



**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ İŞTE ÜRETKENLİK VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
OPERASYONEL ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Sinan URUZ

İstanbul, 2024



**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ İŞTE ÜRETKENLİK VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
OPERASYONEL ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Sinan URUZ

Danışman: Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU

İstanbul, 2024

ETİK BEYANI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

SİNAN URUZ



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen, bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU'na derin teşekkürlerimi sunarım. Çalışma sürecinde bana gösterdiği sabır, verdiği destek ve paylaştığı bilgiler sayesinde bu noktaya ulaşabildim. Ayrıca, araştırmam süresince karşılaştığım zorlukları aşmamda bana destek olan aileme ve arkadaşlarıma minnettarım. Onların varlığı, motivasyonumu artırdı ve bu süreci daha anlamlı kıldı.

Bu tezin hazırlanması sırasında bana destek veren, araştırma verilerinin toplanmasında yardımcı olan tüm katılımcılara da teşekkür ederim. Özellikle, operasyonel araç kiralama sektöründe çalışan yönetici ve personelin katkıları olmadan bu çalışmayı tamamlamak mümkün olmazdı.

Son olarak, bu çalışmanın yönetici davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir kaynak olmasını ve alandaki diğer araştırmalara ışık tutmasını temenni ederim.

Saygılarımla,

Sinan URUZ

ÖZET

Bu araştırma, yönetici davranışlarının çalışanların işte üretkenlik ve sürdürülebilir performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Operasyonel araç kiralama sektöründe gerçekleşen bu araştırmanın modeli, nicel bir araştırma olup anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma, İstanbul ilindeki operasyonel araç kiralama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticiler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçları olarak Kişisel Bilgi Formu, Yönetici Davranışları Ölçeği, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi için tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, esneklik ve iş yaşam dengesi ile çalışanların sürdürülebilir performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ancak esneklik ve iş yaşam dengesi ile işte üretkenlik arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Kariyer koçluğunun ise sürdürülebilir performansla pozitif ilişkili olduğu, ancak iş üretkenliği ile olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırmada yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Bunun yanında, eğitim düzeyi, yaş ve meslekte çalışma yılı gibi demografik özelliklerin işte üretkenlik üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı bulunmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe işte üretkenlik artmakta, 35-44 yaş grubundaki çalışanlar diğer yaş gruplarına göre daha yüksek üretkenlik sergilemektedir. Ayrıca, meslekte 12 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların üretkenlik skorları, daha az deneyime sahip olanlara kıyasla daha yüksektir. Son olarak, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyinin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler; Yönetici davranışları, işte üretkenlik, sürdürülebilir performans

ABSTRACT

This research was conducted to determine the effects of managerial behaviors on employees' work productivity and sustainable performance. The research, carried out in the operational car rental sector, is a quantitative study with data collected through a survey method. The study was conducted on managers and employees working in operational car rental businesses in Istanbul. Data collection instruments included a Personal Information Form, the Managerial Behaviors Scale, the Endicott Work Productivity Scale, and the Employee Sustainable Performance Scale. Descriptive statistics, independent samples t-test, one-way ANOVA, correlation analysis, and regression were used for data analysis. The findings of the study indicated a positive relationship between flexibility and work-life balance and employees' sustainable performance, but a negative relationship between flexibility and work-life balance and work productivity. Career coaching was found to be positively related to sustainable performance but negatively related to work productivity. The study found that managerial behaviors have a significant impact on work productivity and sustainable employee performance. Additionally, demographic characteristics such as education level, age, and years of professional experience were found to create significant differences in job productivity. As the education level increases, work productivity also increases, with employees in the 35-44 age group demonstrating higher productivity compared to other age groups. Moreover, those with 12 or more years of professional experience have higher work productivity scores compared to those with less experience. Lastly, it was concluded that gender, marital status, education level, and income level do not create significant differences in sustainable employee performance.

