim bilimsel araştırmalarda kuramsal olarak her şey mükemmel tasarlanmaya çalışılsa da iş hayatında her zaman beklentiye karşılamayabilmektedir. Örneğin araştırma kapsamında uzman görüşleri arasında “kişisel bakım” veya “giyim” değişkeni yer almamaktaydı. Ancak mülâkatlarda bu faktör dikkat çekici bir şekilde ön plana çıkmıştır. Ölçek soruları arasında da güçlü bir madde olarak yer almaktadır. Böylelikle bu araştırmayla alanyazındaki bu açığın kapatılmasına katkı sunulmuştur. Diğer taraftan bu durumun araştırmanın özgünlüğünü ve alan yazına katkısını artıracığı düşünülmektedir.

Araştırma, nicel ve nitel veri toplama yöntemlerini kullanarak, işgören performansını etkileyen faktörler arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir şekilde inceleyerek bu faktörlerin performans üzerindeki göreceli önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, akademik alanyazına katkı sağlamanın yanı sıra, işletmelerin performans yönetimi sistemlerini iyileştirmelerine ve daha etkili insan kaynakları politikaları geliştirmelerine olanak tanıyan bir temel oluşturmaktadır. Böylelikle bu doktora tezi, işgören performansını artırma yönünde stratejik kararlar almak isteyen yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına rehber niteliği taşıyan öngörüler sunmayı hedeflemektedir.

3.3.2. Nitel Araştırma Süreci

Nitel araştırma, sosyal bilimlerde insan davranışlarının anlaşılmasında yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Nitel araştırma yöntemi ile insanların deneyimleri, inançları, duyguları ve davranışları hakkında bilgi edinmek mümkün olmaktadır (Creswell 2015: 44). Nitel araştırma sürecinde araştırmacılar, katılımcılar ile doğrudan etkileşime geçtiği için konu hakkında derinlemesine verilere ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu duruma ilaveten nitel araştırma yöntemleri araştırmaya esneklik kolaylığı sağladığı gibi katılımcıya da açıklık ve seslerini duyurma imkânı sunmaktadır.

Bu araştırma kapsamında nitel araştırma süreci için aşağıdaki adımlar izlenmiştir;

a) Araştırma tasarımının belirlenmesi

Araştırmada kullanılacak soruların belirlenmesi kitap, makale, tez, bildiri, köşe yazıları gibi farklı kaynaklar incelenmiştir. Araştırmada odaklanılacak temel konular açık ve net bir şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır.

b) Araştırma sorularının belirlenmesi

Kaynak taraması sonucunda konunun tanımlanması ile nitel araştırma sürecinde kullanılacak sorular belirlenmiştir. Soru hazırlama sürecinde “işgören” kelimesinin yerine “çalışan” kelimesinin kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bunun sebebi ise akademik alanda işgören kelimesi daha yaygın kullanılsa da iş hayatında çalışan kelimesinin daha yaygın olarak kullanılmasıdır. Hazırlanan bu sorular tez danışmanı ile ele alınmış performans kelimesinin de anlaşılabilirliğini artırmak için mülâkatlarda “performansınız yani başarınızı etkileyen” şeklinde ifadeye yer verilmesine karar verilmiştir. Uzman görüşleri için hazırlanan sorular daha önce işgören performansı üzerine çalışmış bilim insanlarına yöneltilerek görüşleri alınmıştır. Yine burada da sorular “Çalışanların performansını (başarısını)...” şeklinde yöneltilmiştir.

c) Katılımcıların seçimi ve veri toplama

Nitel araştırma sürecinde katılımcıların seçimi büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın örneklemini en iyi şekilde temsil edecek şekilde katılımcıları belirlemek gerekmektedir. Bu doğrultuda mülakatlar hem kamu hem de özel sektörde

ve mümkün oldukça farklı sektörlerde görev yapan işgörenlerle yapılmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmanın bir diğer tarafında ise uzman görüşü için bu alanda çalışması bulunan bilim insanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

d) Verilerin analizi

Mülâkatlar ve uzman görüşlerinden toplanan veriler Nvivo11 programı kullanılarak betimsel analiz yapılmıştır.

e) Sonuçların yorumlanması ve raporlanması

Mülâkat ve uzman görüşlerinden gelen verilerin analizi sonucunda bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel olarak belirlenen üç ana faktörün alt boyutları belirlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda nitel araştırma sürecinin gerçekleştirilme tarih aralıkları yer almaktadır.

Tablo 1. Nitel Araştırma Uygulama Tarih Aralığı

Veri Kaynak Alanı	Kişi Sayısı	Tarih Aralığı
İşgören Mülakatları	33	28.11.2022 - 22.05.2023
Uzman Görüşleri	28	22.12.2022 – 03.02.2023

Nitel araştırma sürecinde 33 işgören ile mülakatlar yapılmıştır. Sorular 102 bilim insanına elektronik posta ile gönderilmiş, 28 bilim insanından geri dönüş alınmıştır. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirleyen unsurlardan birisi doyum noktası kavramıdır (Yıldırım, Şimşek 2013: 143; Kumar 2011: 226; Creswell , Creswell 2021: 185) Doyum noktası kısaca mülâkatlarda toplanan verilerin artık sık tekrarlanır hale gelmesi anlamına gelmektedir. Esasında bu araştırma sürecinde ortalama yirmi bir veya yirmi ikinci mülakatta doyum noktasına ulaşıldığı fark edilmiştir. Ancak mülakatlar tamamlanmamış farklı sektörlerde çalışan işgörenler ile yine görüşmeler yapılmaya devam edilmiştir. Diğer taraftan her ne kadar farklı sektörlerde görev yapan işgörelere ulaşılsa da mülâkatlar otuzlu sayılara ulaşıldığında artık farklı verilere ulaşılamayacağı kanaati getirilerek mülâkat süreci tamamlanmıştır.

3.3.2.1. Uzman Görüşü

Uzman görüşüne başvurma sürecinde ise Yüksek Öğretim Kurulunun internet sayfasında Türkiye’de eğitim ve öğretim faaliyetine devam eden üniversitelerin

listesine ulaşılarak her bir üniversitede işletme, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları gibi alanlarda görev yapan unvanları Dr., Dr. Öğretim Üyesi, Doç. Dr. ve Prof. Dr. unvanlarına sahip ve işgören performansı üzerine çalışmalarını olan bilim insanlarına sorular elektronik posta yoluyla ulaştırılmıştır. Hangi üniversitede hangi bölümlerin var olduğunu ve işgören performansı üzerine çalışması bulunan bilim insanlarının kimler olduklarının tespit edilmesi bir miktar zaman almıştır. Bu arada kendilerine soruların gönderildiği bazı bilim insanlarının bu soruları aynı alanda uzman meslektaşlarına da gönderdikleri konusunda bilgiler de gelmiştir.

Uzman görüşü için hazırlanan sorular aşağıda yer aldığı şekliyle yöneltilmiştir;

1. Çalışan Performansını (Başarısını) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Bireysel Özellikler Neler Olabilir?
2. Çalışan Performansını (Başarısını) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Yönetsel/Kurumsal Özellikler Neler Olabilir?
3. Çalışan Performansını (Başarısını) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Çevresel/Kurum Dışı Özellikler Neler Olabilir?

Uzman görüşlerinden gelen verilere ait betimsel analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır;

Tablo 2. Uzman Görüşlerinden Gelen Bireysel Faktörler İçin Veriler

Bireysel Faktörler (Uzman Görüşleri)	
Faktörler	F
Kişilik Özellikleri	11
Eğitim	4
Beceri	3
Tecrübe	3
Azim	6
İletişim	7
Tutum/Beklentiler	4
Aile	3
Öz Yönetim/Kararlılık	2
Demografik Özellikler	4
Motivasyon	10
Yetkinlik	8
Stres	2
Hırs	4
İnanç/Değerler	4
Psikolojik Yapı	3
Bağlılık	2
İş Tatmini	2
Kariyer Planı	2
Sosyal Sermaye	2
Çatışma	1

Uzman görüşlerinden bireysel faktörler için gelen veriler Tablo 2’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kişilik özellikleri, motivasyon ve yetkinlik alt boyutlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu duruma ilaveten azim, iletişim ve eğitim alt boyutları da dikkat çekmektedir.

Tablo 3. Uzman Görüşlerinden Gelen Yönetsel/Örgütsel Faktörler İçin Veriler

Yönetsel/Örgütsel Faktörler (Uzman Görüşleri)	
Faktörler	F
Görev Tanımı	4
Örgüt Kültürü	15
Maaş/Ücret	3
Terfi	4
Mobbing	2
Liderlik	6
Fiziksel-Çalışma Koşulları	9
İletişim	9
Nepotizm	1
Güven	4
Adalet	9
Yetki devri	3
Motivasyon	4
Yönetim Şekli	11
Özlük Hakları	1
Ödül/Ceza	7
Eğitim-Geliştirme	7
Örgütsel Destek	2
Kariyer Yönetimi	3
Uyum (Örgüt-Aile-Yönetim)	1
Resmi/Gayri resmi Gruplar	7
Örgütsel Politikalar	1
Çatışma	1
Disiplin Sistemi	2
Örgüt Yapısı/Hiyerarşi	2
Performans Değerlendirme Sistemi	3

Uzman görüşlerinden gelen yönetsel/örgütsel faktörü için veriler yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Veriler incelendiğinde örgüt kültürü ve yönetim şeklinin işgören performansı üzerinde belirleyici olabileceği görülmektedir. Öte yandan fiziksel çalışma koşulları, iletişim ve adalet gibi unsurların da ön planda olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Uzman Görüşlerinden Gelen Çevresel Faktörler İçin Veriler

Çevresel/Kurum Dışı Faktörler (Uzman Görüşleri)	
Faktörler	F
Aile	10
Ekonomik Gelişmeler	10
Fiziki/Doğal Çevre	6
Yasal Düzenlemeler/Haklar	8
Rekabet Çevresi	10
Piyasa Ücretleri	2
Toplumsal Kültür	6
Sosyal Çevre	10
Siyasi Çevre	2
Sendikalar	2
Teknolojik Gelişmeler	6
İşgücü Piyasası	2

İşgören performansını belirleyen çevresel faktörler hakkında uzman görüşlerine ait veriler yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Veriler incelendiğinde çevresel faktörler içerisinde aile, ekonomik gelişmeler, rekabet çevresi ve sosyal çevre unsurlarının ön planda olduğu anlaşılmaktadır.

Uzman görüşleri, araştırma sürecinin nesnel ve ayrıntılı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu süreç araştırma tasarımı ve uygulamasında önemli yönlendirmeler sunarak çalışmanın genel kalitesini iyileştirme fırsatı vermektedir. Uzman görüşleri, bilimsel araştırmanın temel bir bileşeni olarak, araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini destekleyen önemli bir katkıda bulunmaktadır.

3.3.2.2. İşgören Mülâkatları

Bu çalışmada, işgören performansını belirleyen faktörleri ayrıntılı bir şekilde anlamak ve analiz etmek amacıyla çeşitli sektörlerden ve farklı pozisyonlardan işgörenlerle mülâkatlar gerçekleştirilmiştir. İşgören mülâkatları, çalışmanın temel taşlarından birini oluşturmuş ve katılımcıların deneyimleri, algıları ve iş yerindeki etkileşimleri hakkında zengin bilgiler elde edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında işgörenlere mülâkata başlamadan önce konu hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Ardından mülâkata katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Mülâkata katılmak isteyen işgörenlere aşağıdaki sorular yönetilmiş ve cevap vermeleri istenmiştir. Her bir işgören için mülâkat süresi

farklılık göstermekle birlikte ortalama bir mülakatın 45-60 dk arasında bir zaman aldığını ifade etmek mümkündür.

İşgören Performansını Belirleyen Faktörler

1. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Bireysel Özellikleriniz Nelerdir?
2. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Etkileyen Olumlu veya Olumsuz Kurumsal/Yönetmel Faktörler Nelerdir?
3. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Çevresel/ Kurum dışı Faktörler Nelerdir?
4. Bir İşletme Yöneticisi Olarak/Bir İşletme Sahibi Olsaydınız Çalışanlarınızın Performansını (Başarısını) Artırmak İçin Öncelik Vereceğiniz Faktörler Neler Olabilir?
5. Bir İşletme Yöneticisi Olarak/ Bir İşletme Sahibi Olsaydınız İşletmenizi Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Kurum dışı Faktörler/Çevresel Faktörler Nelerdir?
6. Bir İşletme Yöneticisi Olarak/Bir İşletme Sahibi Olsaydınız Çalışanlarınızın Performansını (Başarısını) Artırmaları İçin Hangi Önerilerde Bulunabilirsiniz?

Mülakatlar iş hayatında aktif yer alan kamu ve özel sektörde çalışan işgörenler ile yapılmıştır.

Tablo 5. Mülakatlardan Gelen Bireysel Faktörler İçin Veriler

Bireysel Faktörler	
Faktörler	F
Kişilik Özellikleri	9
Disiplinli Çalışmak/Zaman Yönetimi	7
Eğitim	11
Giyim/Bakım	9
Beceri	1
Tecrübe	13
Azim	8
Yetenek	3
İletişim	8
İstek ve Beklentiler	9
Aile	5
Merak	4
Sağlık Durumu	7
Özgüven	5
Demografik Özellikler (yaş, cinsiyet vs)	2
Motivasyon	7
Yetkinlik	4
Stres	2
Hırs	4
Manevi/Ahlaki Değerler	1
Kararlılık	5
Teknolojiyi Kullanmak	4
Zekâ	1
Psikolojik Yapı	2
Liderlik Özellikleri	1
İş Tatmini	4
Kendini Geliştirme	10
Uzmanlık Alanı	4

Yukarıda yer alan Tablo 5’te işgören mülâkatlarında bireysel faktörler için elde edilen veriler yer almaktadır. Veriler incelendiğinde işgören performansını en çok etkileyen faktörler arasında tecrübe, eğitim, kendini geliştirme ve kişilik özelliklerinin yer aldığı görülmektedir. Öte yandan giyim/bakım, istek ve beklentiler, azim ve iletişim faktörlerinin de frekans değerlerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Mülakatlardan Gelen Yönetmel/Örgütsel Faktörler İçin Veriler

Yönetmel/Kurumsal Faktörler	
Faktörler	F
Görev Tanımı	9
Yöneticinin Tutum ve Davranışı	11
Örgüt Kültürü	9
Maaş/Ücret	17
Terfi	4
Mobbing	5
Liderlik	4
Fiziksel-Çalışma Koşulları	16
İletişim	25
Nepotizm	1
Güven	4
Adalet	9
Yetki Devri	1
Motivasyon	6
Yönetim Şekli	9
Özlük Hakları	10
Ödül/Ceza	13
İş Tatmini	4
İş Garantisi/Tehdit	1
Örgütsel Bağlılık	4
Eğitim-Geliştirme	9
Sosyal İmkânlar	6
Örgütsel Destek	6

İşgören performansını etkileyen yönetmel/örgütsel faktörlere dair mülâkatlardan elde edilen veriler Tablo 6’da yer almaktadır. Veriler incelendiğinde işgörenlerin iletişim unsuruna oldukça dikkat çektikleri anlaşılmaktadır. Bu duruma ilâveten maaş/ücret, fiziksel çalışma koşulları, ödül/ceza sistemi, yöneticinin tutum ve davranışları vurgulanan öğeler arasında yer almaktadır.

Tablo 7. Mülakatlardan Gelen Çevresel Faktörler İçin Veriler

Çevresel/Kurum Dışı Faktörler	
Faktörler	F
Aile	9
Müşterinin Tutum/Davranışı	8
Ekonomik Gelişmeler/Kriz	20
Ulaşım/Fiziki Çevre	13
Yasal Düzenlemeler/Haklar	14
Rekabet Çevresi	11
Piyasa Ücretleri	2
Pazarın Büyüklüğü	3
Toplumsal Kültür	4
Sosyal Çevre	4
Siyasi Çevre	9
Sendikalar	3
Teknolojik Gelişmeler	5
Uluslararası Çevre	1

Tablo 7’de işgören performansını etkileyen çevresel faktörlere dair mülâkatlardan elde edilen veriler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde ülkedeki ekonomik gelişmelerin ve değişimlerin işgören performansı üzerinde etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan yasal düzenlemeler/haklar, iş yerine ulaşım/fiziki çevre, aile, siyasi çevre ve müşteri tutum ve davranışlarının da işgörenler tarafından vurgulandığı görülmektedir.

İşgören mülakatlarından elde edilen veriler, işgören performansını etkileyen faktörlerin karmaşık ve çok boyutlu olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin tecrübeleri ve algıları, çalışma ortamının koşulları, örgütsel destek, yöneticinin liderlik tarzı ve kişisel özellikler gibi faktörlerin performans üzerindeki etkisinin altı çizilmektedir. Mülakat verileri, aynı zamanda, işgörenlerin karşılaştığı zorlukları, beklentilerini ve ihtiyaçlarını da göz önüne sermektedir.

İşgören mülakatları, bu araştırmanın temel taşlarından biri olarak, işgören performansını etkileyen faktörleri anlamada derinlemesine bir perspektif sunmaktadır. İşgörenlerin görüş ve düşüncelerinin araştırmaya dâhil edilmesi çalışmanın zenginliğini ve geçerliliğini artırmak adına faydalı olmaktadır. Aynı zamanda bu sürecin işletmelerin ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini geliştirmelerine yönelik katkı sunacağı düşünülmektedir.

3.3.3. Nicel Araştırma Süreci

Nicel araştırma süreci, bilimsel yöntemler kullanılarak toplanan verilerin analizi ve yorumlaması suretiyle belirli bir konu veya soruyu inceleyen ve açıklamaya çalışan bir araştırma yaklaşımıdır. Nicel araştırma süreci dikkatli planlama, sistematik uygulama ve titiz analiz aşamalarını bünyesinde barındırmaktadır (Altunışık vd. 2022:249). Nicel araştırma süreci sayısal verilerin kullanılmasını ve istatistiksel analizleri içermektedir. Bu analizler sayesinde ilişkilerin incelenmesi, hipotezlerin test edilmesi ve genelleme yapma imkânı bulunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında öncelikle araştırmanın temel konusu olan ve nitel araştırma sonucunda elde edilen alt boyutlar tekrar ele alınmıştır. İşgören performansını etkileyen bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel faktörlerinin alt boyutları yeniden sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın içindekiler kısmının da güncellemesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın ana faktörleri ve alt boyutlarının tasnifi aşağıdaki gibi yapılmıştır;

Bireysel Faktörler

a) Kişilik Özellikleri

-İletişim Becerisi

-Duygusal Zekâ

-Kişilik Tipler

b) Demografik Özellikler

-Eğitim

-Tecrübe

-Beceri

-Bilgi Düzeyi

-Fiziksel Özellikler

-Giyim/Bakım

c) Motivasyon

-Azim

-Hırs

-Kararlılık

-Merak

-İstek/Beklenti

- İş Tatmini
- d)Psikoloji/Sağlık Durumu
- Stres
- Psikolojik Yapı
- Sağlık/Fiziksel Durum
- e) Kendini Gerçekleştirme
- Teknolojik Okuryazarlık
- Yönetmel/Örgütsel Faktörler
- a)Görev Tanımları
- b)Yönetim Tarzı/Şekli
- Liderlik
- İletişim
- Disiplin Sistemi
- Tutum ve Davranışlar
- Yetki Devri
- Performans Sistemi
- c) Örgüt Kültürü
- Çatışma Yönetimi
- Kültür
- Örgütsel Vatandaşlık
- Örgütsel Güven
- Örgütsel Adalet
- d)Motivasyon
- Özlük Hakları
- Ödöl/Ceza
- Terfi
- Maaş/Ücret Yönetimi
- Sosyal İmkânlar
- Uyum (İş Hayatı-Aile Uyumu)
- Sosyal İlişkiler/Sosyal Ağlar
- Resmi/Gayri resmi Gruplar
- e) Mobbing
- f) Fiziksel/Çalışma Koşulları
- g)Kariyer Yönetimi

-Eğitim/Geliştirme

-Kariyer Yolu

Çevresel Faktörler

a)Aile

b)Ekonomik Gelişmeler

c)Ulaşım/Fiziki ve Doğal Çevre

d)Rakipler/Rekabet Çevresi

e)Yasal Düzenlemeler

f)Sosyal/Kültürel Çevre

g)Teknolojik Gelişmeler

h)Siyasi Çevre

ı)Müşteri Tutum ve Davranışları

Nitel verilerde “aile” alt boyutunun hem bireysel faktörlerde hem de çevresel faktörler içerisinde ifade edildiği görülmektedir. Ancak tez danışmanı ile yapılan istişare sonucunda “aile” faktörünün çevresel faktörler içerisinde yer almasının daha doğru olacağına karar verilmiştir. Bu şekilde değerlendirmenin sebebi, aile boyutunun, kişinin kendisinden kaynaklanmayan ve işgöreni dolaylı bir şekilde etkileyen bir faktör olduğunun düşünülmesidir. Bireysel faktörler içinde de yer alan “çatışma” kavramını yönetsel/örgütsel faktörler içerisinde “çatışma yönetimi” şeklinde ele almanın daha faydalı olacağı düşünülmüştür. İşgörenin çatışmaya yatkın veya istekli olmasını, esasında kişilik tiplerinin içerisinde de yer alması sebebiyle, kişiden kaynaklı bir olgu olarak değerlendirmek de mümkündür. Ancak çatışma olgusu, çatışma yönetimi başlığı altında işgören performansını etkileyen yönetsel/örgütsel faktörler içerisinde değerlendirmeye karar verilmiştir.