Keywords; Managerial behaviors, work productivity, sustainable performance

İÇİNDEKİLER

Etik Beyanı	i
Özet	ii
Abstract.....	iii
İçindekiler.....	iv
Tablolar Listesi	vii
Şekiller Listesi	x
Kısaltmalar	xi

1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Yönetim kavramı.....	4
2.2. Yönetici kavramı	5
2.3. Yöneticinin Özellikleri.....	5
2.4. Yönetici Davranışları	8
2.4.1. Otoriter yönetici davranışları	8
2.4.2. Demokratik yönetici davranışları.....	10
2.4.3. Serbest Bırakıcı yönetici davranışları	11
2.4.4. Destekleyici yönetsel davranışlar	12
2.4.5. Paternal yönetici davranışları.....	12
2.5. Yönetici Davranışlarının Unsurları	13
2.5.1. Tutarlılık ve kararlı olmak	13
2.5.2. Yönlendirme, yol gösterme ve geliştirme.....	13
2.5.3. Öngörü sahibi olmak ve risk almak	14
2.5.4. Yaratıcılık ve yenilikçilik	14
2.5.5. Pozitif bakış açısı	15
2.5.6. Güven ortamı yaratmak ve güvenilir olmak	16
2.5.7. Kişilerarası iletişim becerisi.....	16
2.5.8. Duygusal olgunluk, esnek ve anlayışlı olmak	17
2.5.9. Heyecan yaratmak.....	17
2.7. Üretkenlik.....	18

2.8.	İş Üretkenliği.....	20
2.9.	İş Üretkenliğine Etki Eden Faktörler	21
2.9.1.	Örgütsel Faktörler	22
2.9.2.	Fiziki Faktörler	25
2.9.3.	Sosyal ve Psikolojik Faktörler	26
2.10.	İş Üretkenliğinin İşletmeler Açısından Önemi	28
2.11.	İş üretkenliğinin performans ile ilişkisi	29
2.12.	İş üretkenliğinin verimlilik ile ilişkisi	29
2.13.	Performans ve Çalışan Performansı Kavramları	30
2.14.	Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	32
2.14.1.	Kişisel Faktörler	32
2.14.2.	Örgütsel Faktörler	33
2.14.3.	Diğer Faktörler	34
2.15.	Sürdürülebilirlik Kavramı	35
2.16.	Sürdürülebilir Performans	38
2.17.	Sürdürülebilir Çalışan Performansının Sağlanması.....	39
3.	YÖNTEM	44
3.1.	Araştırmanın Amacı	44
3.2.	Araştırmanın Önemi	44
3.3.	Araştırmanın Modeli	45
3.4.	Veri Toplama Araçları	48
3.4.1.	Kişisel Bilgi Formu.....	49
3.4.2.	Yönetici Davranışları Ölçeği	49
3.4.3.	Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği	49
3.4.4.	Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği.....	49
3.6.	Araştırmanın Sınırlılıkları	50
3.7.	Araştırmanın Varsayımları.....	51
3.8.	Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	51
4.	BULGULAR.....	53
4.1.	Katılımcıları Tanımlayıcı Bulgular	53

4.2. Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Bulguları.....	54
4.3. Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	55
4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları	62
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKLAR	103
EKLER	124
ANKET FORMU	124
Kişisel Bilgi Formu	124
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği	125
Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği	125
Yönetici Davranışları Ölçeği	126

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kişisel Özelliklere Yönelik Elde Edilen Sonuçlar.....	53
Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları	54
Tablo 3. Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	55
Tablo 4. Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	59
Tablo 5. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	60
Tablo 6. Yönetici Davranışı Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Bulguları	61
Tablo 7. Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin Normallik Bulguları.....	62
Tablo 8. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğine İlişkin Normallik Bulguları ..	62
Tablo 9. Yönetici Davranışı, İşte Üretkenlik ve Sürdürülebilir Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 10. Yönetici Davranışlarının İşte Üretkenlik Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 11. Yönetici Davranışı Alt Boyutlarının İşte Üretkenlik Üzerine Etkisinin Regresyon Sonuçları	66
Tablo 12. Yönetici Davranışlarının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	67
Tablo 13. Yönetici Davranışı Alt Boyutlarının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin Regresyon Sonuçları	68
Tablo 14. Cinsiyete Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları	71
Tablo 15. Medeni Duruma Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları.....	71
Tablo 16. Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları.....	72
Tablo 17. Eğitim Durumuna Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	73

Tablo 18. Yaş'a Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	75
Tablo 19. Aylık Gelire Göre Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	77
Tablo 20. İşletme Çalışma Yılına Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	79
Tablo 21. Meslekte Çalışma Yılına Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	81
Tablo 22. Cinsiyete Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları ..	83
Tablo 23. Medeni Duruma Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları	84
Tablo 24. Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları	84
Tablo 25. Eğitim Durumuna Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları	84
Tablo 26. Yaş'a Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	85
Tablo 27. Aylık Gelire Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları	85
Tablo 28. İşletme Çalışma Yılına Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları	86
Tablo 29. Meslekte Çalışma Yılına Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	87
Tablo 30. Cinsiyete Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları	87
Tablo 31. Medeni Duruma Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları	88
Tablo 32. Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları	88

Tablo 33. Eğitim Durumuna Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	88
Tablo 34. Yaşa Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları	89
Tablo 35. Aylık Gelire Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	89
Tablo 36. İşletme Çalışma Yılına Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları	90
Tablo 37. Meslekte Çalışma Yılına Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları	90
Tablo 38. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları ve Hipotez Testleri	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Esneklik ve İş Yaşam Dengesine İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	56
Şekil 2. Kariyer Koçluğuna İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	56
Şekil 3. Müşteri Odaklılık ve İletişime İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	57
Şekil 4. Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılığa İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	57
Şekil 5. Katılım ve Adaletle İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	58
Şekil 6. Yetkilendirmeye İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	58
Şekil 7. Yönetici Davranışına İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	59
Şekil 8. Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	60
Şekil 9. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğine İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği	61

KISALTMALAR

Düz. r^2 : Düzeltilmiş Korelasyon Katsayısının Karesi

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği: EİÜÖ

N: Kişi Sayısı

Ort.: Ortalama

p: Anlamlılık Değeri

r: Korelasyon Katsayısı

r^2 : Korelasyon Katsayısının Karesi

SH: Standart Hata

SS: Standart Sapma

t: Test İstatistiği

Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA

%: Yüzde

1. GİRİŞ

Yönetim, insanlık tarih boyunca var olmuş ve her dönemde toplumların işleyişini şekillendiren bir kuvvet olarak ortaya çıkmıştır. Tarih boyunca yönetim anlayışı, sanayi devrimine kadar daha çok devlet yönetimi ile özdeşleşmişken, sanayi devrimi ile birlikte işletme yönetimi de ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu dönemden itibaren devlet yönetimi, halkı yönetmekten ziyade onlara hizmet vermeye odaklanmış ve özel sektörün büyük bir parçası haline gelen hizmet sektörüyle benzer yönetim anlayışları benimsemeye başlamıştır (Özerol, 2017, s. 1).

Günümüzde örgütler, rekabetçi bir üstünlük kazanabilmek ve performanslarını uzun vadede artırabilmek için yönetici ve çalışanların niteliklerine büyük önem vermektedirler (Faghihi ve Allameh, 2012, s. 216). İşletmeler için başarıya ulaşmanın anahtarlarından biri, insan faktörüdür. Çalışanların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde anlaşılması, taleplerinin karşılanması, çalışanların memnuniyetinin sağlanması için fiziki çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, gerekli araç ve gereçlerin temin edilmesi gibi faktörler, işletmelerin verimlilik ve performansını önemli ölçüde artıran unsurlardır (Aydın, 1998, s. 83).

Bu perspektifte, işletme yönetiminin ve çalışanların yönetimi, sadece idari bir görev olmaktan çıkmış, aynı zamanda stratejik bir önem kazanmıştır. Örgütler, çalışanların memnuniyetini ve verimliliğini artıracak politikalar geliştirerek hem daha rekabetçi olmayı hedeflemekte hem de sosyal sorumluluk çerçevesinde etik bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Bu kapsamda, yönetim bilimi, hem teorik hem de pratik anlamda sürekli evrilmekte ve örgütlerin değişen dünya düzeninde ayak uydurabilmesi için yenilikçi yönetim teknikleri sunmaktadır (Özerol, 2017, s. 1).