3.3.3.1. Madde Havuzunun Oluşturulması

Bu çalışmada işgören performansını etkileyen faktörleri ölçmek amacıyla kullanılacak bir ölçek geliştirmek için kapsamlı bir soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzunu oluşturma süreci araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamak için ana bir adım olarak kabul edilebilmektedir. Soru havuzu oluşturmak ölçek için kullanılacak maddelerin ön hazırlığını yapmayı sağladığı gibi araştırmacılara da ölçülen özelliğe geniş bir pencereden bakma imkânı sunmaktadır. Soru havuzunu oluşturma sürecinde sınırları çizilen araştırmanın özelliklerine hâkim olmak

gerekmektedir. Bu duruma ilaveten soru havuzundaki madde sayısının ne kadar çok olursa o kadar iyi olacağı tavsiye edilmektedir (DeVellis 2012: 80). Madde sayısının çok olması özellikle araştırmanın kapsam geçerliliği için büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmada nicel araştırmada kullanılacak sorular için nitel araştırmadan gelen veriler temel alınmıştır. Bu bağlamda nitel araştırma verilerinin analizi sonucunda 61 alt boyut oluşturulmuştur. Soru havuzunu oluşturma sürecinde bu her bir alt boyut için ortalama 3-5 soru hazırlanmıştır. Nitekim soru havuzunun ilk hali toplam 195 maddeden oluşturulmuştur. Oluşturulan bu soru havuzunda her bir alt boyut için hazırlanan sorular yeniden ele alınmış, incelenmiş ve istişare edilmiştir. Uygun olmayan sorular çıkarılarak 108 soru elde kalmıştır.

Konu kapsamı yeniden gözden geçirilerek sorular tekrar değerlendirmeye alınmıştır. Bu değerlendirme sonucunda bireysel faktörler için 16 soru, yönetsel/örgütsel faktörler için 17 soru ve son olarak çevresel faktörler için 10 soruda karar kılınmıştır. Toplamda ölçeğin ilk halinde 43 madde yer almıştır. Ölçek bu haliyle ölçek geliştirme uzmanına, işgören performansı üzerine çalışması olan iki bilim insanına gönderilmiş ve görüşleri istenmiştir. Bu süreçte ölçek için gelen öneriler dikkate alınarak sorular yeniden değerlendirilmiştir.

Soruların son hali 1 Türkçe ve 1 Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenine gönderilmiştir. Burada amaç soruların anlam ve dil bütünlüğü açısından incelenmesini sağlamaktır. Bu değerlendirme sürecinde öğretmenlerin tavsiyesi üzerine sorularda “iş performansı” ifadesinin kullanılmasının daha faydalı olacağı tavsiye edilmiştir. Bu doğrultuda örneğin kişilik özellikleri için hazırlanan “kişilik özelliklerim performansımı etkilemektedir” ifadesi yerine “kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler” şeklinde kullanılmasına karar verilmiştir. Bu güncelleme bütün ölçek soruları için gerçekleştirilmiştir. Soruların pilot uygulamaya geçilmeden önceki son hali aşağıdaki şekilde yer aldığı gibidir.

Bireysel Faktörler

Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler.

İletişim kurma becerilerim iş performansımı etkiler.

Çalışma arkadaşlarımla empati kurmak iş performansımı etkiler.

Mesleki merakım iş performansımı etkiler.

Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.

Mesleki tecrübelerim iş performansımı etkiler.

Kişisel becerilerim iş performansımı etkiler.

Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.

Kılık kıyafetim iş performansımı etkiler.

Kişisel bakım iş performansımı etkiler.

Azimli olmak iş performansımı etkiler.

Hırslı olmak iş performansımı etkiler.

Kararlı olmak iş performansımı etkiler.

İşimi severek yapmak iş performansımı etkiler.

O günkü ruh hâlim iş performansımı etkiler.

Bireysel kariyer planlamam iş performansımı etkiler.

Yönetmelik/Örgütsel Faktörler

Görev tanımlarının açık ve net olması iş performansımı etkiler.

Kurum kültürü iş performansımı etkiler.

Özlük haklarımın güvence altında olması iş performansımı etkiler.

Terfi sisteminin kurumsallaşmış olması iş performansımı etkiler.

Performans sisteminin uygulanması iş performansımı etkiler.

Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.

Yetki devri iş performansımı etkiler.

Örgütsel kariyer yönetimi iş performansımı etkiler.

Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.

Adil bir yönetim iş performansımı etkiler.

Ast ve üst arasındaki iletişim tarzı iş performansımı etkiler.

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler iş performansımı etkiler.

İş yerindeki çatışma yönetimi iş performansımı etkiler.

İş güvenliği ve sağlığı iş performansını etkiler.

İş yerinin fiziksel koşulları iş performansını etkiler.

İş yerinin sunduğu sosyal imkânlar iş performansını etkiler.

İş güvencesi iş performansını etkiler.

Çevresel Faktörler

Aile içi ilişkiler iş performansını etkiler.

İş dışındaki sosyal hayatım iş performansını etkiler.

İş yerinin bulunduğu fizikî ve sosyal çevre iş performansını etkiler.

İş yerine ulaşım koşulları iş performansını etkiler.

İşletme rakipleri/rekabet çevresi iş performansını etkiler.

Müşterinin tutum ve davranışları iş performansını etkiler.

Sektöre ait teknolojik gelişmeler iş performansını etkiler.

Yasal düzenlemeler iş performansını etkiler.

Ekonomik gelişmeler iş performansını etkiler.

Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansını etkiler.

3.3.3.2. Pilot Uygulamalar

Ölçek geliştirme sürecinde pilot uygulamalar ölçeğin güvenilirliği, geçerliliği ve uygulanabilirliği hakkında değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır. Ölçeğin pilot uygulama sırasında katılımcılardan alınan geri dönüşler soruların hedef kitleye uygun olup olmadığı ve katılımcılar nezdinde soruların anlaşılma düzeyi hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır (Karagöz, Bardakçı 2020: 80). Bu tür değerlendirmeler ölçeğin geçerliliği için büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan katılımcıların verdikleri cevaplardaki tutarlılık seviyesi ölçeğin güvenilirlik seviyesi hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır.

Pilot uygulamalar, ölçek geliştirme sürecinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğinde pilot uygulamanın örneklem büyüklüğü önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan pilot uygulamalarda örneklem büyüklüğü için bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı

araştırmacılar pilot uygulamada hedef kitleyi temsil eden 35-50 kişi ile yapılacak uygulamanın yeterli olabileceği ifade edilmektedir (Çarkcı 2020: 43). Pilot uygulamada örneklem sayısının 300 kişi olması gerektiği (Altunışık vd. 2022: 233) tavsiye edildiği gibi ölçekteki madde sayısının 5-10 katı kişi ile uygulama yapılması da önerilmektedir (Özkaynar 2020: 102; Coşkun vd. 2015). Nitekim pilot uygulamada araştırmacının, çalışması için gerekli hedef kitlesini ve örneklem sayısını belirleme konusunda dikkatli olması gerekmektedir. Bu araştırmada madde sayısının en az 10 katı kişi ile ölçeğin uygulaması hedeflenmiştir.

3.3.3.2.1. Birinci Pilot Uygulama

Araştırmanın ilk pilot uygulaması 43 sorundan oluşan ölçek ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü konusunda yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı üzere uzmanlar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu araştırma kapsamında madde sayısının en az 10 katı uygulama tavsiyesi dikkate alınmıştır. Bu bağlamda pilot uygulama yapılırken en az 430 kişiden sağlıklı veri almak hedeflenmiştir. Pilot uygulamaya ilk olarak işgörenlere anketler elden verilmiştir. İşgörenlere araştırma hakkında kısa bir bilgi verdikten sonra cevaplama isteği konusunda gönüllülük esası olduğu ifade edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya katılmak isteyenler anketleri cevaplamışlardır. Öte yandan mümkün oldukça farklı sektörde görev yapan işgörenlere ulaşmak için veri toplama sürecinde online sistemde kullanılmaya başlanmıştır. Pilot uygulama takvimi aşağıdaki tabloda yer aldığı şekildedir.

Tablo 8. İlk Pilot Uygulama Veriler

Anket Uygulama Türü	Cevaplayan Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	Uygulama Tarihi
Online	313	313	27.10.2023-01.12.2023
Yüz Yüze	344	315	11.10.2023-01.12.2023
Toplam	657	628	

İlk pilot uygulamada çevrimiçi ve yüz yüze uygulamalar sonucu 657 kişiden geri dönüş alınmıştır. Ancak yüz yüze uygulanan anketlerde eksik cevaplanan soruların bulunması sebebiyle 344 anketten 315'si değerlendirmeye alınmıştır.

Toplamda ise 628 anket verisi SPSS25 programına girilmiş ve analizler yapılmıştır. Analiz sürecinde ilk olarak güvenirlik analizi yapılarak çalışmanın araştırmanın iç tutarlılık durumu incelenmiştir.

Tablo 9. İlk Pilot Uygulama Verilerinin Güvenirlik Analiz Değerleri

Güvenirlik Analizi Verileri		
Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Ölçeğin Genel Güvenirlik Katsayısı	0,957	43
Bireysel Faktörler	0,899	16
Yönetmel/Örgütsel Faktörler	0,936	17
Çevresel Faktörler	0,885	10

Güvenirlik kat sayısı araştırmalara 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Araştırmanın güvenirlik katsayısının kabul edilebilir seviyede olabilmesi için en az 0,70 değerine sahip olması beklenmektedir (DeVellis 2012: 109; Karagöz, Bardakçı 2020: 52). Ancak sosyal bilimlerde inceleme türü araştırmalarda 0,50 güvenirlik kat sayısında kabul edilebilir seviyede olduğu ifade edilmektedir (Coşkun vd. 2015: 126). Bu çerçevede araştırmaya ait güvenirlik kat sayıları incelendiğinde istenilen düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 10. İlk Pilot Uygulama Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	16410,855
	df	903
	Sig.	,000

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi, faktör analizi için yaygın kullanılan bir ön test olarak kabul edilmektedir. KMO testi, 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Araştırmalarda KMO değerinin 0,5-1,0 arasında olması örneklem sayısının faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Coşkun vd. 2015: 276). Yukarıdaki tabloda 0,951 değeri verilerin faktör analizi yapabilmek için oldukça iyi olduğunu göstermektedir.

Bartlett küresellik testi, veri setinin faktör analizi için uygunluk değerini göstermektedir. Diğer bir ifade ile Bartlett küresellik testi araştırmadaki değişkenler

arasında ilişki olup olmadığının test edilmesidir (Coşkun vd. 2015: 267) Bartlett küresellik testinde Sig. değerinin 0,05'ten küçük olması istenilmektedir. Analiz sonucu elde edilen değerin istenilen düzeyde olduğu görülmektedir.

Bu adımlardan sonra açıklayıcı faktör analizi(AFA) yapılmıştır. AFA, ölçekteki maddelerin hangi faktörler altında toplandığını tespit edebilmek için yapılmaktadır. Öte yandan AFA, maddelerin faktör yükleri hakkında bilgi vermektedir. Bu analizle faktör yükleri (anti-image değerleri) 0,5'den düşük olan maddelerin ölçekten çıkarılması tavsiye edilmektedir (Karagöz, Bardakçı 2020: 35). Diğer taraftan faktör yükleri birden fazla alt boyut altında birbirine yakın değerleri bulunan maddelerin de ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Madde eleme sürecine öncelikle faktör yükleri (anti-image değerleri) 0,3'ten küçük olanların çıkarılması ile başlanması uygun olmaktadır (Coşkun vd. 2015: 271).

Tablo 11. Maddelerin AFA Değerleri

Maddeler	Anti-İmage Değerleri
1.Kişilik özelliklerim iş yerinde iş performansımı etkilemektedir	0,578
2.İletişim kurma becerilerim iş performansımı etkilemektedir	0,405
3.Çalışma arkadaşlarımla empati kurmak iş performansımı etkiler.	0,416
4. Mesleki merakım iş performansımı etkiler.	0,392
5. Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.	0,409
6. Mesleki tecrübelerim iş performansımı etkiler.	0,316
7. Kişisel becerilerim iş performansımı etkiler.	0,371
8. Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.	0,578
9. Kılık kıyafetim iş performansımı etkiler.	0,409
10. Kişisel bakım iş performansımı etkiler.	0,433
11. Azimli olmak iş performansımı etkiler.	0,504
12. Hırslı olmak iş performansımı etkiler.	0,562
13. Kararlı olmak iş performansımı etkiler.	0,344
14. İşimi severek yapmak iş performansımı etkiler.	0,408
15. O günkü ruh hâlim iş performansımı etkiler.	0,546
16. Bireysel kariyer planlamam iş performansımı etkiler.	0,524
17. Görev tanımlarının açık ve net olması iş performansımı etkiler.	0,406
18. Kurum kültürü iş performansımı etkiler.	0,404
19.Özlük haklarımın güvence altında olması iş performansımı etkiler.	0,343
20. Terfi sisteminin kurumsallaşmış olması iş performansımı etkiler.	0,369
21. Performans sisteminin uygulanması iş performansımı etkiler.	0,371
22. Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.	0,474
23. Yetki devri iş performansımı etkiler.	0,494
24. Örgütsel kariyer yönetimi iş performansımı etkiler.	0,452
25. Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	0,444
26. Adil bir yönetim iş performansımı etkiler.	0,316
27. Ast ve üst arasındaki iletişim tarzı iş performansımı etkiler.	0,312
28. Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler iş performansımı etkiler.	0,378
29. İş yerindeki çatışma yönetimi iş performansımı etkiler.	0,389
30. İş güvenliği ve sağlığı iş performansımı etkiler.	0,414
31. İş yerinin fiziksel koşulları iş performansımı etkiler.	0,417
32. İş yerinin sunduğu sosyal imkânlar iş performansımı etkiler.	0,449
33. İş güvencesi iş performansımı etkiler.	0,391
34. Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.	0,425
35. İş dışındaki sosyal hayatım iş performansımı etkiler.	0,384
36. İş yerinin bulunduğu fizikî ve sosyal çevre iş performansımı etkiler.	0,438
37. İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.	0,515
38. İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.	0,529
39. Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	0,494
40. Sektöre ait teknolojik gelişmeler iş performansımı etkiler.	0,390
41. Yasal düzenlemeler iş performansımı etkiler.	0,363
42. Ekonomik gelişmeler iş performansımı etkiler.	0,417
43. Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.	0,503

Tablo 11’de ilk pilot uygulamanın AFA değerleri yer almaktadır. AFA ile ilgili yukarıdaki açıklamalarda yer alan bilgiler doğrultusunda ilk olarak madde yükü yani anti-image değerleri 0,30’dan küçük olan maddeler tespit edilmiştir. Ancak tabloda yer alan veriler incelendiğinde hiç birinde faktör yüklerinin 0,30’dan küçük olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bir sonraki adıma yani madde yükleri 0,50’den küçük olan maddeler tespit edilmiştir. Bu bağlamda faktör yükü en küçük (0,312) olan “Ast ve üst arasındaki iletişim tarzı iş performansımı etkiler” maddesi analizlerden çıkarılmıştır. Her bir madde çıkarılma işleminin ardından AFA yeniden yapılmıştır. Bu madde çıkarma süreci faktör yükü 0,50’den küçük madde kalmayana kadar devam edilmiştir. Nitekim bu süreç boyunca 20 madde çıkarılmış ve sonuçta 23 maddeli bir ölçek elde edilmiştir.



Tablo 12. İlk Pilot Uygulamada Maddelerin Faktör Gruplanması-1

Rotated Component Matrix				
Maddeler	Component			
	F1	F2	F3	F4
14.İşimi severek yapmak iş performansımı etkiler.	0,770	0,033	0,157	0,078
11.Azimli olmak iş performansımı etkiler.	0,658	0,098	0,177	0,227
5.Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.	0,632	0,034	0,144	0,368
12.Hırslı olmak iş performansımı etkiler.	0,615	0,160	0,186	0,072
25.Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	0,605	0,097	0,393	0,076
18. Kurum kültürü iş performansımı etkiler.	0,570	0,281	0,193	0,247
16.Bireysel kariyer planlamam iş performansımı etkiler.	0,399	0,371	0,155	0,327
39.Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	0,247	0,762	0,087	0,084
38. İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.	0,199	0,709	0,050	0,131
37. İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.	0,058	0,639	0,326	0,140
43.Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.	-0,011	0,626	0,233	0,248
40. Sektöre ait teknolojik gelişmeler iş performansımı etkiler.	0,505	0,557	0,096	0,086
34.Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.	-0,094	0,526	0,351	0,326
22.Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.	0,227	0,068	0,746	0,154
31.İş yerinin fiziksel koşulları iş performansımı etkiler.	0,326	0,225	0,648	0,090
32.İş yerinin sunduğu sosyal imkânlar iş performansımı etkiler.	0,305	0,395	0,578	-0,049
23.Yetki devri iş performansımı etkiler.	0,222	0,211	0,487	0,346
29.İş yerindeki çatışma yönetimi iş performansımı etkiler.	0,438	0,273	0,459	0,164
15. O günkü ruh hâlim iş performansımı etkiler.	0,229	0,310	0,403	0,322
8.Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.	0,023	0,108	0,225	0,693
10.Kişisel bakım iş performansımı etkiler.	0,153	0,282	-0,003	0,652
1.Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler	0,301	0,130	0,052	0,627
3.Çalışma arkadaşlarımla empati kurmak iş performansımı etkiler.	0,398	0,115	0,171	0,584

Bu araştırma kapsamında bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana faktör belirlenmiştir. Ancak yukarıdaki Tablo12’de AFA sonucu dört ana faktörün oluştuğu görülmektedir. Veriler incelendiğinde bazı maddelerin yük dağılımlarının birden fazla faktör altında birbirine yakın olarak dağıldığı görülmektedir. Bu tür veri dağılımına sahip maddelerin ölçekten çıkarılmasının tavsiye edildiği yukarıdaki ifadeler arasında yer almaktadır. Örneğin ilk çıkarılan “16.Bireysel kariyer planlamam iş performansımı etkiler” maddesinin faktör

yüklerinin üç ana faktör altında birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Böylelikle “29. İş yerindeki çatışma yönetimi iş performansını etkiler” ve “40. Sektöre ait teknolojik gelişmeler iş performansını etkiler” maddeleri de bu doğrultuda çıkarılmıştır.

Tablo 13. İlk Pilot Uygulamada Maddelerin Faktör Gruplanması-2

Rotated Component Matrix			
Maddeler	Component		
	F1	F2	F3
14. İşimi severek yapmak iş performansını etkiler.	0,763	-0,014	0,160
25.Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansını etkiler.	0,698	0,167	0,121
11.Azimli olmak iş performansını etkiler.	0,658	0,089	0,280
12.Hırslı olmak iş performansını etkiler.	0,628	0,145	0,114
5.Aldığım eğitimler iş performansını etkiler.	0,602	0,013	0,439
31.İş yerinin fiziksel koşulları iş performansını etkiler.	0,567	0,436	0,029
18.Kurum kültürü iş performansını etkiler.	0,552	0,254	0,315
22.Maaş/ücret sistemi iş performansını etkiler.	0,538	0,358	0,055
23.Yetki devri iş performansını etkiler.	0,293	0,485	0,290
37.İş yerine ulaşım koşulları iş performansını etkiler.	0,155	0,709	0,115
39.Müşterinin tutum ve davranışları iş performansını etkiler.	0,205	0,679	0,143
43.Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansını etkiler.	0,034	0,668	0,239
34.Aile içi ilişkiler iş performansını etkiler.	0,038	0,668	0,244
38.İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansını etkiler.	0,153	0,632	0,178
32.İş yerinin sunduğu sosyal imkânlar iş performansını etkiler.	0,420	0,553	-0,095
15.O günkü ruh hâlim iş performansını etkiler.	0,350	0,442	0,284
10.Kişisel bakım iş performansını etkiler.	0,082	0,267	0,666
1.Kişilik özelliklerim iş performansını etkiler	0,251	0,136	0,649
8.Fiziksel özelliklerim iş performansını etkiler.	0,078	0,232	0,643
3.Çalışma arkadaşlarımla empati kurmak iş performansını etkiler.	0,389	0,149	0,619

Son madde çıkarılma işlemlerinden sonra ölçekte 20 madde kalmıştır ve bu maddelerin üç ana faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörler incelendiğinde genel itibariyle birinci faktör (F1) altında yönetsel/örgütsel, ikinci faktör (F2) altında çevresel ve üçüncü faktör (F3) altında bireysel faktörlerin yer aldığı görülmektedir. Ancak maddeler ayrıntılı incelendiğinde bireysel faktörler için hazırlanan “14. İşimi severek yapmak iş performansını etkiler”, “11.Azimli olmak iş performansını

etkiler”, “12.Hırslı olmak iş performansımı etkiler”, “5.Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” maddelerinin yönetsel/örgütsel faktörler altında toplandığı anlaşılmaktadır.