Kurumların başarılı olabilmesi için, yöneticilerin organizasyonun hedefleri ile işgörenlerin özelliklerine uygun yönetim stilini benimsemeleri ve bu stil doğrultusunda hareket etmeleri kritik önem taşır (Karimi vd., 2011, s. 1685). Dünya değişim gösterdikçe, liderlik gibi kavramların yanı sıra üretkenlik anlayışı da yeniden şekillenmeye başlamıştır. Üretkenlik, ürün veya hizmet üretimi sırasında elde edilen çıktılar ile kullanılan girdiler arasındaki ilişki olarak tanımlanır ve bu kavram etkenlik, verimlilik,

yenilik ve iş kalitesi gibi unsurları içerir (Prokopenko, 2005, s. 19; Baş ve Artar, 1990, s. 36).

İşgörenler günümüzde, üretkenliği sadece sayısal bir değer olarak görmemekte, bu kavrama kalite, zaman yönetimi, müşteri memnuniyeti, teknolojik entegrasyon, bilgi paylaşımı, toplumsal katkı, iş etiği, hedef odaklılık, pazarlama, sürekli iyileştirme, yaratıcılık ve iletişim gibi çeşitli boyutları da eklemektedirler. Uygulanan yönetim stili, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, üretkenlik karşıtı davranışlar ve işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Kanten ve Ülker, 2014, s. 19). Martin'in 2007 yılında yürüttüğü bir çalışmada, işgörenlerden bir liderde bulunması gereken özellikler sorulmuş ve takım çalışması, yüksek performans, yenilikçilik ve işbirliği gibi unsurlar liderler için öncelikli konular olarak belirlenmiştir. Shamir ve arkadaşları (1993) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise karizmatik liderlik ile organizasyon başarısı arasındaki ilişki incelenmiş ve karizmatik lider özelliklerine sahip kişilerin, çalışanlar tarafından daha fazla benimsendiği, bu kişilere daha güçlü bir bağlılık gösterildiği ve bunun sonucunda organizasyonların başarı oranlarının arttığı tespit edilmiştir. Chu ve Yang (2009, s. 1) ise babacan liderlik yapısının çalışma ahlakını pozitif yönde etkilediğini, oysa otoriter liderlik stilinin iş ahlakına olumsuz etkiler bıraktığını bulmuşlardır.

Sonuç olarak, bir yöneticinin, organizasyon yapısını, işleyişini, süreçlerini, üretim kapasitesini, verimliliğini ve kurum kültürünü şekillendirme biçimi, çalışanların motivasyonunu doğrudan etkileyebilir (Bayrakçı, 2010, s. 19). Mevcut literatür, yöneticilerin davranışlarının, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel olarak kurumun başarısını derinden etkilediğini göstermektedir. Yöneticilerin davranışlarını çalışanların sözü edilen durumlarının dışında onların performansını etkilediği düşünülmektedir. Yönetici davranışları, sürdürülebilir çalışan performansının temel taşlarından biridir. Araştırmalar, yöneticilerin iletişim becerileri, liderlik tarzları ve çalışanlarına karşı tutumlarının, çalışan performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, Maxwell ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, kurumsal kültürün finansal performans ve risk yönetimi üzerindeki rolü incelenmiş ve yönetici davranışlarının bu süreçlerde merkezi bir rol oynadığı belirtilmiştir.

Yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkisi, özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı ve adaptasyonun kritik olduğu iş dünyası için hayati öneme sahiptir. Yöneticiler, sürdürülebilir performansı destekleyecek bir kurum kültürü oluşturarak, çalışanlar arası işbirliğini ve yenilikçi düşünciyi teşvik ederler. Bu, hem çalışan memnuniyetini hem de organizasyonun genel başarısını artırır. Sonuç olarak, etkili yönetici davranışları, sürdürülebilir çalışan performansının sağlanmasında kritik bir rol oynar.

Çağımızda iş dünyasının dinamikleri, yöneticilerin rollerini ve işletme stratejilerini sürekli olarak şekillendirmektedir. Özellikle operasyonel araç kiralama sektörü gibi hızla gelişen ve rekabetin yoğun olduğu alanlarda, yönetici davranışlarının çalışan performansı ve işletme verimliliği üzerindeki etkileri büyük önem taşımaktadır. Yönetici davranışları, çalışanların motivasyonunu, işe bağlılıklarını ve dolayısıyla genel üretkenliği doğrudan etkileyebilir. Bu bağlamda, işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerine yönetici davranışlarının etkilerini incelemek, sektördeki işletmelerin daha bilinçli ve etkili insan kaynakları stratejileri geliştirmelerine olanak tanıyacak stratejik bilgiler sunmaktadır. Bu kapsamda çalışmada, operasyonel araç kiralama sektöründe yönetici davranışlarının çalışanların üretkenliği ve sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi sunulacaktır.

2.1. Yönetim kavramı

Yönetim bilimi, 20. yüzyılın başlarında, üretim süreçlerinde kullanılan birden fazla kaynağın bir arada etkili ve verimli bir şekilde kullanılması gerekliliğinden doğmuştur. Bu disiplin, ortak hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, yöneten ve yönetilenlerin bulunduğu gruplar içinde kendini gösterir (Mankan, 2011, s. 17; Çelik ve Şimşek, 2013, s. 3). Yönetim, kıt kaynakların ve insan gücünün, belirlenen amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsar (Uygur, 2007, s. 5).

Yönetimin temel amacı, toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ihtiyaçların karşılanması, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren grupların düzenli bir biçimde çalışmalarıyla mümkündür. Tarih boyunca yönetim, insanlığın evrimi ve çeşitli çıkar çatışmalarıyla şekillenmiş, ekonomik krizler gibi dönemlerde bu alanda yapılan çalışmalar ivme kazanmış ve yönetim bilimi olarak daha da gelişmiştir (Aka, 2015, s. 48).

Yönetim, insanların belirli bir amaç doğrultusunda önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yürüttükleri faaliyetler olarak tanımlanır. Yönetim bir olgu olarak var olmasına rağmen, her yöneticinin bu olguyu yansıtmaya şekli farklılık gösterir. Aynı örgüt içinde dahi, yöneticilerin üslupları birbirinden farklıdır; çünkü yönetim, yöneticinin karakteri ve yaklaşımlarıyla şekillenir ve her yönetici kendi yönetim stilini oluşturur (Özdemir, 1998, s. 7). Yönetim aynı zamanda, belirsizlikten çıkış ve karmaşa içindeki veya düzenli bir yapıdaki organizasyonların koşullarını iyileştirmek için gösterilen çabayı ifade eder (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 431). Yönetim, bir bilim dalı olarak kesin sınırlar çizmez; sunduğu çözümler öneri niteliğindedir ve sosyal içerikler öne çıkar. Politikaya yakın bir duruş sergiler ve organizasyonların ideal şekilde, kişisel yargılardan uzak bir biçimde örgütlenmesini hedefler (Tortop vd., 2010, s. 82-84).

Yönetim, örgütün sahip olduğu maddi ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak maksimum düzeyde verimlilik sağlamayı hedefler. Bu süreç, insan kaynakları başta olmak üzere, diğer tüm üretim faktörlerinin entegrasyonunu zorunlu kılar ve dinamik bir yapıya sahiptir. Yönetim, planlama, örgütlenme, yürütme ve koordinasyon gibi çeşitli fonksiyonların bir araya gelmesiyle şekillenir. Yönetim sürecinde hem bireyler arası hem

de birimler arası etkili iletişim ve koordinasyon esastır; bu koordinasyon, belirlenen amaçlara ulaşılmasını sistemli bir şekilde destekler. Verimliliği artırmak ve örgütsel başarıyı sağlamak için yönetim yapısının eksiksiz olması, hiyerarşik kademeler arasında boşlukların olmaması ve belirsiz tanımlamalardan kaçınılması gerekmektedir (Aka, 2015, s. 15-16).