Bireysel faktörlerde yer alması gereken ancak yönetsel/örgütsel faktörlerde yer alan bu dört soru yeniden ele alınmıştır. Yapılan değerlendirme çerçevesinde “5.Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” sorusunu “5.İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” şeklinde düzenlenmesinin daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür. Yüz yüze uygulama sürecinde azim ve hırs kavramlarının birbirine karıştırıldığı anlaşılmıştır. Bu sebeple ölçekte sorular “11.Bireysel olarak azimli olmak iş performansımı etkiler (Azim: Bir işteki engelleri yenme kararlılığı)” ve “12.Bireysel olarak hırslı olmak iş performansımı etkiler (Hırs: Bir şeyi elde etmek için duyulan, önüne geçilmez derecede kuvvetli istek, aşırı tutku)” şeklinde güncellenmiştir. Ölçekte yer alan ilk hali “14.İşimi severek yapmak iş performansımı etkiler” olan madde “14. Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler” şeklinde güncellenmiştir. Bu doğrultuda ölçeğin son güncellenmiş ve 20 maddeden oluşan haliyle ikinci pilot uygulama yapılmasına karar verilmiştir.

Yapılan bu ilk pilot uygulama, ölçek sorularında iyileştirme yapılmasını sağlamıştır. Bu sürecin hem ölçeğin kullanılabilirliğine hem de genel kalitesine önemli katkı sunduğu düşünülmektedir. Özetle bu pilot uygulama, maddelerin ölçmek istediğini ve maddeler arasında tutarlılık olup olmadığını göstermektedir.

3.3.3.2.2. İkinci Pilot Uygulama

Araştırmanın ikinci pilot uygulamasında son hali 20 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Uygulamada yine madde sayısının en az 10 katı işgörene ulaşmak hedeflenmiştir. İkinci pilot uygulamada çevrimiçi yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır.

Tablo 14. İkinci Pilot Uygulama Tarih Aralığı

Anket Uygulama Türü	Cevaplayan Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	Uygulama Tarihi
Online	284	284	15.12.2023-17.01.2024

İkinci pilot uygulamada da mümkün oldukça ilk pilot uygulamada araştırmaya katılan kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Uygulamada 284 işgörenden geri dönüş alınmıştır ve analizler bu veriler ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 15. İkinci Pilot Uygulama Verilerinin Güvenirlik Analiz Değerleri

Güvenirlik Analiz Verileri		
Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Ölçeğin Genel Güvenirlik Katsayısı	0,914	20
Bireysel Faktörler	0,827	8
Yönetsel/Örgütsel Faktörler	0,875	7
Çevresel Faktörler	0,801	5

İkinci pilot uygulamaya ait güvenirlik katsayılarının içeren Tablo 15 incelendiğinde değerlerin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 16. İkinci Pilot Uygulama Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	764,909
	df	91
	Sig.	,000

İkinci pilot çalışması için yapılan KMO değerlerini içeren Tablo16 incelendiğinde değerlerin yukarıda verilen ve uzmanların istedikleri aralıklarda olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda elde edilen bu veriler ile ikinci pilot uygulamanın AFA yapılması mümkün görülmektedir. İlk pilot verileri ile yapılan analizler ikinci pilot verileri ile de yapılmıştır. Öncelikle maddelerin anti-image değerleri incelenmiştir. 0,30'dan daha düşük madde yüküne sahip olan madde olmadığı için 0,5'den daha düşük madde yüküne sahip olan maddeler sırasıyla ölçekten çıkarılmıştır. Her madde çıkarılmasında analizler yeniden yapılmış ve bu süreçte 6 madde çıkarılmıştır. İşgören performansını belirleyen faktörler ölçeğine 14 madde olarak son hali verilmiştir. Ölçeğin son hali aşağıdaki tabloda olduğu gibidir.

Tablo 17. İkinci Pilot Uygulamada Maddelerin Faktör Gruplanması

Rotated Component Matrix			
Maddeler	Component		
	F1	F2	F3
1. Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler.	0,747	-0,118	-0,123
8. Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.	0,737	0,230	0,62
10. Kişisel bakım iş performansımı etkiler.	0,656	-0,040	-0,261
12. Bireysel olarak hırslı olmak iş performansımı etkiler.	0,555	0,242	0,305
14. Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler.	0,537	-0,245	0,130
5. İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.	0,274	0,597	0,191
18. Kurum kültürü iş performansımı etkiler.	0,279	0,761	-0,131
22. Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.	0,128	0,728	-0,073
25. Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	0,266	0,755	0,057
34. Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.	0,151	0,218	0,761
37. İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.	0,138	0,010	0,700
38. İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.	0,118	0,324	0,568
39. Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	0,240	0,321	0,631
43. Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.	0,261	0,235	0,591

Yukarıdaki Tablo 17’de ikinci pilot uygulama sonu elde edilen veriler ile yapılan AFA sonucu yer almaktadır. İkinci pilot uygulama sonucunda maddelerin teorikte planlanan faktörler altında toplandığı görülmektedir. İlk pilot uygulamada yer alan birkaç madde yeniden ele alınarak güncelleme işlemi yapılmıştır. İlk pilot uygulamada bireysel faktörler kapsamında yer alan “5.Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” sorusu AFA sonucunda yönetsel/örgütsel faktörler içerisinde yer aldığı Tablo 11’de görülmektedir. İlk pilot uygulama sonucunda aynı madde için “5. İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” şeklinde güncellenmesine karar verilmişti. Burada amaç eğitim unsurunu yönetsel/örgütsel faktörler kapsamında değerlendirmektir. İkinci pilot uygulama sonucunda yapılan AFA ile maddenin bu güncellenmiş halinin daha anlaşılır ve kullanılabilir olduğu

görülmektedir. Sonuç olarak her iki pilot uygulamanın da ölçek geliştirme sürecine oldukça faydası olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.3.3. Geliştirilen Ölçeğin Ana Uygulaması

İkinci pilot uygulama sonucunda son hali 14 maddeden oluşan ölçeğin son hali ile ana uygulamaya başlanmıştır. Ana uygulamada hem çevrimiçi hem de yüz yüze uygulama kullanılmıştır.

Tablo 18. Ölçeğin Ana Uygulama Tarih Aralığı

Anket Uygulama Türü	Cevaplayan Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	Uygulama Tarihi
Online	233	233	20.01.2024-07.03.2024
Yüz Yüze	837	808	30.01.2024-05.03.2024
Toplam	1070	1041	

Geliştirilen ölçeğin ana uygulamasında çevrimiçi ve yüz yüze uygulamalar sonucu 1070 işgörenen geri dönüş alınmıştır. Ancak yüz yüze uygulanan anketlerde eksik cevaplanan soruların bulunması sebebiyle 837 anketten 808'i değerlendirmeye alınmıştır. Toplamda 1041 anket verisi ilk olarak excel programına girilmiştir. Daha sonra veriler incelenerek bütün sorulara aynı cevabın verilmiş olduğu (örneğin sadece katılıyorum veya kesinlikle katılmıyorum gibi) anketler tespit edilmiş ve bu anketler verilerden çıkarılmıştır. Bu ayıklama işlemi sonucunda 827 anket verisi elde kalmıştır. SPSS25 programına aktarılan bu 827 anket verisi ile analizler yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bir araştırmada evren çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Doğru bir şekilde belirlenen bir evren, araştırma bulgularını genelledebilmek adına büyük önem taşımaktadır. Öte yandan araştırmanın geçerlilik düzeyi için de evreni belirlemek kritik bir durum olarak kabul edilmektedir. Çünkü evren, bir araştırmaya katılabilecek olası bütün katılımcıların yer aldığı topluluktur. Başka bir ifade ile araştırmanın belirli bir özellik ve nitelik bakımından hakkında bilgi toplamaya çalışıldığı kümeler evren denilmektedir (Altunışık vd. 2022: 131). Kısaca evren, bir araştırma sorusuna cevap verebilecek tüm bireylerin oluşturduğu gruptur.

Araştırmalarda diğer önemli bir konu olarak karşımıza çıkan örneklem ise hedeflenen evreni temsil ettiği kabul edilen alt kümedir (Coşkun vd. 2015: 133). Örneklem araştırmacının evrene ulaşabilmek için seçtiği bir alt kümedir. Bu bağlamda örneklem seçerken evrenin özelliklerini taşıdığından emin olmak gerekmektedir. Araştırmalarda elde edilen örneklem verileri ile evren hakkında genelleme yapılacak bilgilere ulaşmak hedeflenmektedir. Ancak örneklem belirleme sürecince göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Araştırmacıların örneklem belirlerken temsillik, ulaşılabilirlik, maliyet ve zaman faktörlerini göz önünde bulundurarak planlama yapmaları gerekmektedir (Creswell,Creswell 2021: 151).

Türkiye’de istihdam politikaları ekonomik, demografik, teknolojik ve sosyal faktörlerin karmaşık etkileşimleri ile şekillenmektedir. Araştırmanın evren ve örneklemi oluşturan Türkiye’de iş hayatında aktif yer alan işgören sayısının hızlı bir şekilde arttığı görülmektedir. 2013 yılı Aralık ayında 25 milyon 262 bin işgören iş hayatında çalışırken (TÜİK 2024), 2023 yılı Aralık ayında 32 milyon 56 bin işgörenin çalıştığı belirtilmektedir (SBB, 2024). Bu bağlamda çalışan sayısındaki artış ülkede istihdam oranındaki artışa da yansımaktadır.

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de farklı sektörlerde ve pozisyonlarda çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma evreninin geniş ve çeşitli yapısı sayesinde işgören performansını etkileyen faktörleri kapsamlı bir şekilde incelemek hedeflenmektedir. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’nin çeşitli bölgelerinden, farklı sektörler ve iş pozisyonlarından işgörenleri kapsayacak şekilde seçilmiştir. Bu çeşitlilik, araştırma bulgularının evreni temsil edebilmesi ve genel izlenebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Örneklem seçiminde, kolayda örneklem tekniği tercih edilmiştir. Bu teknikle, mümkün oldukça farklı sektörlerde görev yapan işgörelere ulaşmak hedeflenmektedir. Böylelikle temsil kabiliyeti yüksek bir örneklem elde etmek amaçlanmıştır.

Tablo 19. Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1200	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	291	357	384

Kaynak: Altunışık,R., Coşkun,R., Bayraktaroğlu,S., Yıldırım,E., (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, ss:125

Geliştirilen ölçeğin ana uygulaması sonucunda 1070 işgörene ulaşılmıştır. Ancak analizler için 827 anket verisi değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 19’da yer alan değerler ışığında 827 örneklem sayısının oldukça iyi olduğunu kabul etmek mümkündür.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmadaki varsayımlar, çalışmanın temel aldığı, genellikle doğrulanmamış ancak araştırmanın gerçekleştirilmesi için gerekli kabul edilen önermeleri kapsamaktadır. Bu varsayımlar, araştırmanın tasarımı, metodolojisini ve sonuçlarının yorumlanmasını etkileyebilmektedir. İşgörenlerin performansını etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışmasında dikkate alınabilecek varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Homojenlik Varsayımı: Araştırma örnekleminin, belirli önemli özellikler açısından homojen olduğu varsayılmaktadır. Örneğin, işgörenlerin çalışma koşulları, mesleki seviyeleri veya iş tecrübeleri gibi faktörlerin araştırmanın genel sonuçları üzerinde önemli bir etkisinin olmayacağı kabul edilir.

2. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği: Geliştirilen ölçüm aracının, işgörenlerin performansını belirleyen faktörleri doğru ve güvenilir bir şekilde ölçebileceği varsayılmaktadır. Bu varsayım, ölçüm aracının nesnel ve tutarlı olduğu anlamına gelmektedir.

3. Karşılıklı Bağımsızlık: Araştırmada incelenen faktörlerin birbirinden bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Bu durum her bir faktörün diğer faktörlerden bağımsız olarak işgörenlerin performansını etkileyebileceği anlamına gelmektedir.

4. Cevaplarda Dürüstlük: Araştırmaya katılan işgörenlerin, anket veya mülakat sorularına dürüst ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Böylece işgörenlerin gerçek düşüncelerini ve deneyimlerini paylaştıkları düşünülmektedir.

5. Zamanın Sabitliği: Araştırmanın yapıldığı zaman diliminin işgörenlerin performansı üzerinde bir etkisinin olmayacağı varsayılmaktadır. Bu durum araştırma süresince ekonomik, politik veya sosyal koşulların sabit kaldığı ve bu koşulların araştırma sonuçları üzerinde önemli bir değişiklik yaratmayacağı anlamına gelmektedir.

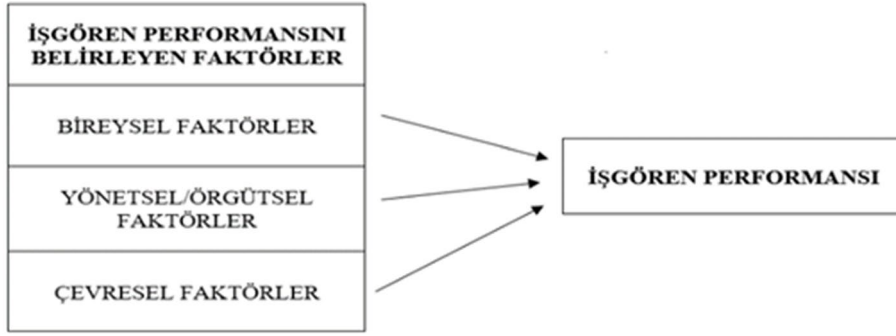
6. Genellenebilirlik: Araştırma bulgularının, incelenen örneklem dışındaki işgörenlere genellenebileceği varsayılmaktadır. Bu, araştırmanın sonuçlarının sadece belirli bir örneklem için değil, geniş bir örneklem için de geçerli olabileceği anlamına gelmektedir.

Araştırmanın tasarımı ve yürütülmesi sırasında bu varsayımların dikkate alınması, çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırabilmektedir. Bununla birlikte bu varsayımların sınırlamaları ve potansiyel etkileri de açık bir şekilde tanımlanmalı ve raporlanmalıdır.

3.6. Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırmada karşılaşılabilecek farklı sınırlamalar bulunabileceğinden bahsetmek mümkündür. Bu sınırlamalar, araştırmanın tasarımı, yürütülmesi ve sonuçlarının yorumlanması üzerinde etkili olabilmektedir. Araştırmada verileri elde edebilmek için anket soru formu kullanılmıştır. Bu yöntemin de kendi içerisinde sınırlılıkları bulunmaktadır. Diğer taraftan ölçek geliştirme sürecinde karşılaşılan zorluklar zaman ve maliyet açısından araştırma sınırlılıkları arasında değerlendirilmektedir. Ölçeğin farklı sektörlerde çalışan işgörenlere ulaştırabilme ve yanıt alma konusunda yaşanan zorluklar araştırmanın sınırları arasında yer almaktadır. Araştırma sürecinde yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve politik değişiklikler gibi dışsal faktörlerin işgörenler üzerinde etkisinin bulunması sebebiyle anketi cevaplayanlar üzerinde de etkisi bulunabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın sınırlılıklarının farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

3.7.Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada işgörenlerin performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede oluşturulan araştırma modeli Şekil 2’de görüldüğü gibidir

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde geliştirilen ölçeğin ana uygulaması sonucunda yapılan analizlere yer verilmiştir. Geliştirilen ölçeğin uygulaması sonucunda elde edilen demografik veriler, geçerlilik ve güvenirlik analizleri ile açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak kapsamlı bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Demografik veriler, ölçeğin farklı gruplar arasındaki kullanımının nasıl değiştiğinin ve ölçeğin uygulanan örneklem verileri ışığında ne ölçüde genelleşebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan yapılan güvenirlik analizi ile ölçeğin ölçülen konuya ilişkin tutarlılık ve doğruluk açısından ne kadar güvenilir olduğunu belirlemede kritik öneme sahiptir. Geçerlilik ve güvenirlik analizleri, ölçeğin ölçülen kavramı doğru şekilde yansıttığını ve sonuçların tekrarlanabilir olduğunu doğrulamak için yapılmıştır. Ayrıca faktör analizi, ölçeğin farklı boyutlarını tanımlamaya ve ölçmek için uygunluğunu değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

4.1. Demografik Veriler

Bu çalışmada demografik veriler, araştırmaya katılan işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, çalışma alanları ve hizmet süreleri gibi özellikleri içermektedir. Elemeler sonucu değerlendirmeye alınan 827 anket verisinin analizi sonucu elde edilen demografik özellikler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 20. Demografik Veriler Tablosu-1

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	286	34,6	Evli	479	57,9
Erkek	541	65,4	Bekâr	348	42,1
Toplam	827	100	Toplam	827	100
Eğitim Düzeyi	Frekans (N)	Yüzde (%)	Hizmet Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
İlkokul/İlköğretim	68	8,2	0-5	274	33,1
Lise	324	39,2	6-10	246	29,7
Ön lisans	192	23,2	11-15	119	14,4
Lisans ve Lisansüstü	243	29,4	16 ve üzeri	188	22,7
Toplam	827	100	Toplam	100	100
Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)	Sektör	Frekans (N)	Yüzde (%)
18-24	214	25,9	Kamu	412	49,8
25-44	398	48,1	Özel	415	50,2
45 ve üzeri	215	26,0	Toplam	827	
Toplam	827	100			

Yukarıda yer alan demografik veriler tablosunda işgörenlerin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, hizmet süresi, yaş ve sektör gibi çeşitli özelliklerine ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, işgörenlerin yaklaşık olarak %65'inin erkek, %35'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından ise, katılımcıların yaklaşık olarak %58'i evli iken %42'si bekâr olarak belirlenmiştir. Eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık olarak %8'inin ilkokul/ilköğretim mezunu, %39'unun lise mezunu, %23'ünün ön lisans mezunu ve %29'unun ise lisans ve lisansüstü mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Hizmet süresi bakımından, katılımcıların yaklaşık olarak %33'ü 0-5 yıl arası, %30'u 6-10 yıl arası, %14'ü 11-15 yıl arası ve %23'ü 16 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip oldukları görülmüştür. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık olarak %26'sının 18-24 yaş arası, %48'inin 25-44 yaş arası ve %26'sının 45 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Sektör bazında ise, katılımcıların yaklaşık olarak %50'sinin kamu sektöründe, %50'sinin ise özel sektörde çalıştığı anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin çalıştıkları sektörlere göre dağılımını inceleyebilmek için yapılan alanyazını taramasında farklı sınıflandırılmaların yapıldığı görülmüştür. Ticaret

Bakanlığı sektörel sınıflandırmada aşağıdaki yapıyı temel almaktadır (Ticaret Bakanlığı 2019);

- Ağaç İşleri
- Eğlence, Dinlenme, Organizasyon
- Elektrik, Elektronik, Bilgisayar
- Gıda, Tarım
- Giyim, Deri, Tekstil, Dokuma
- Hediyelik Eşya, Eğitim, Basım, Fotoğraf, Çeşitli Mallar
- Kuaför, Berber, Temizlik, Sağlık, Spor, Kozmetik
- Metal, Otomotiv, Makine
- Pazar, Seyyar
- Ulaştırma Hizmetleri
- Yapı Sanatları

Yukarıda yer alan sektör sınıflandırmasının araştırmamız için uygun olmadığı kararına varılmıştır. Bu doğrultuda araştırma sonucu elde edilen veriler incelenerek aşağıda geliştirilen sektörel sınıflandırmanın daha uygun olacağı kanaatine varılmıştır.

Tablo 21. Demografik Veriler Tablosu-2

Çalışma Alanları	Frekans (N)	Yüzde (%)
Bankacılık	56	6,8
Eğitim	96	11,6
Gıda-Tarım	66	8,0
Güvenlik	66	8,0
İletişim-Medya	23	2,8
Makine-Otomotiv	87	10,5
Mobilya	55	6,7
Sağlık	110	13,3
Tekstil	58	7,0
Turizm	53	6,4
Ulaşım	83	10,0
Yapı İşleri	49	5,9
Diğer	25	3,0
Toplam	827	100

Çalışma alanlarına yönelik yapılan analizlerde işgörenlerin çalıştıkları farklı sektörlerdeki dağılımları incelenmiştir. Bu analize göre, işgörenlerin yaklaşık olarak %7'si bankacılık sektöründe, %12'si eğitim sektöründe, %8 'i gıda-tarım sektöründe ve yine aynı oranda %8'i güvenlik sektöründe çalışmaktadır. İletişim-medya sektöründe çalışan işgörenlerin oranı yaklaşık olarak %3 iken, makine-otomotiv sektöründe çalışanların oranı %11 olarak belirlenmiştir. Mobilya sektöründe çalışanların oranı yaklaşık olarak %7 sağlık sektöründe çalışanların oranı ise %13'tür. Tekstil sektöründe çalışanların oranı yaklaşık olarak %7 turizm sektöründe çalışanların oranı %6 ve ulaşım sektöründe çalışanların oranı %10 olarak bulunmuştur. Yapı işleri sektöründe çalışanların oranı yaklaşık olarak %6 iken, diğer sektörlerde (petrokimya, savunma sanayi, Botaş, hukuk vs.) çalışanların oranı %3'tür. Bu sonuçlar, araştırma kapsamındaki işgörenlerin farklı sektörlerde çeşitlilik gösterdiğini ve bu çeşitliliğin araştırma sonuçları üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerini belirleyebilmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezler, araştırma sorusunu test etmek için geliştirilmektedir. Bu bağlamda araştırma konusu kapsamında geliştirilen ve aşağıda yer alan hipotezler test edilecektir.

H_0 : İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri aynıdır.

H_1 : İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri farklıdır.

H_2 : İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermektedir.

H_3 : İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri çalışma alanına göre farklılık göstermektedir.

H_4 : İşgören performansını belirleyen faktörlerin cinsiyet değişkeni üzerinde etki düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_5 : İşgören performansını belirleyen faktörlerin yaş aralığı değişkeni üzerinde etki düzeyleri farklılık göstermektedir

H₆: İşgören performansını belirleyen faktörlerin medeni durum değişkeni üzerinde etki düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₇: İşgören performansını belirleyen faktörlerin eğitim düzeyi değişkeni üzerinde etki düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₈: İşgören performansını belirleyen faktörlerin hizmet süresi değişkeni üzerinde etki düzeyleri farklılık göstermektedir.

4.3. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Günümüzde sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda ölçeklerin kullanımı oldukça yaygındır. Ölçekler, belirli bir özelliği ölçmek için tasarlanan ölçüm araçlarıdır ve araştırmacıların karmaşık kavramları ölçülebilir ve analiz edilebilir hale getirmelerine olanak tanımaktadır. Ancak, bir ölçeğin güvenilir ve geçerli olması, üzerinde titizlikle durulması gereken önemli bir husustur. Bu nedenle, ölçek geliştirme sürecinde geçerlilik ve güvenirlilik analizleri, araştırmanın temel aşamalarından birini oluşturmaktadır. Bu durum ölçeğin kalitesini belirlemede kritik bir rol oynamaktadır.

Geçerlilik, bir ölçeğin ölçülmek istenilen özellik ile ne derece uyumlu olduğunu değerlendiren bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Bir ölçeğin geçerli olması, ölçülen kavramı doğru şekilde yansıttığı ve araştırma sorularına cevap vermek için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Geçerlilik analizleri ile ölçeğin yapısal geçerliliğini, yordama (tahmin) geçerliliğini ve kapsam geçerliliğini değerlendirmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Örneğin yapısal geçerliliği test etmek için ölçeğin faktör yapısı belirlenmekte ve faktör analizi gibi istatistiksel teknikler kullanılmaktadır. Kapsam geçerliliği, uzman görüşleri veya alanyazın taraması yoluyla incelenmektedir. Yordama (tahmin) geçerliliği, elde edilen veriler ile genelleme yapılması sağlanmaktadır.

Güvenirlilik ise, bir ölçeğin istikrarlı ve tekrarlanabilir sonuçlar üretebilme yeteneğini ifade etmektedir. Güvenirlilik analizi ile bir ölçeğin ölçüm aracı olarak ne kadar tutarlı olduğu ve ölçülen kavramı ne derece doğru bir şekilde ölçtüğü değerlendirilmektedir. Ölçek geliştirme sürecinde geçerlilik ve güvenirlilik analizlerinin titizlikle yürütülmesi, araştırmacılara ölçeklerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bu analizler, araştırmanın

bilimsel geçerliliğini sağlamakta ve ölçeklerin güvenilir bir şekilde kullanılmasını temin etmektedir. Dolayısıyla, araştırmacıların ölçek geliştirme sürecinde bu analizlere özel bir önem vermeleri ve analizlerin doğru bir şekilde yürütülmesi, elde edilen sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmaktadır.

4.3.1. Ölçeğin Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik analizi, ölçeğin güvenilirliğini sağlamak ve araştırmacılara ölçeğin istikrarlı bir şekilde kullanılabileceğine dair güven vermek amacıyla önemlidir. Güvenirlik analizi sonuçları, ölçeğin hangi koşullarda ne kadar güvenilir olduğunu belirleyerek araştırmacılara ölçeğin kullanımıyla ilgili önemli bilgiler sağlamaktadır. SPSS 25 programı kullanılarak 827 anket verisi ile ölçeğin ana uygulama güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 22. Ana Uygulama Verilerinin Güvenirlik Analiz Değerleri

Güvenirlik Analizi Verileri		
Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Ölçeğin Genel Güvenirlik Katsayısı	0,820	14
Bireysel Faktörler	0,723	5
Yönetsel/Örgütsel Faktörler	0,781	4
Çevresel Faktörler	0,708	5

Verilen güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,820'dir. Bu değer, ölçeğin genel iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bireysel faktörler altında yer alan maddelerin güvenilirlik katsayısı, 0,723'tür. Yönetsel/örgütsel faktörler altında yer alan maddelerin güvenilirlik katsayısı 0,781'dir. Çevresel faktörler altında yer alan maddelerin güvenilirlik katsayısı ise 0,708'dir. Bu değerler, her üç faktör altındaki maddelerin birbirleriyle uyumlu olduğunu ve güvenilir bir şekilde ölçüm yaptığını göstermektedir.

Genel olarak, tüm faktörler altında yer alan maddelerin güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir düzeydedir ve ölçeğin güvenilirliği yeterli düzeydedir. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini ve ölçülen kavramları doğru bir şekilde yansıttığını göstermektedir.

4.3.2. Ölçeğin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik analizi, bir ölçeğin ölçtüğü kavramı ne kadar doğru ve etkili bir şekilde yansıttığını değerlendirmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir ölçeğin geçerliliği, ölçülen kavramın gerçek dünyadaki durumu ne kadar doğru bir şekilde yansıttığını belirler. Geçerlilik analizi genellikle birbirinden farklı yöntemler kullanılarak gerçekleştirilir ve ölçeğin farklı yönlerini değerlendirmek için çeşitli alt türleri bulunmaktadır. Bir ölçeğin geçerliliğini değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında yapısal geçerlilik, kapsam geçerliliği, yordama (tahmin) geçerliliği yer almaktadır. Ölçeklerin yapısal geçerlilik düzeylerini ölçmek için çeşitli analizler yapılmaktadır. Bu araştırma kapsamında yapısal geçerlilik analizi genellikle faktör analizi gibi çok değişkenli istatistiksel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

4.3.2.1. Faktör Analizleri

Ölçek geliştirme sürecinde faktör analizleri, bir ölçekte yer alan yapıyı anlamak ve ölçeğin alt boyutlarını belirlemek için kullanılan önemli istatistiksel yöntemlerden birisidir. Bu analizler, araştırmacılara ölçeğin faktörleri ve bu faktörler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma imkanı sunmaktadır. Faktör analizleri, özellikle çok sayıda ölçüm maddesine sahip karmaşık ölçeklerin geliştirilmesi ve doğrulanması sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Faktör analizleri genellikle ölçeğin madde yapısını belirlemek ve ölçeğin faktörlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu analizler sayesinde, ölçeğin farklı maddeleri arasındaki ilişkiler ve bu maddelerin hangi faktörler altında toplandığı belirlenmektedir. Faktör analizi, ölçeğin iç tutarlılığını ve geçerliliğini artırmaya yardımcı olmasının yanı sıra ölçeğin kullanılabilirliğini de sağlamaktadır.

Tablo 23. Ölçek Ana Uygulamanın Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Testi

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		2669,977
	df		91
	Sig.		,000

KMO analizi, bir faktör analizi yapmadan önce veri setinin uygunluğunu değerlendiren bir ölçü olduğu Birinci Pilot Uygulama verileri değerlendirilirken

açıklanmıştır. Yukarıdaki tabloda KMO değeri 0.861'dir, bu da veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 24. Açıklanan Toplam Varyans Analizi

Total Variance Explained									
Faktör	İlk Özdeğerler			Karesel Yüklerin Çıkarma Topamları			Karesel Yüklerin Rotasyon Topamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Toplam Varyans%
1	4,363	34,167	34,167	4,363	34,167	34,167	2,678	19,127	23,127
2	1,406	13,046	41,212	1,406	13,046	41,212	2,419	20,279	36,406
3	1,172	12,370	59,582	1,172	12,370	59,582	1,845	17,176	59,582
4	,923	6,596	56,179						
5	,900	6,429	62,608						
6	,762	5,444	68,052						
7	,706	5,046	73,098						
8	,661	4,718	77,816						
9	,645	4,606	82,422						
10	,551	3,936	86,358						
11	,537	3,838	90,196						
12	,494	3,526	93,722						
13	,459	3,278	97,000						
14	,420	3,000	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Toplam varyans analizi, faktör analizi sonrasında her bir faktörün açıkladığı varyansı göstermektedir. Her faktör, ölçeğin toplam varyansının bir kısmını açıklar. Toplam varyans analizi, her bir faktörün açıkladığı varyansın yüzdesini ve kümülatif toplamını sağlayarak faktörlerin önemini ve ölçeğin toplam varyansının ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Yukarıdaki tabloda araştırmadaki üç faktörün açıklanan toplam varyansının 59,582 olduğu görülmektedir.

Faktör analizi, çeşitli varyantlara sahip bir istatistiksel tekniktir ve temelde iki ana kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulamalı Faktör Analizi olarak ele alınmaktadır.

4.3.2.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Açıklayıcı Faktör Analizi, veri setindeki gözlemlenen değişkenler arasındaki yapıyı anlamak ve faktörleri belirlemek için kullanılmaktadır. AFA'nın sonuçları, araştırmacılara ölçeğin maddeleri arasındaki ilişkileri ve ölçekte yer alan faktörleri daha iyi anlama imkanı sunmaktadır. Bu analiz, ölçeğin geçerliliği hakkında önemli bilgiler vermektedir. Diğer taraftan ölçeğin geliştirilmesi ve doğrulanması sürecinde önemli bir rehberlik sağlamaktadır. AFA, araştırmacılara ölçeğin yapısal özelliklerini anlama ve ölçeğin kullanımını iyileştirme imkânı sunmaktadır.

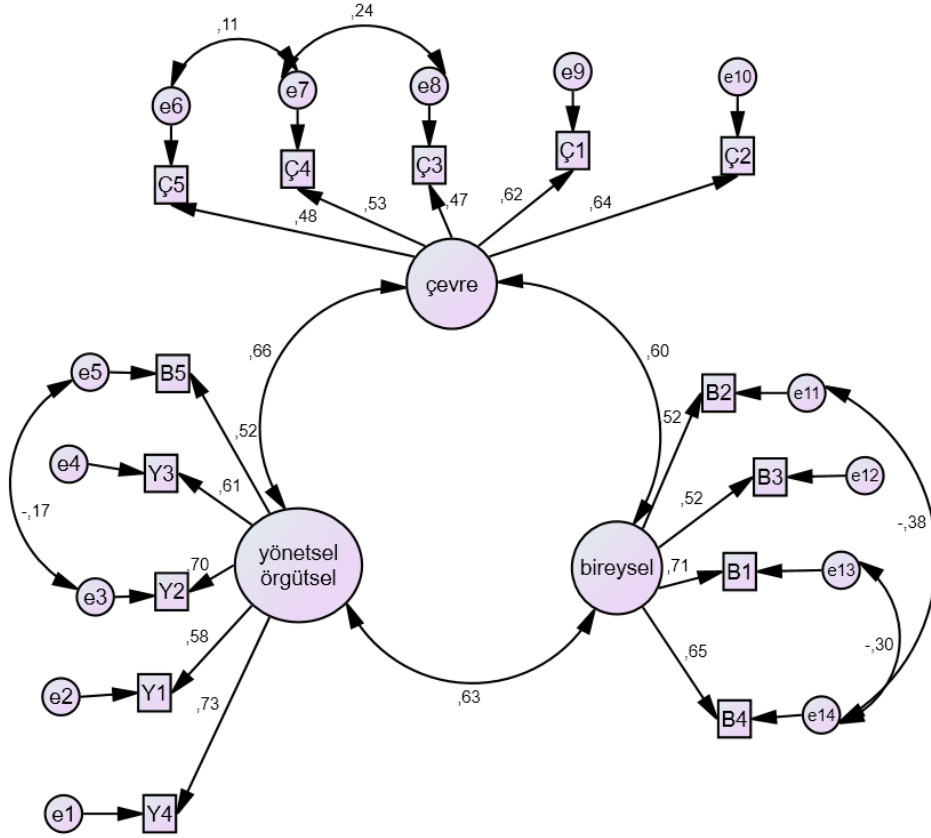
Tablo 25. Ölçek Ana Uygulamasında Maddelerin Faktör Gruplanması

Rotated Component Matrix			
	F1	F2	F3
9. Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	,761		
6. İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.	,711		
7. Kurum kültürü iş performansımı etkiler.	,695		
8. Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.	,668		
5. Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler.	,521		
14. Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.		,698	
13. Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.		,697	
12. İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.		,650	
10. Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.		,624	
11. İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.		,506	
2. Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.			,723
3. Kişisel bakım iş performansımı etkiler.			,712
1. Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler			,688
4. Bireysel olarak hırslı olmak iş performansımı etkiler.			,536

Yukarıdaki tabloda ölçeğin ana uygulamasına ait AFA analizi yer almaktadır. Tablo 25 incelendiğinde ölçek sorularının üç ana faktör altında dağıldığı görülmektedir. Bu durum araştırma kapsamında beklenen bir durumdur. Ancak bireysel faktörlerde yer alan “5. Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler.” sorusunun yönetsel/örgütsel faktörler bünyesinde yer aldığı görülmektedir. Bir işgörenin bir işi sevmesi veya sevdiği işi yapabilmesinde yönetsel/örgütsel unsurların da etkili olabileceği göz önünde bulundurulursa sorunun bu faktör altında yer almasının normal bir durum olabileceği düşüncesini destekleyebilmektedir.

4.3.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), önceden belirlenmiş bir kuramsal modelin doğruluğunu test etmek için kullanılmaktadır ve araştırmacılara bir ölçeğin yapısını doğrulama ve ölçümler arasındaki ilişkileri değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bu araştırma kapsamında DFA’yı yapmak için AMOS 20 programı kullanılmıştır.



Şekil 2. Ölçek Ana Uygulamasının DFA Verileri

Şekil 2’de yer alan DFA sonucuna göre araştırma kapsamında oluşturulan modelin doğruluğu test edilmiştir. Araştırma kapsamında işgören performansını belirleyen faktörler bireysel, yönetmel/örgütsel ve çevresel olmak üzere 3 ana faktör olarak değerlendirilmiştir. Ölçek ana uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizi ile araştırmanın 3 ana faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 26. Ölçek Ana Uygulamasına Verilerin DFA Modelinin Modifikasyonlar Sonrası Uyum İndeksleri

p	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI
0,000	3,195	0,052	0,964	0,945	0,942	0,923

DFA sonucunda elde edilen verilerin değerlerine dikkat etmek gerekmektedir. Tablodaki p değeri araştırmada kullanılan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ve 0,05’ten küçük olması gerekmektedir. χ^2/df değeri bir uyum indeksi olarak kabul edilmektedir. χ^2/df araştırma verisi ile model arasındaki uyumu yorumlamak için kullanılmaktadır ve 5’ten küçük olması tavsiye

edilmektedir. Diğer bir uyum indeksi olan RMSEA değeri araştırma modelinin yapısı ile veriler sonucu oluşan model arasındaki uyumu değerlendirmek için kullanılmaktadır. RMSEA değerinin 0,05'ten küçük (mükemmel uyum) olması istenilmektedir. Uyum indeksi arasında yer alan GFI yine araştırma modeli ve örneklem arasındaki uyumu yorumlamak için kullanılmaktadır ve 0,90'dan büyük olması önerilmektedir. Düzeltilmiş uyum indeksi olarak tanımlanan AGFI'nın da 0,90'dan büyük olması da araştırma verisi ve modeli arasında yüksek uyum olduğunu ifade etmektedir. CFI değeri ise tasarlanan araştırma modeli ile analizler sonucu ortaya çıkan model arasındaki uyumu göstermektedir ve 0,95'den büyük olması mükemmel uyum olduğunu göstermektedir. Son olarak TLI değeri de model ve örneklem arasındaki uyum değerlendirilirken kullanılmaktadır ve 0,90 üzeri değeri olması kabul edilebilir uyum değeri olarak nitelendirilmektedir (Hoşgör 2019:131-133).

Tablo 26'da yer alan DFA modelinin modifikasyon uyum indeks analizinde RMSEA değerinin 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum olarak değerlendirilmektedir. CFI değerinin 0,90 ve üzerinde olması modelin iç uyumunun güçlü olduğunu göstermektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde ölçekte yer alan maddelerin uyum indekslerinin oldukça iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Kısaca araştırma kapsamında oluşturulan modelin veriler ile uyum içerisinde ve amaca uygun olduğunu göstermektedir.

4.4. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Sektörlere ve İş Alanlarına Göre Dağılımı

İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerini belirlemek için bir gösterge çizelgesi (skala) oluşturulması daha faydalı olabilecektir. Bu çerçevede gösterge çizelgesinde 0-100 arasında yapılacak puanlamanın süreci daha anlaşılabilir hale getireceği düşünülmektedir. Aşağıda işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri için geliştirilen gösterge çizelgesi önerisi yer almaktadır.

Tablo 27. Puan Aralığı Gösterge Çizelgesi Önerisi

Puan Aralığı	Etki Düzeyleri
0-25	Az Etki Düzeyi
26-50	Orta Etki Düzeyi
51-75	Yüksek Etki Düzeyi
76-100	Çok Yüksek Etki Düzeyi

Tablo 27’de yer alan gösterge çizelgesi ile araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Bu çerçevede işgören performansını belirleyen faktörlerin farklı sektör ve iş alanlarına göre etki düzeyleri tespit edilmek istenilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi ile işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Yönetsel/örgütsel faktörlerin etki düzeylerinin çok yüksek olduğu, bireysel ve çevresel faktörlerin etki düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede “H₁: İşgörenlerin performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri farklılık göstermektedir” denencesi kabul edilmiştir. Dolayısıyla H₀ denencesi reddedilmiştir.

Tablo 28. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Sektörlere Göre Farklılık Analizi

Faktörler	Sektör	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Yüzdelik Puan	Etki Düzeyi
Bireysel Faktörler	Kamu	412	3,6936	73,8	Yüksek
	Özel	415	3,7512	76,0	Yüksek
Yönetsel/Örgütsel Faktörler	Kamu	412	4,3238	86,4	Çok Yüksek
	Özel	415	4,3272	86,6	Çok Yüksek
Çevresel Faktörler	Kamu	412	3,5150	70,2	Yüksek
	Özel	415	3,5455	71,0	Yüksek

Tablo 28’deki veriler, bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel faktörlerin işgören performansını belirlemedeki etkilerini karşılaştırmak için kullanılmıştır. Her bir faktör için kamu ve özel sektör çalışanlarının yüzdelik puanları verilmiştir. İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerinin farklılık gösterdiği tablodaki verilerden anlaşılmaktadır. Bireysel ve çevresel faktörlerin kamu ve özel

sektör işgörenlerinin performansı üzerindeki etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak yönetsel/örgütsel faktörlerin her iki sektör işgörenleri üzerinde etkisinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda “H₂: İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri sektörlere göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, işgören performansı üzerinde her üç faktörün de dikkate alınması gereken düzeyde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu duruma ilâveten kurum veya kuruluşların işgören performansı üzerindeki yönetsel/örgütsel faktörlerin daha çok etkili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda her iki sektör yöneticilerinin de işgören performansını artırmak için yapacağı planlamalarda öncelikli olarak yönetsel ve örgütsel politikaları mercek altına almaları faydalı olacaktır.

Tablo 29. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Çalışma Alanlarına Göre Farklılık Analizi

	Çalışma Alanları	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Yüzdelik Puan	Etki Düzeyi
Bireysel Faktörler	Bankacılık	56	3,5446	71,0	Yüksek
	Eğitim	96	3,7240	74,4	Yüksek
	Gıda-Tarım	66	3,7386	74,8	Yüksek
	Güvenlik	66	3,7462	75,0	Yüksek
	İletişim-Medya	23	3,5761	71,6	Yüksek
	Makina-Otomotiv	87	3,6006	72,0	Yüksek
	Mobilya	55	3,5591	71,2	Yüksek
	Sağlık	110	3,6545	73,0	Yüksek
	Tekstil	58	3,8664	77,4	Çok Yüksek
	Turizm	53	3,9292	78,6	Çok Yüksek
	Ulaşım	83	3,6988	74,0	Yüksek
	Yapı İşleri	49	4,0459	81,0	Çok Yüksek
	Diğer	25	3,9000	78,0	Çok Yüksek
Yönetsel/ Örgütsel Faktörler	Bankacılık	56	4,1357	82,8	Çok Yüksek
	Eğitim	96	4,4292	88,6	Çok Yüksek
	Gıda-Tarım	66	4,2242	84,4	Çok Yüksek
	Güvenlik	66	4,4364	88,8	Çok Yüksek
	İletişim-Medya	23	4,3739	87,4	Çok Yüksek
	Makina-Otomotiv	87	4,3034	86,0	Çok Yüksek
	Mobilya	55	4,2655	85,4	Çok Yüksek
	Sağlık	110	4,2473	85,0	Çok Yüksek
	Tekstil	58	4,4621	89,2	Çok Yüksek
	Turizm	53	4,3962	88,0	Çok Yüksek
	Ulaşım	83	4,2940	85,8	Çok Yüksek
	Yapı İşleri	49	4,2857	85,8	Çok Yüksek
	Diğer	25	4,5520	91,0	Çok Yüksek
Çevresel Faktörler	Bankacılık	56	3,2286	64,6	Yüksek
	Eğitim	96	3,7083	74,2	Yüksek
	Gıda-Tarım	66	3,5636	71,2	Yüksek
	Güvenlik	66	3,4576	69,2	Yüksek
	İletişim-Medya	23	3,6783	73,6	Yüksek
	Makina-Otomotiv	87	3,4460	68,8	Yüksek
	Mobilya	55	3,6509	73,0	Yüksek
	Sağlık	110	3,3273	66,6	Yüksek
	Tekstil	58	3,7379	74,6	Yüksek
	Turizm	53	3,6415	72,8	Yüksek
	Ulaşım	83	3,5518	71,0	Yüksek
	Yapı İşleri	49	3,4898	69,8	Yüksek
	Diğer	25	3,7040	74,0	Yüksek

İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerinin çalışma alanlarına göre değerlendirilmesinin yapıldığı yukarıdaki tabloda yönetsel ve örgütsel faktörlerin daha baskın olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan turizm, tekstil ve yapı işleri çalışma alanlarında görev yapan işgörenlerin performansı üzerinde

bireysel faktörlerin de çok yüksek etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla “H₃: İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, farklı çalışma alanlarındaki işgörenlerin performansları üzerinde bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel faktörler etki düzeylerinin anlamlı olduğu görülmektedir. İşgören performansı üzerine işyeri politikaları ve uygulamaları belirlenirken sektörel değişimler ve işgörenlerin demografik yapılarının göz önünde bulundurulması gerektiği anlaşılmaktadır.

4.5. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri hakkında bilgi vermektedir. Aşağıda demografik veriler doğrultusunda işgören performansını belirleyen faktörlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, yaş aralığı ve medeni duruma göre etki düzeylerini içeren analizler yer almaktadır.

Tablo 30. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Yüzdelik Puan	Etki Düzeyi
Bireysel Faktörler	Erkek	541	3,7334	74,6	Yüksek
	Kadın	286	3,7019	74,0	Yüksek
Yönetsel/Örgütsel Faktörler	Erkek	541	4,3198	86,4	Çok Yüksek
	Kadın	286	4,3364	86,8	Çok Yüksek
Çevresel Faktörler	Erkek	541	3,5342	70,6	Yüksek
	Kadın	286	3,5231	70,4	Yüksek

İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerinin cinsiyete göre ele alındığı yukarıdaki tabloda kadın ve erkek arasında önemli bir ayrımın olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan her iki cinsiyet grubu için de yönetsel/örgütsel faktörlerin iş performansları üzerinde etkisinin çok yüksek olduğu, bireysel ve çevresel faktörlerin etki düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede “H₄: İşgören performansını belirleyen faktörlerin cinsiyet değişkeni üzerinde etki düzeyleri farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 31. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Yaş Aralığına Göre Farklılık Analizi

	Yaş Aralığı	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Yüzdelik Puan	Etki Düzeyi
Bireysel Faktörler	18-24	214	3,6332	72,6	Yüksek
	25-44	398	3,7814	75,6	Yüksek
	45+	215	3,7023	74,0	Yüksek
Yönetmel/ Örgütsel Faktörler	18-24	214	4,2897	85,8	Çok Yüksek
	25-44	398	4,3809	87,6	Çok Yüksek
	45+	215	4,2586	85,2	Çok Yüksek
Çevresel Faktörler	18-24	214	3,5383	70,6	Yüksek
	25-44	398	3,5523	71,0	Yüksek
	45+	215	3,4819	69,6	Yüksek

Yaş aralığına göre verilerin yer aldığı yukarıdaki tabloda yönetmel/örgütsel faktörlerin ön planda olduğu görülmektedir. Yüzdelik puanlara bakıldığında ise ilk sırada yer alan yönetmel/örgütsel faktörlerin ardından etki düzeylerine göre ikinci sırada bireysel faktörler gelirken üçüncü sırada çevresel faktörler gelmektedir. Bu bağlamda “H₅: İşgören performansını belirleyen faktörlerin yaş aralığı değişkeni üzerinde etki düzeyleri farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 32. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

	Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Yüzdelik Puan	Etki Düzeyi
Bireysel Faktörler	Evli	479	3,7745	75,4	Yüksek
	Bekâr	348	3,6509	73,0	Yüksek
Yönetmel/Örgütsel Faktörler	Evli	479	4,3374	86,8	Çok Yüksek
	Bekâr	348	4,3092	86,2	Çok Yüksek
Çevresel Faktörler	Evli	479	3,5207	70,4	Yüksek
	Bekâr	348	3,5437	70,8	Yüksek

Medeni duruma göre verileri içeren yukarıdaki tabloda evli ve bekâr işgörenlerde yönetmel/örgütsel faktörlerin etkisinin çok yüksek, bireysel faktörlerin etkisinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Duruma ilaveten çevresel faktörlerin etki düzeyleri yüksek olarak bulunmakla birlikte puanlama olarak üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Tablodaki veriler ışığında “H₆: İşgörenlerin performansını belirleyen faktörlerin medeni durum değişkeni üzerindeki etki düzeyleri farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 33. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Analizi

	Eğitim Düzeyi	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Yüzdelik Puan	Etki Düzeyi
Bireysel Faktörler	İlkokul/İlköğretim	68	3,7132	74,2	Yüksek
	Lise	324	3,7022	74,0	Yüksek
	Ön lisans	192	3,6146	72,2	Yüksek
	Lisans ve Lisansüstü	243	3,8374	76,8	Çok Yüksek
Yönetsel/Örgütsel Faktörler	İlkokul/İlköğretim	68	4,2971	86,0	Çok Yüksek
	Lise	324	4,2722	85,4	Çok Yüksek
	Ön lisans	192	4,3344	86,6	Çok Yüksek
	Lisans ve Lisansüstü	243	4,3975	88,0	Çok Yüksek
Çevresel Faktörler	İlkokul/İlköğretim	68	3,4735	69,4	Yüksek
	Lise	324	3,4568	69,2	Yüksek
	Ön lisans	192	3,5167	70,4	Yüksek
	Lisans ve Lisansüstü	243	3,6551	73,2	Yüksek

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin eğitim düzeyine göre analizi yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo 33 incelendiğinde genel olarak yönetsel/örgütsel faktörlerin ön planda olduğu görülmektedir. Diğer taraftan lisans ve lisansüstü öğrenime sahip işgörenlerde bireysel faktörlerin iş performansı üzerindeki etkisinin çok yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede “H₇: İşgören performansını belirleyen faktörlerin eğitim değişkeni üzerindeki etki düzeyleri farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 34. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Farklılık Analizi

	Hizmet Süresi	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Yüzdelik Puan	Etki Düzeyi
Bireysel Faktörler	0-5	274	3,7089	74,2	Yüksek
	6-10	246	3,6931	73,8	Yüksek
	11-15	119	3,7752	75,6	Yüksek
	16+	188	3,7473	75,0	Yüksek
Yönetmel/Örgütsel Faktörler	0-5	274	4,3219	86,4	Çok Yüksek
	6-10	246	4,3504	87,0	Çok Yüksek
	11-15	119	4,3008	86,0	Çok Yüksek
	16+	188	4,3138	86,2	Çok Yüksek
Çevresel Faktörler	0-5	274	3,5693	71,4	Yüksek
	6-10	246	3,4675	69,4	Yüksek
	11-15	119	3,5227	70,4	Yüksek
	16+	188	3,5606	71,2	Yüksek

İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerinin hizmet süresine göre analizinin yer aldığı yukarıdaki tabloda bütün aralıklarda yönetmel/örgütsel faktörlerin etki düzeylerinin çok yüksek oluşu anlaşılmaktadır. Bireysel ve çevresel faktörlerin ise etki düzeyleri yüksek olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla “H₈: İşgören performansını belirleyen faktörlerin hizmet süresi değişkeni üzerindeki etki düzeyleri farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.Ölçeğin Son Hali ve İşgörenlerin Ölçek Sorularına Verdikleri Cevaplar

Yapılan analizler neticesinde işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerinin farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Bu durum işgörenlerin ölçek sorularına verdikleri cevaplarda da görülmektedir. Aşağıdaki tabloda işgörenlerin ölçek sorularına verdikleri cevaplar yer almaktadır.

Tablo 35. İşgören Cevapları

Faktörler	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle Katılıyorum (%)
Bireysel Faktörler	1. Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler	7,4	10,2	7,0	40,7	34,7
	2. Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.	5,2	13,7	8,7	38,9	33,5
	3. Kişisel bakım iş performansımı etkiler.	6,7	18,7	15,5	38,3	20,8
	4. Bireysel olarak hırslı olmak iş performansımı etkiler.	4,4	14,3	10,8	44,3	26,4
Yönetmel/Örgütsel Faktörler	5. Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler.	2,3	4,4	4,7	30,5	58,2
	6. İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.	2,1	2,8	6,2	35,7	53,3
	7. Kurum kültürü iş performansımı etkiler.	1,5	6,7	8,3	44,0	39,5
	8. Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.	1,9	5,2	6,8	32,6	53,4
	9. Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	2,3	1,9	4,2	31,1	60,5
Çevresel Faktörler	10. Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.	6,7	16,4	15,6	39,1	22,2
	11. İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.	4,0	11,2	10,3	47,4	27,1
	12. İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.	4,5	19,6	20,4	40,5	15,0
	13. Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	4,1	13,2	15,1	45,6	22,0
	14. Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.	11,1	23,9	19,0	26,8	19,1

Veriler ele alındığında işgören performansı üzerinde yönetmel/örgütsel faktörlerin daha belirleyici olduğu görülmektedir. Yönetmel/örgütsel faktörlerin işgören performansını etkileyip etkilemediği hakkındaki görüşler incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun sevdiği işi yapmanın, aldığı eğitimlerin, kurum kültürünün, maaş/ücret sisteminin ve yöneticinin tutum ve davranışlarının iş performansını etkilediğine katıldığı görülmektedir. Özellikler yönetici tutum ve davranışlarının işgören performansı üzerinde etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Bireysel faktörlerin işgören performansını etkileyip etkilemediği hakkındaki görüşler incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun (toplamda %75'e yakın) kişisel özelliklerin iş performansını etkilediğine katıldığı görülmektedir. Çevresel

faktörlerin işgören performansını etkileyip etkilemediği hakkındaki görüşler incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun aile içi ilişkilerin, iş yerine ulaşım koşullarının, işletme rakipleri/rekabet çevresinin ve müşterinin tutum ve davranışlarının iş performansını etkilediğine katıldığı görülmektedir. Ancak, ülkedeki siyasi gelişmelerin iş performansını etkileyip etkilemediği konusunda katılımcılar arasında bir bölünme gözlenmektedir.

Sonuç olarak, bu anket bulguları işgören performansını etkileyen faktörlerin çeşitliliğini ve karmaşıklığını göstermektedir. Yukarıdaki veriler ışığında işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri arasında bir sıralama yapmak gerekirse; yönetsel/örgütsel faktörlerin etkisinin ilk sırada, bireysel faktörlerin etkisinin ikinci sırada, çevresel faktörlerin etkisinin üçüncü sırada yer aldığı anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Günümüz rekabetçi iş ortamında işletmeler, başarılı olmak ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için bir dizi stratejiyi benimsemek zorundadır. Bu stratejilerin temelinde ise işgören performansının önemi yatmaktadır. İşgörenlerin etkili bir şekilde performans göstermeleri, işletmelerin hedeflerine ulaşmaları için kritik bir faktördür. İşgören performansı, bir işgörenin belirlenmiş görevleri, hedefleri ve beklentileri ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini ifade etmektedir. Bu performans, genellikle belirlenen ölçütler ve standartlar doğrultusunda değerlendirilmektedir. İşletmeler için işgören performansının önemi, bir dizi faktöre dayanmaktadır. Örneğin iyi performans gösteren işgörenler, işletmelerin verimliliğini artırmaktadır. Daha etkin bir şekilde iş yapan işgörenler işletmelerin kaynaklarını en iyi şekilde kullanır ve işletme performansını artırmaya katkı sunar. İşgörenlerin yüksek performansı, işletmelerin rekabet avantajını güçlendirmektedir. Performansı yüksek işgörenler, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır. İşgörenlerin performansı, doğrudan müşteri memnuniyetini etkilemektedir. İyi bir performans sergileyen işgörenler, müşterilere daha iyi hizmet sunarak müşteri memnuniyetini artırmaktadır. İşgörenlerin etkili performansı işletmelerin yenilik ve yaratıcılığını teşvik etmektedir. İyi performans gösteren işgörenler, yeni fikirler ortaya koymakta ve işletmenin sürekli gelişimine katkıda bulunmaktadır.

İşgören performansının etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin başarısı için hayati öneme sahiptir. İşgören performansının yönetimi farklı unsurları içermektedir. Bu nedenle işgörenlerin performansının düzenli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme süreci, işgörenlerin güçlü yönlerini belirlemek, gelişim alanlarını tanımlamak ve performanslarını artırmak için gereken destek ve eğitimi sağlamak için kullanılmalıdır. Öte yandan işgörelere düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlanmalıdır. Yapılan olumlu geri bildirim, işgörenlerin motivasyonunu artırırken, iyileştirme alanlarını vurgulayan yapıcı eleştiriler, işgörenlerin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

İşgörenlerin performansı, belirlenen hedeflere dayalı olarak ölçülmelidir. Net ve erişilebilir hedeflerin belirlenmesi ve iletilmesi, işgören performansının etkili bir şekilde yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Somut ve ölçülebilir hedefler

belirlemek, işgörenlerin motivasyonunu artırırken diğer taraftan onların performanslarını ölçme ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma konusunda katkı da sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin net hedefleri belirleme ve iletişim süreçlerini dikkatle yönetmeleri kritik bir öneme sahiptir.

İşgörenlerin performansını artırmak için onlara eğitim ve gelişim fırsatları sağlanmalıdır. Eğitim ve gelişim fırsatları, işgörenlerin performansını artırmak için kritik bir role sahip olabilmektedir. Bu fırsatlar, işletmelerin çalışanlarını motive etmek, yeteneklerini geliştirmek ve işletme hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için önemlidir. İşgörenlerin performansını artırmak amacıyla sağlanan eğitim ve gelişim fırsatlarının önemini, birçok açıdan değerlendirmek mümkündür. İşgörene sunulan eğitim ve geliştirme imkânları işgörenlerin yeteneklerini ve bilgi birikimlerini artırarak, onların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Nitekim bu tür imkânlar yeni teknolojiler, iş süreçleri veya sektördeki güncel gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını ve işgörenlerin işlerini daha verimli bir şekilde yürütmelerine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla bu durum işletmenin genel performansına da olumlu yönde etkilemektedir..

İşgörenlerin performansını etkileyen unsurlar arasında bireysel faktörleri de değerlendirmek gerekmektedir. Bireysel faktörler de kendi içerisinde farklı unsurları barındırabilmektedir. Araştırmanın ölçek soruları içerisinde yer alan bu faktör işgörenlerin iletişim kurma ve duygusal zekâ gibi farklı unsurlarını etkileyebilmektedir. İşgören tutum ve davranışları üzerinde de belirleyici olan bireysel faktörler, işgören performansı üzerinde etkin olabilmektedir.

İşgörenlerin eğitim, tecrübe, beceri, bilgi düzeyi, giyim-bakım ve fiziksel özellikleri gibi unsurların da işgören performansı üzerinde etkin olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim tecrübe, beceri, eğitim ve bilgi düzeyi gibi unsurlar işgörenin görevini yerine getirme sürecinde doğrudan etkin olabilmektedir. Giyim-bakım ve fiziksel özelliklerin ise dolaylı olarak işgören performansı üzerinde etkisinden bahsetmek mümkündür. Bu özellik mülakat verilerinde de ön plana çıkmıştır. İnsanın giyimine ve kişisel bakımına önem vermesi kendisini iyi hissetmesine neden olabilmektedir. Bu durum işgören motivasyonu üzerinde de belirleyici olabilmektedir.

İşgören performansı üzerinde yönetsel/örgütsel faktörlerin belirleyici olabildiği anlaşılmaktadır. Yöneticinin tutum ve davranışları, liderlik tarzı, çatışma yönetim becerisi, iletişim becerisi örgüt ikliminde etkin olabilmektedir. İletişim becerisi iyi olmayan, tutum ve davranışlarında tutarsızlık olan yöneticiler örgüt içerisinde olumsuz havanın oluşmasına neden olabilmektedir. Bu tür olumsuz gelişmeler işgören performansını olumsuz etkilediği gibi örgütsel aidiyetin de azalmasına neden olabilmektedir.

Tüm dünyada işgörenlerin ciddi bir oranı belirli bir ücret karşılığında görevlerini yerine getirmektedirler. Sabit bir gelir ile yaşamlarını devam ettiren bu işgörenler için işletmelerin sunduğu maddi ve manevi imkânlar performansları üzerinde etkin olabilmektedir. Özellikle bir işgörenin aile sorumluluğu da bulunuyorsa maaş/ücret gibi unsurlar daha önemli bir hal alabilmektedir. Kendisinin veya bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan işgörenlerin motivasyonu düşebilmektedir. Nitekim bu durum işgören performansı üzerinde de olumsuz etki yaratabilmektedir.

İşgören performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak çevresel faktörler de belirleyici olabilmektedir. Ülkedeki ekonomik gelişmeler işgören alım gücünü doğrudan etkileyebilmektedir. Öte yandan aile içinde yaşanan olumlu veya olumsuz gelişmeler işgören motivasyonu üzerinde belirleyici olabilmektedir. Günümüzde çok hızlı gelişen teknolojik değişimler işgörenlerin mesleki alanları üzerinde de etkin olabilmektedir. Artık teknolojiyi kullanma ve uyarlamaya yatkın işgörenleri istihdam etme konusunda yöneticilerin daha istekli oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin mesleki alanlarında gelişmeleri takip etmeleri ve teknolojiyi kullanabilme konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Tüm bu çevresel faktörler işgören performansı üzerinde etkin olabilmektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilmek istenilen ölçek için karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Başka bir ifade ile hem nitel araştırma hem de nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırma sürecinde uzman görüşüne başvurulmuş ve işgören mülâkatları gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen veriler nicel araştırma sürecinin temelini oluşturmuştur. Nitel araştırma süreci sonucunda işgören performansını belirleyen bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel faktörlerin alt boyutları oluşturulmuştur. Oluşturulan bu alt boyutların her biri için toplam 195 soru oluşturulmuş ve farklı eleme aşamalarından geçirilerek 43 sorudan oluşan bir form

oluşturulmuştur. Yapılan ilk pilot uygulamada madde sayısı 20'ye indirilmiştir. İkinci pilot uygulama sonucunda 14 sorudan oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Bu 14 sorudan oluşan ölçek ülke genelinde aktif iş hayatında görev yapan işgörenlere ulaştırılmış ve 1070 anketin geri dönüşü olmuştur. Ancak analizlerde 827 sağlıklı anket verisi değerlendirmeye alınmıştır.

Yapılan analizler neticesinde araştırmaya katılan işgörenler içerisinde erkeklerin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Öğrenim seviyesine göre bakıldığında lise mezunlarının çoğunlukta olduğu, yaş dağılımında ise 25-44 yaş aralığında olan işgörenlerin daha fazla olduğu görülmüştür. Hizmet süresi dağılımında 0-5 yılın ilk sırada yer aldığı görülürken 6-10 yıl hizmete sahip işgörenlerin ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Kamu ve özel sektör dağılımında katılımcı sayılarının birbirlerine çok yakın olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin çalışma alanlarına göre dağılımı incelendiğinde sağlık alanında görev yapan işgörenlerin ilk sırada yer aldığı ulaşım ve makine/otomotiv alanında görev yapanların ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

Araştırmanın esas amacı olan işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri sektörlerle göre ele alındığında hem kamu sektöründe hem de özel sektörde yönetsel/örgütsel faktörlerin çok yüksek düzeyde etkilerinin olduğu görülmüştür. Nitekim çalışma alanlarına göre yapılan analizlerde de yönetsel/örgütsel faktörlerin etki düzeyinin çok yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma ilaveten turizm, tekstil ve yapı işleri alanında görev yapan işgörenlerde de bireysel faktörlerin etki düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmüştür. İşgörenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde işgören performansı üzerinde “yönetici tutum ve davranışlarının” ciddi bir farkla önde olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde yönetsel/örgütsel faktörlerin yaş, hizmet süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve cinsiyet, demografik değişkenler üzerinde çok yüksek etkisinin olduğu görülmektedir. Bu duruma ilaveten lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip işgörenlerde bireysel faktörlerin etkisinin de çok yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Genel itibariyle bu bulgular yönetsel/örgütsel faktörlerin demografik özellikler üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Nitekim iş yerinde daha adil, eşitlikçi ve farklılıkları yöneten politikaların benimsenmesi gerekmektedir. İş yerindeki işgören performans yönetim süreçlerinde işgören performansı üzerinde

etkin olan faktörlerin dikkate alınması ve geliştirilmesi sürdürülebilir insan kaynakları için büyük katkı sağladığı düşünülmektedir.

İşgören performansını etkileyen faktörlerin sektörel ve iş alanlarına göre farklılık gösterebildiği ve bu faktörlerin içinde özellikle yönetsel/örgütsel faktörlerin önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Özellikle turizm, tekstil ve yapı işleri gibi belirli sektörlerde çalışan işgörenlerde bireysel faktörlerin etkisinin önemli olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, farklı sektörlerin iş yapma şekilleri, çalışma koşulları ve işgörenlerin gereksinimleri gibi faktörlerin işgören performansını etkileyebildiğini göstermektedir. Örneğin, turizm sektöründe çalışan işgörenlerin hizmet odaklı bir iş yapısına sahip olmaları, bireysel faktörlerin performans üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmasına neden olabilmektedir.

Yönetici tutum ve davranışlarının işgören performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olması, liderlik kalitesinin ve işyeri kültürünün önemini vurgulamaktadır. İyi bir liderlik, işgörenlerin motivasyonunu artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir ve işgörenlerin işlerine duydukları bağlılığı artırabilir. Aynı şekilde, işyeri kültürü de işgörenlerin performansını etkileyebilir; açık iletişim, destekleyici bir çalışma ortamı ve adil uygulamalar, işgörenlerin performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Sonuç olarak, işgören performansını belirleyen faktörlerin çeşitlilik gösterdiği ve sektörlerle, iş alanlarına ve işletmelere göre değişebildiği görülmektedir. Ancak yönetici tutum ve davranışlarının, işgören performansı üzerinde genel bir etkiye sahip olduğu ve bu faktörün diğer sektörel ve bireysel faktörlerin yanı sıra önemli bir rol oynadığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle, işletmelerin yönetici liderlik becerilerini ve işyeri kültürünü geliştirmeye odaklanmaları, işgören performansını artırmak için önemli bir strateji olabilir.

Araştırmanın bulguları, işgören performansını belirleyen faktörlerin sektörlerle göre değişebildiğini ve bu faktörlerin etki düzeylerinin farklılaşabildiğini göstermektedir. Bu çerçevede, kamu ve özel sektörde yönetsel/örgütsel faktörlerin işgören performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle, işgörenlerin anket cevaplarına dayalı analizlerde, yönetici tutum ve davranışlarının işgören performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin işgören performansını artırmak için yönetici tutum ve

davranışlarına odaklanmaları, işyeri kültürünü geliştirmeleri ve işgörenlerin bireysel gelişimini desteklemeleri önemli bir konu olarak ele alınmalıdır.

Araştırma bulguları ışığında, işletmelerin işgören performansını artırmak için şunlar önerilmektedir. Bu öneriler, işletmelerin performans yönetimi ve insan kaynakları stratejilerini güçlendirmelerine yardımcı olabileceği gibi işgören performansını etkileyen faktörleri daha etkin bir şekilde yönetmelerini sağlayabilir.

-İşletmeler, yönetici kadrolarına liderlik eğitimleri sağlayarak, yönetici tutum ve davranışlarını geliştirmeye odaklanmalıdır. İyi bir liderlik, işgörenlerin motivasyonunu artırabilir, performanslarını olumlu yönde etkileyebilir ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını destekleyebilir.

-İşyeri kültürü, işgörenlerin motivasyonunu, bağlılığını ve performansını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. İşletmeler, adil bir çalışma ortamı sağlamak, açık iletişimi teşvik etmek ve işgörenlerin katılımını desteklemek suretiyle olumlu bir işyeri kültürü oluşturmaya önem vermelidir.

-Düzenli performans değerlendirme ve yapıcı geri bildirim süreçleri, işgörenlerin performanslarını anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olabilecektir. İşletmeler, nesnel performans ölçütleri belirlemeli ve işgörelere düzenli geri bildirim sağlayarak performanslarını artırmalıdır. Performans değerlendirme süreçlerinde işgören performansını etkileyen faktörlerin de göz önünde bulundurulması faydalıdır.

-İşletmeler, işgörenlerin bireysel olarak gelişmelerini teşvik etmek için eğitim ve gelişim fırsatları sunmalıdır. Bu, işgörenlerin yeteneklerini ve becerilerini geliştirmelerine olanak tanıyarak performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir.

-İşletmeler, yöneticiler ve işgörenler arasında etkili iletişim kanallarının kurulması ve sürdürülmesi için çaba göstermelidir. Açık ve doğrudan iletişim, işgörenlerin gereksinimlerini anlamaya ve performanslarını iyileştirmeye yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Adimulyo Nurcahyo, Rora Ustria Mala ve Sudianto (2023). "The Influence of Workload and Work Stress on Employee Performance at PT. Asuransi Jasa Tania Tbk." *Penanomics: International Journal of Economics*, 2(2), 10-19.
- Ak Murat ve Özcan Sezer (2018). "Kamu Personeli Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23)739-757.
- Akbaşı Sait ve Lütfi Üredi (2014). "Eğitim Sistemindeki 4+4+4 Yapılanmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri." *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 109-136.
- Akın, Osman (2013). "Geleneksel Maliyet Muhasebesi Sistemi İle Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Karşılaştırılması: Mermer İşletmesi St Hattı Örneği." *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 21-49.
- Akkirman, Ali Deniz (1998). «Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri.» *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(11), 1-11.
- Alefari M., M. Almani and K. Salonitis (2020). "A System Dynamics Model of Employees' Performance." *Sustainability*, 12(16), 1-30, DOI10.3390/su12166511.
- Alper Ay, F., H. Tağraf, A.M. Özkan ve F. Özşahin (2016). "Sağlık Kurumlarında Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi.» *Akademik Bakış*, (58),816-837.
- Altunışık R., R., Coşkun S. Bayraktaroğlu ve E. (2004). Yıldırım. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, Remzi (2022). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Anderson M., ve G. Liedman (2013). *Managing Customer Expectations: How Customer Expectations are Formed and Identified During a Project Delivery*. Göteborg: Chalmers University of Technology.

- Antonioni, D. (1996). "Designing an effective 360-degree appraisal feedback process." *Organizational Dynamics*, 1996: 25(2), 24–38. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90023-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90023-6).
- Argon, Gülümser (1990). «Görev Tanımları.» *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 6(1), 51-55.
- Armansyah, Wildan ve Endang Iryanti (2023). "The Influence of Rewards and Punishments on Employee Motivation at the Koperasi Konsumen Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik (K3PG)." *The Influence of Rewards and Punishments on Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5) 1513-1526 .
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, Michael (2006). *Performance Management*. London: Kogan Page.
- Armstrong Michale ve Angela Baron (2005). *Performance Management in Action*. London: 5.Baskı, CIPD publishing.
- Asare E., ve S Conger (2016). «Strategic Performance Measurement Systems and Employee Performance.» *11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-4.
- Aytaç, Serpil (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bakan İsmail ve Büyükbeşe Tuba (2010). "Önderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması." *KMU Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 12(19)73-84.
- Bakker A. B., ve M. P. Leiter (2015). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Barki H., ve J. Hartwick (2004). "Conceptualizing The Construct of Interpersonal Conflict.» *International Journal of Conflict Managemen*, 15(3)216–336.
- Barney, J.B (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Longman: Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Barrutia, JM., ve C Echebarria. «Public Managers' Attitudes Towards Networks: Different Motivations, Different Attitudes.» *Public Management Review*, 2021: 23(7), 1006-1031, DOI10.1080/14719037.2019.1708440.
- Baruch Y., ve M. Peiperl (2000). "Career Management Practices: An Empirical Survey And Implications." *Human Resource Management*, 39(4);347-366.
- Barutçugil, İsmet. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basuki Tri Wiyana, Sri Wahyuni, Naelati Tubastuvi ve Azmi Fitriati (2022). "Analysis of Determinants of Employee Performance: A Case Study" *International Journal of Business and Social Science*, 2(2)56-73 doi.org/10.54099/aijbs.v2i2.324.
- Başat, Hümeýra Töre (2010). *Performans Prizması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bateman T. S., ve D. W. Organ (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'". *The Academy of Management Journal*, 26(4);587-595, <https://doi.org/10.2307/255908>.
- Beheshtifar M., ve E., Zare (2013). «Interpersonal Conflict: A Substantial Factor to Organizational Failure.» *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5);354-362.
- Beijerse, R. P. (1999). «Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon.» *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 235-245.
- Bergman Bodil, R. Lillemor ve M. Hallberg (2002). "Women in a Male-Dominated Industry: Factor Analysis of a Women Workplace Culture Questionnaire Based on a Grounded Theory Model." *Sex Roles* , 46(9); 311-322 DOI: 10.1023/A:1020276529726.
- Bingöl, Dursun (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, Dursun (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniv. Yayınları.
- Bloch Susan ve Philip Whiteley (2010). *Düz Bir Dünyada Yöneticilik*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Bloisi W., C. W. Cook, ve P. L. Hunsaker (2003). *Management and Organisational Behaviour*. . London: The McGraw-Hill Companies.
- Bock, Laszlo (2017). *Google Sırları*. İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Bolat, Tamer (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. stanbul: Beta Yayıncılık.
- Bolton, R. N., (2013). "Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: A Review and Research Agenda." *Journal of Service Management*, 24(3); 245-267.
- Boztemir, İsmail (2011). *Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalarda Varyasyon Etkisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Brass, D. J, J. Galaskiewicz, H. R. Greve, ve W. Tsai (2004). "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective.» *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817. <https://doi.org/10.2307/20159624>.
- Brems, C. (1988). "Dimensionality of Empathy and Its Correlates" *The Journal of Psychology*, 123(4); 329-337.
- Budd, J. W (2018). *İnsanı Bir Çalışma İlişkisi Verimlilik, Hakkaniyet ve Söz Hakkını Dengelemek*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Burgazoğlu, Hüseyin (2022). *Çift Kültürlülük ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi*. İstanbul: Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burger, Jerry (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Byars, L. Lloyd ve Leslie W. Rue (2006). *Human Resource Management*. Eight Edition: Mc Graw-Hill Irwin.
- Calantone R. J., Cavusgil T. ve Zhao Y. (2002). «Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance.» *Industrial Marketing Management*, 515-524.
- Canman, Doğan (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Todaie Yayın.

- Carmeli, A., (2003). "The Relationship Between Emotional İntelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination Among Senior Managers" *Journal of Managerial Psychology*, 18(8);788-813.
- Carton R.B., ve C.W. Hofer (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Cheltenham, Birleşik Krallık: Edward Elgar Publishing Limited.
- Caudill, H. L., ve C. Porter (2014). "An Historical Perspective of Reward Systems: Lessons Learned from the Scientific Management Era" *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4); 127-142.
- Cebe, Fevzi (2019). *İşyerinde Yıldırma Mağdurlarının Benlik Saygısı, Çatışma Eğilimi, İşlemsel Adalet Algısı ve Travma Açısından İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Üniv. Cerrahpaşa Adli Tıp Enst. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Clark Vicki Plano ve Natalia Ivankova (2018). *Karma Yöntemler Araştırması Alana Yönelik Bir Kılavuz*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Coetzee, M (2005). *Organizational Justice*. Pretoria: University of Pretoria.
- Costa G., L. Pickup ve Vittorio DiMartino (1988). "Commuting—a Further Stress Factor for Working People: Evidence From the European Community." *International Archives of Occupational and Environmental Health*, (60); 377–385.
- Coşkun Recai, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, John (2015). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell John ve David Creswell (2021). *Araştırma Tasarımı Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Cummings, L. L., ve D. P. Schwab. *Performance in Organizations: Determinants & Appraisal*. Glenview: Scott, Foresman and Company., 1973.
- Cunliffe, A. L (2008). *Organization Theory*. NY.: SAGE.
- Cüceloğlu, Doğan (1997). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Çalışkan Abdullah ve Hazır Köksal (2012). "Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü" *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2); 48-76.
- Çarkıcı, Jaklin (2020). *Sosyal Bilimlerde Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Çelik, Betül (2020). *Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Üniv. Lisansüstü Eğitim Enst. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, Mücahit (2017). *Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi Kavram-Araştırma-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin Damla ve Bülbül Tuncer (2017). "Okul Yöneticilerinin Tekno-stres Algıları İle Bireysel Yenilikçilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3);1241-1264.
- Çimen, Ferhat (2009). *Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Ankara: Atılım Üniv. Sosyal Bil. Enst. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dacholfany, Muhammad Ihsan ve Emawati (2022). "The Influence of Leadership Style and Environment Work to Work Motivation of SMP Teachers in Bandar Sribhawono Distric Lampung Timur District." *Jurnal Edumaspul*, 6 (2);1991-1999.
- Dağdeviren Metin, Akay Diyar ve Kurt Mustafa (2004). "İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması" *Gazi Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2);131-138.
- Deb, Tapomoy (2009). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. India: Excel Books.
- Decenzo, D., S. Robbins, ve S. Verhulst. *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.
- Demir Uslu, Yeter (2011). "Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Önderlik" *SÜ.İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (22), 419-443.

- Demircan Nigar ve Ceylan Adnan (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları" *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2);139-150.
- Demirdöken, Çisem (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması*. Çorum: Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Denison D.R., ve A. K. Mishra (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" *Organization Science*, 6(2);204-223.
- DeVellis, R (2012). *Ölçek Geliştirme (Cev. Ed. Tarık Totan)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- DeVellis, Robert F (2012). *Ölçek Geliştirme Kuram ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Diefenbach Thomas ve John Sillince (2011). "Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization." *Organization Studies*, 32(11);1515-1537 DOI: 10.1177/0170840611421254.
- Donaldson, L (2000). "Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio." *Contemporary Economic Policy*, 18(4);386-396, DOI: 10.1111/j.1465-7287.2000.tb00035.x.
- Dörfler, Viktor (2023). *Yöneticiler İçin Yapay Zeka*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Drucker, P.F., (2000). *Geleceğin Önderi*. İstanbul: (Çev) H.Tok, Form Yayıncılık.
- Dubosarsky, Mia D (2011). *Science in the Eyes of Preschool Children: Findings from an Innovative Research Tool*. Minnesota: Unpublished Doctoral Thesis The University of Minnesota.
- Duckworth A. L., C. Peterson M. D. Matthews, ve D. R. Kelly (2007). "Perseverance and Passion for Long-Term Goals." *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6);1087-1101.
- Duman Çalış Meral ve Akdemir Bünyamin (2016). "Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2);29-52.
- Easton P. D., ve S. J. Monahan (2005). "An Evaluation of Accounting-Based Measures of Expected Returns" *The Accounting Review*, 80(2);501-538.

- Efeoğlu Efe ve Özgen Hüseyin (2007). "İş-Aile Yaşam Çatışmasında İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma" *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2); 237-254.
- Efeoğlu, Efe İbrahim (2006). *İş-aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Engler, B. (2014). *Personality Theories*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Ergül, Adem (2012). *Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Balıkesir: Balıkesir Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eroğlu, Feyzullah (2015). *Davranış Bilimleri*. (14.Basım) İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erturhan Işkın, Hilal (2022). "Otel İşgörenlerinin İşleri İle İlgili Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma: Sivas Örneği" *Sivas İnterdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1);165-174.
- Eser Hamza Bahadır, Dilek Memişoğlu ve Gökhan Özdamar (2011). "Sosyal Siyasetin Üretilmesi Sürecinde Refah Devletinden Neo-Liberal Devlete Geçiş: Devletin Kamu Hizmeti Sunma İşlevinin Değişimi" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2);201-217.
- Ewen, R (2003). *An Introduction to Theories of Personality*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Feist Gregory, Tomi-Ann Roberts ve Jess Feist (2021). *Theories of Personality*. New York: 10th Edition, McGraw-Hill Humanities.
- Felizardo, Aquilino, Elisabete G.S. Félix, ve João P.C. F. Thomaz (2017). "Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal.» *CEFAGE-UE Working Papers*, http://www.cefage.uevora.pt/pt/content/download/6689/80903/version/1/file/2017_05.pdf.
- Ferecov, Rakif (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

- Ferecov, Rakif (2015). «İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri.» *Dumlupınar Ünv. Sosyal Bilimler Dergisi*, (8)1-20.
- Fidan, Nurettin (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*. (3.Baskı), Ankara: Pegem Yayınevi.
- Fındıkçı, İlhami (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme Dr. İlhami Fındıkçı*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Flanders N. A., M. Fishbein ve I. Ajzen (1975). *Belief, Attitude, Intention And Behavior: An Introduction To Theory*. Addison-Wesley Publishing Compan.
- Forbes, David L (2011). "Toward a Unified Model of Human Motivation" *Review of General Psychology*,15(2), 85-98 DOI: 10.1037/a0023483.
- Fornell C., MD Johnson, EW Anderson, J. Cha, ve BE. Bryant (1996). «The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings.» *Journal of Marketing*, 60(4);7-18 <https://doi.org/10.1177/002224299606000403>.
- Friedman H., ve M. Schustack (2016). *Personality Classic Theories and Modern Research*. Boston: Pearson.
- Gandz J., and W Murray (1980). "The Experience of Workplace Politics" *Academy of Management Journal*, (23);237-251.
- Gardner, H., (1993). *Multiple Intelligences: The Theory In Practice, A Reader*. New York: Basic Books.
- Garmire E., ve F. Pearson (2006). *Tech Tally: Approaches to Assessing Technological Literacy*. Washington: National Academies Press.
- Garrison Ray H., Eric W. Noreen ve Peter C. Brewer (2012). *Managerial Accounting*. New York: 14. Baskı, Irwin/McGraw-Hill Inc.,.
- Germir Hatice Nur, Murat Korkmaz, Alpaslan Hamdi Kuzucuoğlu, Ercan Şahbudak, ve Ayça Gürkan (2015). *Stres - Performans - Verimlilik*. İstanbul: Çatı Kitapları.
- Gibson, M (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Goh, Z., R. Ilies, ve K. S. Wilson (2015). "Supportive Supervisors Improve Employees' Daily Lives: The Role Supervisors Play in the Impact of Daily

- Workload on Life Satisfaction Via Work–Family Conflict" *Journal of Vocational Behavior*, (89),1-32-73 DOI:10.1016/j.jvb.2015.04.009.
- Goldring D., ve C. Azab (2020). "B28New Rules of Social Media Shopping: Personality Differences of Us Gen Z Versus Gen X Market Mavens" *Journal of Consumer Behaviour*, 20(6), 1-14. DOI: 10.1002/cb.1893.
- Goleman, D., (1996). *Duygusal Zeka; Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Banu Seçkin Yüksel Çev.). (6. Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göral, Ramazan (2006). *Büro Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Griffin, R.W., ve G. Moorhead (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western: (11.baskı). Cengage Learning.
- Gülmez, Mesut (1996). *Dünyada Memurlar ve Sendikal Haklar*. Ankara: Amme İdaresi Enstitüsü.
- Gümüştekin Gülten Eren ve Bircan Öztemiz (2005). «Örgütlerde Stresin Verimlili ve Performansla Etkileşimi.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1);271-288.
- Güner, Gürkan (2015). *Özel Hastanelerde Performans Yönetiminin Değerlendirilmesi: Ankara'ya Yönelik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ufuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güner, M.Fatih (2008). "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1);247-265.
- Gürbüz, Sait (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hahn, T., ve M. Scheermesser. «Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies.» *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2006: 13(3), 150–165. DOI: 10.1002/csr.100.
- Harman WS, TW Lee, TR Mitchell, W Felps, ve BP Owens (2007). «The Psychology of Voluntary Employee Turnover.» *Journal of Service Managment*, 31(5); 939-952.
- Hayta, Ateş Bayazıt (2007). "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi" *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1);21-41.

- Helvacı, Mehmet Akif (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi." *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 35(1);155-169.
- Hennessy, K.D. (2005). *Work-Family Conflict Self-Efficacy: A Scale Validation Study*. ABD: University of Maryland Masters of Arts.
- Hicks H.G., ve C.R. Gullett (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. 1. Baskı (Çev.) B. Baykal, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Higgins C. A., L.E. Duxbury ve A. Christopher (1994). "Work-Family Conflict: A Compression by Gender, Family Type and Perceived Control." *Journal of Family Issues*, (15);449-466 <http://dx.doi.org/10.1177/019251394015003006>.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Amerika: Sage Publications.
- Hofstede Geert, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hogan J., ve B. Hollan (2003). "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective" *Journal of Applied Psychology*, 88(1);100-112. doi:10.1037/0021-9010.88.1.100.
- Hogan, R. (1994). "Trouble at the Top: Causes and Consequences of Managerial Incompetence" *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 9–15 <https://doi.org/10.1037/1061-4087.46.1.9>.
- Hoşgör, Haydar (2019). *Sağlık İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Stratejileri ile Hastaların Davranışsal Niyetleri Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Üniv. Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Hsu, Liwei (2013). "Work Motivation, Job Burnout and Employment Aspiration in Hospitality and Tourism Students—An Exploration Using the Self-Determination Theory." *Journal of Hospitality Leisure Spor*, 13(1):180–189 DOI: 10.1016/j.jhlste.2013.10.001.

- Hult G., Tomas M., Robert F. Hurley ve Gary A (2004). Knight. «Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance.» *Industrial Marketing Management*, (33); 29-438 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>.
- İnce Mehmet, Bedük Aykut ve Aydoğan Enver (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11); 423-446.
- İnce Mehmet ve Hasan Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnceoğlu, Metin (2011). *Tutum Algı İletişim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Inka, N, ve N. Ivan (2011). «Management to Satisfy Stakeholders.» *Journal of Competitiveness*, (1); 25-37.
- İyigün, Uluğ Hakan (2014). *Kişilik Özel liklerinin İş Performansına Etkisi: Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Jones Richard J., ve Peter J. Sloane (2009). "Regional Differences in Job Satisfaction." *Applied Economics*, (41) 1019-1041 <https://doi.org/10.1080/00036840601019067>.
- Judge, T., ve R Klinger (2008) "Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work." *The Guilford Press*, 393–413.
- Kacmar, K. Michele ve Dawn S. Carlson (2000). "Work-Family Conflict in The Organization: Do Life Role Values Make A Difference" *Journal of Management*, 26(5),1031-1054, DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00067-2.
- Kane, J.S. (1996). "The Conceptualization and Representation of Total Performance Effectiveness" *Human Resource Management Review Management Review*, 123-145.
- Kaplan Robert S., ve David P. Norton (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" *Harvard Business Review*, 74(1); 75-85.
- Karagöz Yalçın ve Sait Bardakçı (2020) *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Ölçme Araçları ve Ölçek Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Karapınar, Aydın (2002). "İşletme Performansının Ölçülmesinde Katma Değer ve Bir Örnek Uygulama." *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 59-73.
- Katane, I. (2014). "Evaluation of Support and Promotion System Model For Development of Staff Competitiveness in Modern Enterprise As Learning Organization." *13th International Scientific Conference on Engineering for Rural Development*, ss:529-534, DOI: 10.17770/sie2014vol2.666.
- Kelp, NC., GI. Borlee, ve C. Mehaffy (2023). "A Career Preparation Course for Biomedical Science Majors Focused on Skills for Diverse Career Paths.» *Journal of Microbiology and Biology Education*, 24(1);1-6,DOI10.1128/jmbe.00238-22.
- Kennerley Mike ve Andy Neely (2003). "Measuring Performance in a Changing Business Environment" *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2): 213-229 DOI: 10.1108/01443570310458465.
- Kıcır, Güzin Kıyık (2020). "Performans Yönetimi." *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar Güzin Kıyık Kıcır. Eskişehir: Anadolu Üniv. Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Kirby, J (2005). "Toward a Theory of High Performance" *Harvard Business Review*, 30–39.
- Koçel, Tamer (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, Tamer (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozlowski, S.W.J., ve K.J. Klein (2000). «multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes.» *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, 3-90.
- Kraimer, Maria L (1997). "Organizational Goals and Values: a Socialization Model." *Human Resource*, (4); 425-447 DOI:10.1016/S1053-4822(97) 90028-0.
- Krech D., ve R.S (1948). Crutchfield. *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları.
- Kumar, Ranjit (2011). *Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Edge Akademi.
- Kutunis, Rana Özen (2014). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Kyriacou, C. (2001). "Teacher Stress: Directions For Future Research" *Educational Review*, 53(1); 27-35.
- Lauriola, M., J. A. Litman, P. Mussel, R. De Santis, H. M. Crowson, ve R. R Hoffman (2015). "Epistemic Curiosity and Self-Regulation" *Personality and Individual Differences*, (83);202-207.
- Lazear, Edward (2015). "The İmpatient Salesperson and The Delegation of Pricing Authority" *Research in Economics*, 2015: 69(1), 63-74, DOI10.1016/j.rie.2014.10.001.
- Leymann, Heinz (1996). "El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2);165-184.
- Lieberman, Vadim (2009). "The Perfect Punishment" *Conference Board Review* (46);32-39.
- Liew, A (2007). "Understanding Data, İnformation, Knowledge and Their İnter-Relationships" *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2), 1-16.
- Linck, A. J (2019). *With a Luck: The Role of Luck in the Relationship Between Ambition and Career Success*. Australia: (Unpublished Doctoral Dissertation). Monash University.
- Litman, J. A., R. P. Collins, ve C. D. Spielberger (2005). "The Nature and Measurement of Sensory Curiosity" *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1123-1133.
- Looy Amy Van ve Aygun Shafagatova (2016). "Business Process Performance Measurement: A Structured Literature Review Of İndicators, Measures And Metrics" *SpringerPlus*, (5),2-24, DOI 10.1186/s40064-016-3498-1.
- Lucas, J. L., ve R. B. Heady (2002). "Flextime Commuters and Their Driver Stress Feelings of Time Urgency, and Commute Satisfaction" *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 565–571. doi:10.1023/A:1015402302281.
- Luecke, R. (2015). *Performans Yönetimi* . İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lund, D. B. (2003). "Organizational Culture ve Job Satisfaction" *The Journal of Business ve Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.

- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: McGrawHill.İnc.
- Mackay, C. J., R. Cousins, P. J. Kelly, ve R. H S. Lee and McCaig. "Management Standards and Work-Related Stress in the UK: Policy Background and Science.» *International Journal of Work, Health and Organizations*, 2004: Vol. 18, no. 2, pp. 91-112.
- Margarita Tsoutsoura Berkeley (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. Berkeley: Kaliforniya Üniversitesi.
- Marrelli, Anne F., Janis Tondora, ve Michael A Hoge (2005). "Strategies for Developing Competency Models" *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5-6):533-561 DOI:10.1007/s10488-005-3264-0.
- Mathis, R.L., ve J.H Jackson (2008). *Human Resource Management*,. South-Western Cengage: Essential Perspectives.
- McCammon, Ross (2012). "Approval Ratings", *Entrepreneur* 40, 16-18.
- McKeen, J.D., M. H. Zack, ve S. Singh (2006). "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey", *39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-9.
- McPhee Robert D., ve Pamela Zaug (2001). «Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration.» *Journal of Communication*, 51(3);574-591.
- McQuail, M., ve S. (2010). Windahl. *İletişim Modelleri*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Miller, A. R., ve S Shelly (2000). *The Complete Idiot's Guide to Personality*. Indianapolis: A Pearson Education Company.
- Mondy R.W., ve J.B. (2017). Mondy. *İnsan Kaynakları Yönetimi- Human Resource Management*. (13.Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Moreno, Ana (2013). "Social Identity Changes in Networked Organizations" *Revista de Psicología Social*, 28(1), 59-72, DOI10.1174/021347413804755989.
- Morgan Glenn ve Marco Hauptmeier (2021). "The Social Organization of Ideas in Employment Relations" *ILR Review*, 74(3); 1-25, DOI:10.1177/0019793920987518.

- Morrel, K. (2004). "Analysing Professional Work In The Public Sector: The Case of NHS Nurses" *Business School Research Series*,188(8): 1-29.
- Mottaz, J. Clifford (1985). "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction" *The Sociological Quarterly*, 26 (3); 365-385.
- Muldoon, J. (2012). "The Hawthorne Legacy: A Reassessment of the Impact of the Hawthorne Studies on Management Scholarship" *Journal of Management History*,18(1):105-119, DOI:10.1108/17511341211188682.
- Mullins, L. (2010). *Management ve Organisational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
- Murphy, K.R., ve J.N. Cleveland (1997). *Understanding performance appraisal. Social organizational and goal-based perspectives*. UK: BLACKWELL PUBL LTD.
- Musiich Shirley, Dan Hook, Stephanie Baaner, Michelle Spooner ve Dee W.Edington (2006). "The Association of Corporate Work Environment Factors Health Risks, and Medical Conditions with Presenteeism Among Australian Employees." *American Journal of Health Promotion*, 21,2. DOI: 10.4278/0890-1171-21.2.127.
- Mühlbacher Jürgen, Tom Siebenaler ve Ulrike Würflingsdobler (2016). "The Rise of Non-financial Performance Measures in Annual Reports. An Analysis of ATX-listed Companies" *Trends Economics and Management*, 25(1); 9–21.
- Nabil Harit Alghoffar ve Habiburrahman Habiburrahman (2023) "Influence Of Training and Work Motivation On Employee Performance at PT PTPN VII Bandar Lampung During the Covid-19 Pandemi" *Bima Journal – Bussiness Management and Accounting*, 4(1);59-66 <https://doi.org/10.37638/bima.4.1.59-66>.
- Nankervis, A., M. Bairds, J. Coffey, ve J. Shields (2020). *Human Resource Management:Strategy and practice*. South Melbourne: CengageLearning Australia. (10. Edition).
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill Irwin.

- Newstrom, John W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Published by McGraw-Hill.
- Nohria, Nitin, Boris Groysberg ve Linda-Eling Lee (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*. Harvard Business Review.
- Northouse, P.G. (2014). *Önderlik Kuram ve Uygulamalar*. İzmir: (Ed.Cengiz Şimşek), Sürat Yayınları.
- Orton, W. T. (1982). "Mobbing." *Public Health*, 96 (3); 172-174.
- Owens, P. L. (2006). "One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Training and Organizational Outcomes" *Public Personnel Management*, 35(2);163–173.
- Öcal Hülya ve Ağca Veysel (2010). "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri." *Ege Akademik Bakış*, 10(1);157-182.
- Öncül Mehmet Sadık ve Alper Ay Ferda (2014). "Ulusal Kültürün Motivasyona Etkileri: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması" *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1);189-207.
- Önderoğlu, Seçil (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. Ankara: Ankara Üniv. Sosyal Bil. Enst. Psikoloji Anabilim Dalı.
- Ören Kenan, Hakan Acar ve Hamza Kandemir (2016). "Refah Devleti Paradoksu Olarak Kamuda Taşeron Çalışma Sistemi: Isparta Örneği" *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5(12);154-183.
- Örnek, Figen Ekin (2017). *Örgütsel Stresin İşgören Performansı Üzerinde Etkileri ve Stres Yönetimi: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığı Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Örücü, Edip (2013). *Modern İşletmecilik*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Özkaynar Kılıç Gülnaz ve Öncül Mehmet Sadık (2019). "İşgörenlerin Önderlik Algılarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi" *S.C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2); 1-21,

- Özkaynar, Kürşad (2020). *Türkiye'de Seçmen Aidiyet Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. Sakarya: Sakarya Ün. İşletme Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özler Derya Ergun ve Emrah Koparan (2006). "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (8);1-29.
- Öztürk Mehmet Fatih ve Mustafa Talas (2015). "Sosyal Medya ve Eğitim Etkileşimi." *Journal of World of Turks*, 7(1), 101-120.
- Özüren, Ümit (2022). *Yöneticilerin Karar Verme Tarzları İle Kişilik Özellikleri ve Örgüt Kültürü Etkileşimi: İstanbul'daki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Ün. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özyörük, Mustafa (2009). *Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirmesi*. Konya: Selçuk Ün. Sosyal Bil. Enst. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Palmer, Margaret (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Paperin, G., (2000). *Management Principles-An Introduction*. 1st Year MSci Computer Science: Managerial Performance Cousework 1.
- Pappano, L. (2013). "Grit and the New Character Education.» *Education Digest*" 78(9),4-9.
- Parker, S. K., H. M. (2006). Williams, ve N. Turner. "Modeling The Antecedents of Proactive Behavior at Work" *Proactive Behavior at Work*, 91(3), 636-652, DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.636.
- Patel Charmi, Pawan Budhwar ve Arup Varma (2012). «Overall Justice, Work Group Identification and Work Outcomes: Test of Moderated Mediation Process.» *Journal of World Business*, (47); 213-222.
- Pauff, James (2004). "A Review of: "Cal Downs and Allison Adrian, Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits (Guilford Communication Series)". *New York: The Guilford Press*, ss.312-315, <https://doi.org/10.1080/10417940600942901>.

- Pazy Asya, Ilan Salomon ve Tovi Pintzov (1996). "The Impacts Of Women's Careers On Their Commuting Behavior: A Case Study of Israeli Computer Professionals" *Transportation Research Part A*, 30(4); 269-286.
- Pierre Richard, Timothy M. Devinney, George S. Yip ve Gerry Johnson (2009). "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice." *Journal of Management*, (35);718-804.
- Pınar, Sevcan (2022). *Kişilik ve Öncü Bireysel Değerler Bağlamında Yönetim Tarzları Açısından Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Pluut Helen, Marion Büttgen ve Jan Ullrich (2018). "Spousal Influence on Employees' Career Paths in Dual Ladder Systems: A Dyadic Model" *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 27(6); 777-792 DOI10.1080/1359432X.2018.1531849.
- Podsakoff M. P., and MacKenzie S. B. (1997). "Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestions For Future Research" *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Ponnock A., K. Muenks, M. Morell, J. Seung Yang, J. R. Gladstone ve A. Wigfield (2020). "Grit and Conscientiousness: Another Jangle Fallacy." *Journal of Research in Personality*, 2020: 89, Article 104021.<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.104021>.
- Poon, June M.L. (2004). "Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention" *Personel Review*, 33(3); 322–334.
- Prabowo Thoni Setyo, Noermijati ve Dodi Wirawan Irawanto (2018). "The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction" *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(1);171-178.
- Pracoyo Nugroho Adi, Naelati Tubastuvi, Suryo Budi Santoso ve Sri Wahyuni (2022). "Determinants of Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction." *Research in Business & Social Science*, 11(2);144-156 <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1595>.

- Pravdova, H. (2013). "Identity of Socio-Cultural Environment: Taboo of Technocratic Marketers." *International Scientific Conference on Marketing Identity: Design that Sells*, 21-37.
- Pugh, Douglas (1991). *Organizational Behaviour*. UK: Prentice Hall International.
- Qin, N., S. Bin, ve Y. Ling (2011). "Career Planning of Prison Guards Based on SWOT Analysis Method" *10th Wuhan International Conference on E-Business*, 1148-1153.
- Rahmawati Dini Dwi ve Tajuddin Pogo (2023). The Influence of a Non-Physical Work Environment, Transformational Leadership, and Work Motivation as Mediating Variables on the Performance of State Civil Apparatus in the Directorate General of Metal Industry, Machinery, Transportation and Electronics.» *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4); 1113-1140 <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i4.5232>.
- Rice, Gillian (2006). "Individual Values, Organizational Context and Self-Perceptions of Employee Creativity: Evidence from Egyptian Organizations" *Journal of Business Research*, 59(2), 233-241.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, Stephan P. (2003). *Organisational Behaviour*. NJ: Prentice-Hall Inc.,
- Rolstadas, A. (1998). "Enterprise Performance Measurement" *International Journal of Operations and Production Management*, 9-10.
- Rose Raduan Che, Naresh Kumar ve Ong Gua Pak (2009). "The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance" *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-65. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>.
- Roshchin, SY., AS. Sidorova, ve SA. Solntsev (2018). "Wage Structure and HR Management in Russian Companies" *Rossiiski Zhurnal Menedzhmenta Russian Management Journal*, 16(4); 481-498 DOI:10.21638/spbu.18.2018.401.
- Rothbard, N. P., ve T. L Dumas (2006). *Research Perspectives: Managing the Work-Home Interface*. Psychology Press.

- Ryan, R. M., ve E. L. Deci (2020). "Intrinsic and Extrinsic Motivation From a Self Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions" *Contemporary Educational Psychology*, 61,101860 <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Ryckman, R. M. (2008). *Theories of Personality*. Belmont: CA: Thomson West.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tuncer Tokol (2011). *İşletme*. (8.Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Salovey, P., ve J.D. Mayer (1990). "Emotional İntelligence" *Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Saluy Ahmad Badawi, Budi Prawira ve Dan Firman Buntaran (2019). "The Influence of Leadership, Working Culture, and Working Environment for the Ministry of Administrative Reform and Bureaucracy" *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 4(5); 224-234 DOI: 10.24088/IJBEA-2019-45003.
- Samuel Robin J., ve M. Wilson Laura (2006). "Presenteeism Hurting Your Workforce.» *Employee Benefit Plan Review*, 61(11); 5-7.
- Savaş, A. Tuğrul (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. İstanbul: Çantay Yayınları.
- Schein, E. H. (1986) "What you need to know about organizational culture" *Training and Development Journal*, 40 (1), 30-33.
- Schiller, J. (2010). *Human evolution: Neanderthals & Homosapiens*. Amerika: CreateSpace.
- Schwarzer, R., ve S. Taubert (2002). "Tenacious Goal Pursuits and Striving Toward Personal Growth: Proactive Coping." *Oxford University Press.*, 19–35, <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780198508144.003.0002>.
- Scotter, JRV, TC Cross, ve SJ Motowidlo (2000). "Effects of Task Performance andContextual Performance on Systemic Rewards" *Journal of Applied Psychology*, 526-535.

- Segado Sagrario ve López Peláez Antonio (2013). "Social Work with middle-class spanish families: The challenge of family conflict" *International Journal of Social Welfare*, 23(1), 100-111, DOI: 10.1111/ijsw.12012.
- Shahsavarani, A. M., E. Abadi ve M. H Kalkhoran (2015). "Stress: Facts and Theories through Literature Review." *International Journal of Medical Reviews*, 2(2), 230-241.
- Sharieff, G. Q. (2021). "Building Organizational Trust During a Pandemic" *NEJM CatalystInnovations in Care Delivery*, 2(1), 1-6. DOI: 10.1056/CAT.20.0599.
- Sikyr, M. (2013). "Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness" *Central European Business Review*, 2(1):43-48.
- Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE.
- Singh U., ve KBL. Srivastava (2016). "Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour" *Global Business Review*, 17(3), 594-609, DOI10.1177/0972150916630804.
- Soljan I., Z. Josipovic-Jelic ve AJ. Kis (2008). "Workplace mobbing.» *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 29(1); 37-42, DOI10.2478/10004-1254-59-2008-1857.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences (Advanced Topics in Organizational Behavior series)*. SAGE Publications.
- Spencer, S., ve D. E. Rupp (2009). "Angry, Guilty, and Conflicted: Injustice Toward Coworkers Heightens Emotional Labor Through Cognitive and Emotional Mechanisms" *Journal of Applied Psychology*, 94(2); 429-444 <https://doi.org/10.1037/a0013804>.
- Straub, J.T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Sutin, Angelina R, Paul T Costa Jr, Richard Miech, ve William W Eaton (2009). "Personality and Career Success: Concurrent and Longitudinal Relations" *European Journal of Personality*, 23(2), s.71-84, DOI: 10.1002/per.704.
- Süzek, Sarper (2023). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Şengöz, Selçuk (2000). *İletişim Becerileri ve Satış Performansı Arasındaki İlişkiler*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bil. Enst. Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek Şerif M., ve Adnan Çelik (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek Şerif M., ve Adnan Çelik (2012). *Genel İşletme*. (8.Baskı) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Teker Cenk, Doğançan Çavmak ve Sait Söyler (2019). "İnformel Grupların Çalışan Algıları Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Bir Sağlık İşletmesi Uygulaması" *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 5(2), 104-115.
- Tims M., A.B. Bakker ve D. Derks (2015). "Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tınaz, Pınar (2006). "İş Yerinde Psikolojik Taciz Mobbing" *Çalışma ve Toplum*, 4(11); 13-28.
- Todorova Gergana, Kenneth T. Goh ve Laurie R. Weingart (2022). "The Effects of Conflict Type and Conflict Expression Intensity on Conflict Management." *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 245-272, DOI10.1108/IJCMA-03-2021-0042.
- Topa, Tubanur Özdemir (2019). *Çalışan Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi*. Denizli: Pamukkale Üniv. Fen Bil. Enst. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Troth A. C., S. A. Lawrence, P. J. Jordan ve N. M Ashkanasy (2018). "Interpersonal Emotion Regulation in the Workplace: a Conceptual and Operational Review and Future Research Agenda" *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 1-21.
- Tuncer, Polat (2013). «Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon.» *Sayıştay Dergisi*, 1(88): 87-108.
- Tunç, Semra (2011). "Mesnevi'de Rahmet Kapısını Kapatan Hırs" *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 0(25), 157-180.

- Tutar Hasan ve Mehmet Altınöz (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma." *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2), 196-218 https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162.
- Uyargil, Cavide (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.
- Uyargil, Cavide (2013). *Performans Yönetimi sistemi*. (3.Baskı) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uygur Akyay ve Sevgi Sümerli Sarıgül (2015). "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33);189 - 201.
- Uzun, Yılmaz (2021). *Sanayi İşletmelerinde İç Denetimin İşletme Performansına Olan Etkisi ve Bir Anket Çalışması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bil. Ent. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Uzunoglu, Cesur (2011). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi*. Ankara: Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü. Teftiş Kurulu Başkanlığı. Dönem Projesi.
- Üsdiken Behlül ve S. Arzu Wasti (2002). "Türkiye'de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya "insan kaynakları" yönetimi, 1972-1999." *Amme İdaresi Dergisi*, 1-37.
- Varol, Muharrem (1990). "Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar." *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 45(1); 185-207.
- Walker, R. (2021). "Communication Perspectives on Organizational Culture and Organizational Identification." *International Journal Of Business Communication*, 58(2); 147-151, DOI10.1177/2329488420957073.
- Wiersma Uco-Jillert ve Gary P. Latham (2006). "The Practicality of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expectation Scales and Trait Scales.» *Personnel Psychology*, 39(3): 619 - 628, DOI:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00956.x.
- Wiese Danielle S., ve M. Ronald Buckley (1998). "The Evolution of the Performance Appraisal Process" *Journal of Management History*, 233-249.

- Williams, P. J. (2009). "Technological Literacy: A Multiliteracies Approach For Democracy." *International Journal for Technology and Design Education*, 19(3), 237-254. .
- Wren Daniel ve Arthur Bedeian (2021). *Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Albaraka Yayınları.
- Yelboğa, Atilla (2006). "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yıldırım Ali ve Hasan Şimşek. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara : Seçkin Yayınevi, 2013.
- Yıldırım, Fatma (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi" *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1);254-278.
- Yılmaz C., ve E.T. Kabadayı (2002). "Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma." *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(5); 99-106.
- Yılmaz, Hasan (2020). "Türkiye'de Yatırım Teşvik Sisteminin Tarihçesi" *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 12(23); 431-441.
- Yumak, Hasan Fatih (2019). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Metal Sektöründeki Yöneticiler Üzerine Etkileri*. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yumuşak, Sedat (2008). "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3);241-251.

İnternet Kaynakları

- Ticaret Bakanlığı. *Güncel Liste*. Ankara: <https://ticaret.gov.tr/esnaf-sanatkarlar/esnaf-ve-sanatkar-meslek-kollari/sector-meslek-nace-listeleri/guncel-liste>, 2019.
- Starteji ve Bütçe Başkanlığı 05 02 2024.
<https://www.sbb.gov.tr/istihdam/#:~:text=12%20%C5%9Eubat%202024%20tarihinde%20a%C3%A7%C4%B1klanan,ise%20y%C3%BCzde%2048%2C9%20oldu>.

Gazete, Resmi. «Devlet Memurları Kanunu.» 2023:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.

Mevzuat. 657 Sayılı DMK. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657-20140206.pdf>, 2023.

TDK. *Adalet*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Azim*. Ankara: <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Deneyim*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Güven*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Hırs*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. «<https://sozluk.gov.tr/>.» *disiplin*, 2023.

TDK. *Kuram*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. «Kültür.» 2023: <https://sozluk.gov.tr/>.

TDK. *Mobbing*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *performans*. 10 10 2022. <https://sozluk.gov.tr/performans>.

TDK. *Pskoloji*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Sağlık*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. «Siyaset.» <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Stres*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Tecrübe*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Tip*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. «Tutum.» <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK, Büyük Türkçe Sözlük. *İletişim*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TDK. *Kişilik*. <https://sozluk.gov.tr/>, 2023.

TÜİK <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Isgucu-Istatistikleri-Aralik-2013-16005>. 01 02 2024.

WHO. *Health*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers>, 2023.

EKLER

EK 1. Anketin İlk Hali

Bu çalışma, İşgören (Çalışan) Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeyinin Araştırılması amacıyla tasarlanmış ve Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR tarafından yürütülmektedir. Çalışma kapsamında size yöneltilen sorular, sadece sizin kişisel düşüncelerinizi öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır ve vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Çalışma kapsamında sormak istediğiniz herhangi bir husus varsa, araştırmacıya şu anda şahsen sorabilirsiniz veya _____ yoluyla iletişime geçebilirsiniz.

	1	2	3	4	5
Aşağıdaki sorulara verebileceğiniz en uygun ve tek cevabı ilgili kutucuğa (X) yazarak cevaplayınız. Lütfen BOŞ BIRAKMAYINIZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1. Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler					
2. İletişim kurma becerilerim iş performansımı etkiler.					
3. Çalışma arkadaşlarımla empati kurmak iş performansımı etkiler.					
4. Mesleki merakım iş performansımı etkiler.					
5. Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.					
6. Mesleki tecrübelerim iş performansımı etkiler.					
7. Kişisel becerilerim iş performansımı etkiler.					
8. Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.					
9. Kılık kıyafetim iş performansımı etkiler.					
10. Kişisel bakım iş performansımı etkiler.					
11. Azimli olmak iş performansımı etkiler.					
12. Hırslı olmak iş performansımı etkiler.					
13. Kararlı olmak iş performansımı etkiler.					
14. İşimi severek yapmak iş performansımı etkiler.					
15. O günkü ruh hâlim iş performansımı etkiler.					
16. Bireysel kariyer planlamam iş performansımı etkiler.					
17. Görev tanımlarının açık ve net olması iş performansımı etkiler.					
18. Kurum kültürü iş performansımı etkiler.					
19.Özlük haklarımın güvence altında olması iş performansımı etkiler.					
20. Terfi sisteminin kurumsallaşmış olması iş performansımı etkiler.					
21. Performans sisteminin uygulanması iş performansımı etkiler.					
22. Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.					
23. Yetki devri iş performansımı etkiler.					
24. Örgütsel kariyer yönetimi iş performansımı etkiler.					
25. Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.					

LÜTFEN SAYFANIN ARKA TARAFINA DA BAKINIZ

26. Adil bir yönetim iş performansımı etkiler.					
27. Ast ve üst arasındaki iletişim tarzı iş performansımı etkiler.					
28. Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler iş performansımı etkiler.					
29. İş yerindeki çatışma yönetimi iş performansımı etkiler.					
30. İş güvenliği ve sağlığı iş performansımı etkiler.					
31. İş yerinin fiziksel koşulları iş performansımı etkiler.					
32. İş yerinin sunduğu sosyal imkânlar iş performansımı etkiler.					
33. İş güvencesi iş performansımı etkiler.					
34. Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.					
35. İş dışındaki sosyal hayatım iş performansımı etkiler.					
36. İş yerinin bulunduğu fizikî ve sosyal çevre iş performansımı etkiler.					
37. İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.					
38. İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.					
39. Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.					
40. Sektöre ait teknolojik gelişmeler iş performansımı etkiler.					
41. Yasal düzenlemeler iş performansımı etkiler.					
42. Ekonomik gelişmeler iş performansımı etkiler.					
43. Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.					

Ek 2. Anketin Son Hali

Bu çalışma, İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerini tespit etmek amacıyla tasarlanmış ve Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR tarafından yürütülmektedir. Çalışma kapsamında size yöneltilen sorular, sadece sizin kişisel düşüncelerinizi öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır ve vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına göre olup, çalışmanın herhangi bir aşamasında, çalışmadan ayrılma konusunda tamamen serbestsiniz. Çalışma kapsamında size sorulacak sorular ortalama 5-6 dakikanızı alacak olup, çalışmada istemediğiniz sorulara cevap vermeyebilirsiniz. Bu metni okuduktan sonra çalışmaya devam etmeniz, çalışmaya gönüllü olarak katıldığınız anlamına gelecektir. Çalışma kapsamında sormak istediğiniz herhangi bir husus varsa, araştırmacıya şu anda şahsen sorabilirsiniz veya ileride yoluyla iletişime geçebilirsiniz.

Aşağıdaki sorulara verebileceğiniz en uygun ve tek cevabı ilgili kutucuğa (X) yazarak cevaplayınız. Lütfen BOŞ BIRAKMAYINIZ.	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler					
2. Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.					
3. Kişisel bakım iş performansımı etkiler.					
4. Bireysel olarak hırslı olmak iş performansımı etkiler. (Hırs: Bir şeyi elde etmek için duyulan, önüne geçilmez derecede kuvvetli istek, aşırı tutku)					
5. Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler.					
6. İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.					
7. Kurum kültürü iş performansımı etkiler.					
8. Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.					
9. Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.					
10. Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.					
11. İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.					
12. İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.					
13. Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.					
14. Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.					

Kişisel bilgileriniz

- 1) Cinsiyetiniz () Erkek () Bayan
2) Yaşınız () 18-24 () 25-44 () 45 ve üstü
3) Medeni Durumunuz () Evli () Bekar
4) Eğitim durumunuz () İlkokul/İlköğretim () Lise () MYO () Lisans ve Lisansüstü
5) Çalışma Hayatındaki/Kurumdaki hizmet süreniz
 () 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri
6) Çalıştığınız Sektör () Kamu () Özel
7) Çalıştığınız İşletmenin/Kurumun Alanı (İnşaat/Banka/Ulaşım/Eğitim vs.)



Ek 3. Nitel Sorular

Bu çalışma, İşgörenlerin Performanslarını Etkileyen Faktörleri Belirlemek amacıyla tasarlanmış ve Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR tarafından yürütülmektedir. Çalışma kapsamında size yöneltilen sorular, sadece sizin kişisel düşüncelerinizi öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır ve vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına göre olup, çalışmanın herhangi bir aşamasında, çalışmadan ayrılma konusunda tamamen serbestsiniz. Çalışma kapsamında size sorulacak sorular ortalama 25-30 dakikanızı alacak olup, çalışmada istemediğiniz sorulara cevap vermeyebilirsiniz. Bu metni okuduktan sonra çalışmaya devam etmeniz, çalışmaya gönüllü olarak katıldığınız anlamına gelecektir. Çalışma kapsamında sormak istediğiniz herhangi bir husus varsa, araştırmacıya şu anda şahsen sorabilirsiniz veya ileride _____ yoluyla iletişime geçebilirsiniz.

PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Bireysel Özellikleriniz Nelerdir?
2. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Etkileyen Olumlu veya Olumsuz Kurumsal/Yönetimsel Faktörler Nelerdir?
3. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Çevresel/ Kurum dışı Faktörler Nelerdir?
4. Bir İşletme Yöneticisi Olarak/Bir İşletme Sahibi Olsaydınız Çalışanlarınızın Performansını (Başarısını) Artırmak İçin Öncelik Vereceğiniz Faktörler Neler Olabilir?
5. Bir İşletme Yöneticisi Olarak/ Bir İşletme Sahibi Olsaydınız İşletmenizi Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Kurum dışı Faktörler/Çevresel Faktörler Nelerdir?
6. Bir İşletme Yöneticisi Olarak/Bir İşletme Sahibi Olsaydınız Çalışanlarınızın Performansını (Başarısını) Artırmaları İçin Hangi Önerilerde Bulunabilirsiniz?



Ek 4. İzinler

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.08.2023-326141



T.C.

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulu

Sayı: E-99711239-050.01.04/

Konu: Etik Kurulu Kararı

Sayın Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulunun 21.08.2023 tarihli kararı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerini rica ederim.

Doç. Dr. Said Alpagut ŞENEL
Kurul Başkan V.

EK: Etik Kurulu Kararı



T.C.

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÖNERİSİ ETİK DEĞERLENDİRME
KURULU

Toplantı Sayısı	Karar Tarihi	Karar Sayısı
8	21.08.2023	2023/13

Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulu çevrimiçi olarak Doç. Dr. Said Alpagut ŞENEL başkanlığında toplandı.

Karar No 13- Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR'ın Üniversitemiz Sosyal Bilimler Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kuruluna yapmış olduğu başvuru incelenmiştir.

İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeyleri isimli araştırmanın etik olarak uygunluğuna oy birliğiyle/çokluğuyla karar verilmiştir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.04.2023-288078



T.C.
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulu

Sayı : E-99711239-100-288078
Konu : Etik Kurulu Kararı

18.04.2023

DAĞITIM YERLERİNE

Sosyal Bilimler Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulunun 17.04.2023 tarihli kararı yazımız ekinde gönderilmiştir.
Bilgilerini rica ederim.

Doç. Dr. Meryem ACARA ESER
Kurul Başkanı



T.C.
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÖNERİSİ ETİK DEĞERLENDİRME
KURULU

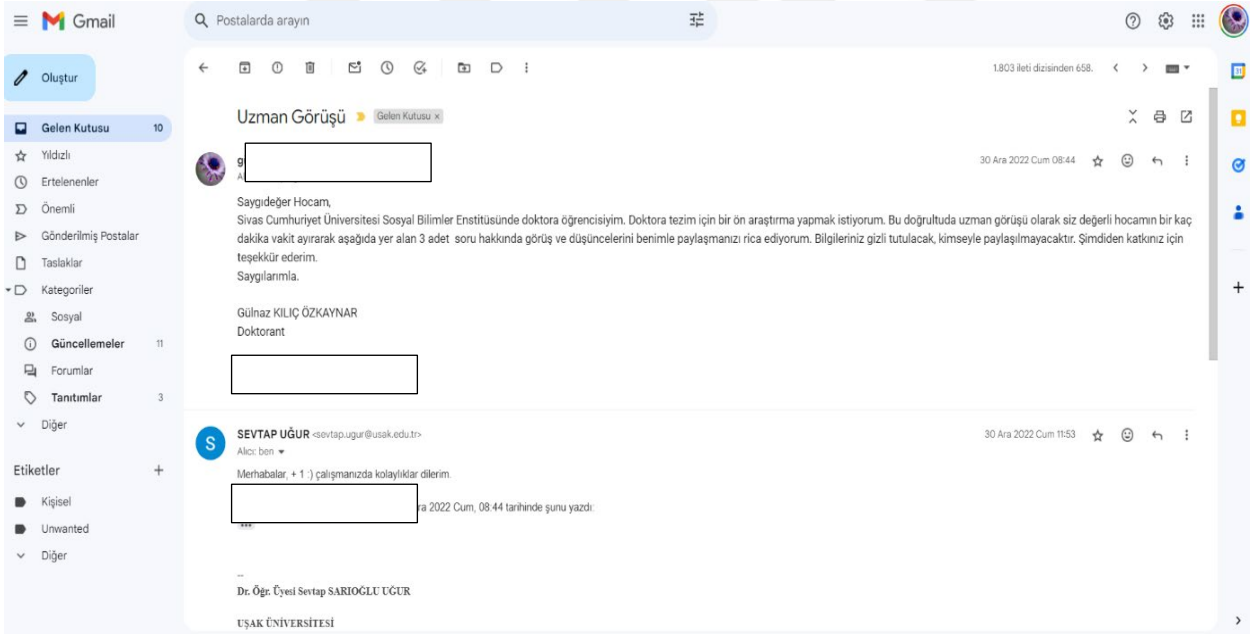
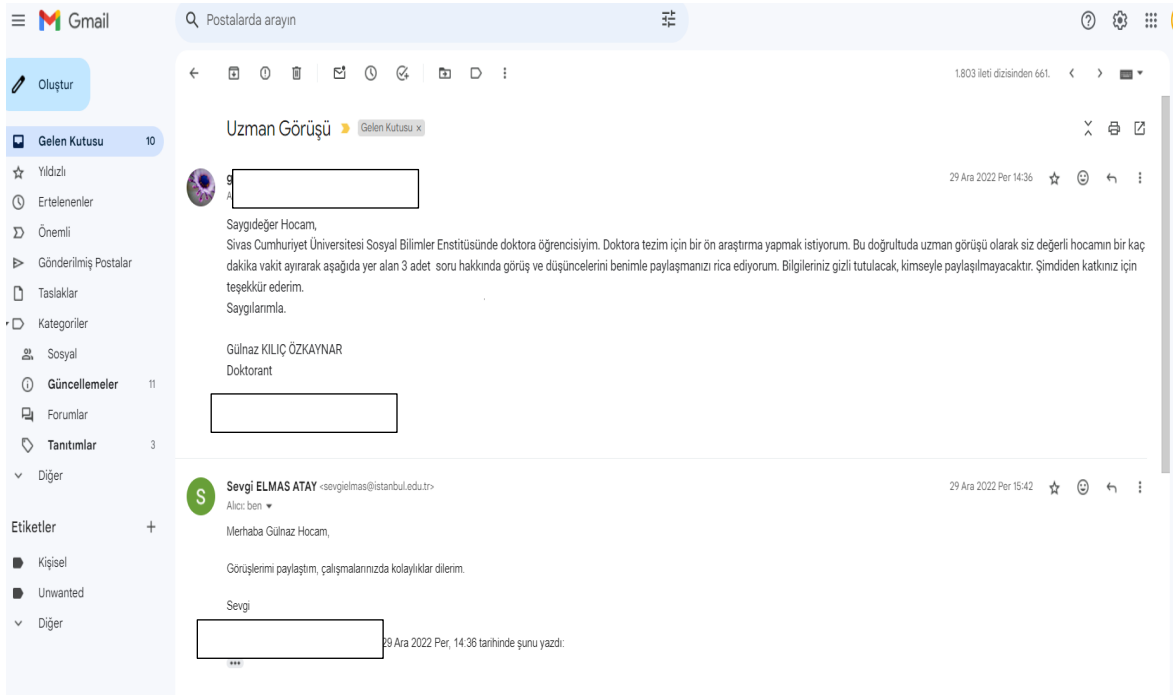
Toplantı Sayısı	Karar Tarihi	Karar Sayısı
4	17.04.2023	2023/6

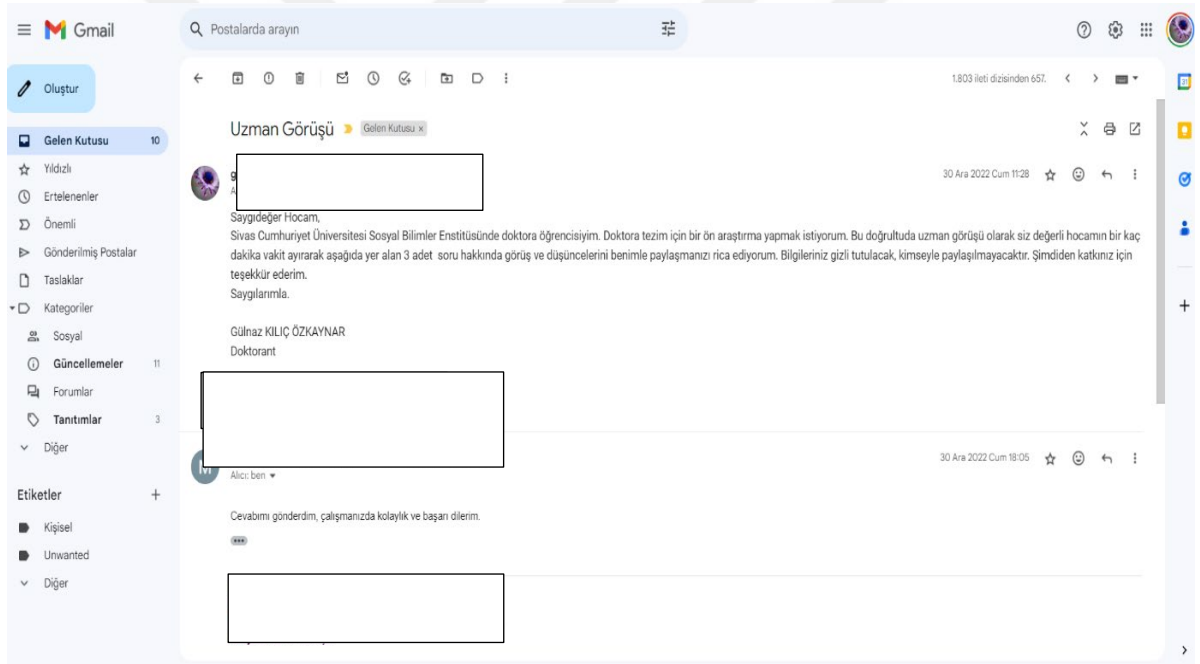
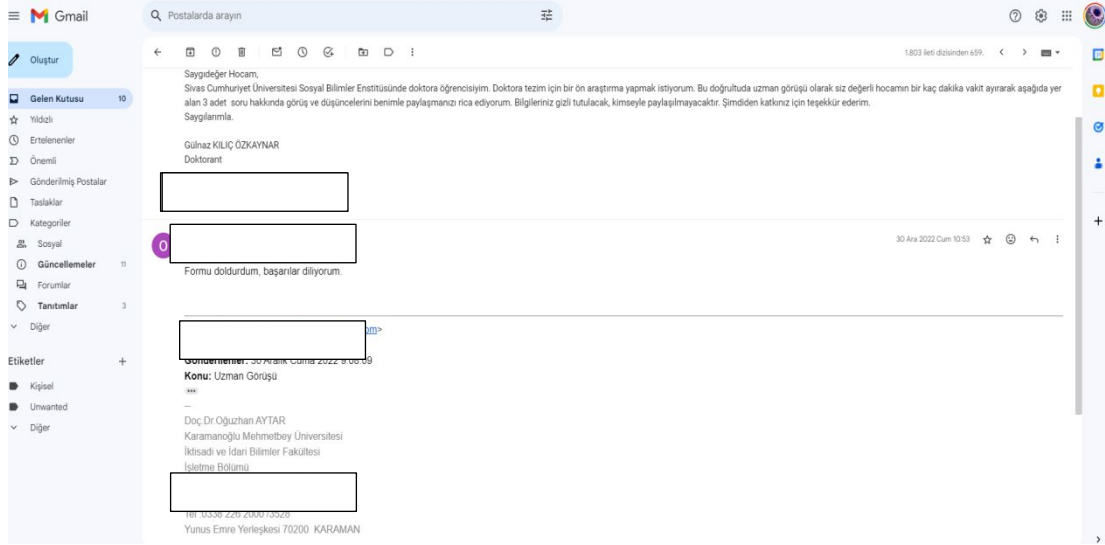
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulu çevrimiçi olarak Başkan Doç. Dr. Meryem ACARA ESER başkanlığında toplandı.

Karar No 6- Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR'ın Üniversitemiz Sosyal Bilimler Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kuruluna yapmış olduğu başvuru incelenmiştir.

İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeyleri isimli araştırmanın etik olarak uygunluğuna oy birliğiyle/çokluğuyla karar verilmiştir.

Ek 5. Uzman görüşü





Gmail interface showing an email titled "Uzman Görüşü" (Expert Opinion) in the "Gelen Kutusu" (Inbox) folder. The email is from "Gülneaz KILIÇ ÖZKAYNAR" (Doktorant) to "Fuat Man". The email content is partially redacted with a large black box. The email is dated "29 Ara 2022 Per 16:29". The left sidebar shows the "Gelen Kutusu" folder with 10 emails, and the "Etiketler" (Labels) section with "Kişisel" (Personal) and "Unwanted" labels. The top bar shows the search bar "Postalarda arayın" and the Gmail logo.

Gmail interface showing an email titled "Uzman Görüşü" (Expert Opinion) in the "Gelen Kutusu" (Inbox) folder. The email is from "gülnaz kılıç" (Doktorant) to "Alic: ben". The email content is partially redacted with a large black box. The email is dated "29 Ara 2022 15:12". The left sidebar shows the "Gelen Kutusu" folder with 10 emails, and the "Etiketler" (Labels) section with "Kişisel" (Personal) and "Unwanted" labels. The top bar shows the search bar "Postalarda arayın" and the Gmail logo.



ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı

: Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

Uyruğu

: TC