2.2. Yönetici kavramı

Değişim ve gelişme, insanların temel ihtiyaçlarını karşılama ve bir şeyler üretme arzusundan kaynaklanır. İnsanların bu etkinlikleri birlikte gerçekleştirme eğilimi, zaman içinde toplu çalışmayı ve dolayısıyla iş birliğini zorunlu kılmıştır. Bu süreç, üretimde kullanılan insan kaynakları ve diğer faktörlerin etkin yönetimini gerektirir, bu da yönetici rolünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yöneticiler, sahip oldukları bilgi ve deneyimi kullanarak, çalışanlar üzerinde etkili olup organizasyonu en yüksek başarıya taşımaya çalışan kişilerdir (Tekne, 2019, s. 3). Yöneticiyle ilgili farklı tanımlar ise şöyledir:

Yönetici, işletmenin hedeflerine ulaşmak için diğer bireyleri mobilize ederek kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, örgütün kısa ve uzun vadeli planlarını yaparak ve kararlar alarak uygulamaya koyan kişidir (Mankan, 2011, s. 15-17; Uygur, 2007, s. 7).

Yönetici, kendisine bağlı kişileri yönlendirerek ve onların yeteneklerini kullanarak örgütün gelişimine katkı sağlar ve yaptığı çalışmalar hakkında üstlerine rapor verir (Canbolat, 2016, s. 5).

Yönetici, örgütün amaç ve planlarına uygun olarak personelin görevlerini belirler, bunları kontrol eder ve çalıştığı birimlerin diğer birimlerle koordinasyonunu sağlar (Deliveli, 2010, s. 45). Yönetici, belirlenen örgüt hedeflerine ulaşmak için iş birliği ve programlı çalışmalar yaparak insan kaynaklarını yönlendirir, motive eder ve örgütsel başarıya katkıda bulunur (Uğur ve Uğur, 2014, s. 187). Yönetici, örgütün çıkarları doğrultusunda orta ve uzun vadeli stratejik planlar yapar ve belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışır (Arıkboğa, 2007, s. 8; Çelik ve Şimşek, 2013, s. 8). Yönetici, işletmenin hedeflerine ulaşmak amacıyla, kar veya zararını başkasına ait olan üretim faktörlerini koordine eden kişidir (Uygur, 2007, s. 7).

2.3. Yöneticinin Özellikleri

Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken pozisyonlarından gelen güce dayanırlar ve yetkileri belirli sınırlar çerçevesindedir. Görev alanları içinde karşılaştıkları problemlerin

çözümüne aktif olarak katkıda bulunurlar ve iş süreçlerinin nasıl işleyeceğini düzenlerler. Karşılaşılan belirsizlikler veya aksaklıklar durumunda, örgütün hedeflerinden sapmamak adına üst yönetimlere durumu bildirirler. Yöneticiler, yönettikleri farklı birimler nedeniyle çeşitlilik gösteren yönetici profilleri sergilerler. Teknik bilgi ve becerilerinin yanı sıra, insan ilişkilerinde de başarılı olmaları ve yönettikleri alanla ilgili kavramsal yeteneklere sahip olmaları beklenir. Ayrıca, alanlarında uzman olan yöneticiler, bu uzmanlık bilgi ve deneyimlerini alt kademelerdeki çalışanlara aktarır (Arıkboğa, 2007, s. 10-11).

Örgüt içerisindeki yöneticilerin yönetsel ve uygulamaya dönük faaliyetleri, bulundukları kademeye göre değişiklik gösterir. En üst düzeydeki bir yöneticinin yönetsel faaliyetleri, en alt kademede görev yapan bir yöneticinin faaliyetlerine oranla neredeyse altı kat daha fazladır (Aytürk, 2007, s. 9). Yöneticiler, aynı zamanda alt ve üst düzey çalışanlar arasında bir denge unsuru olarak görev yapar, güvenilir bilginin kaynağı olur ve doğru kararları alıp bunların uygulanmasını sağlar (Akgönenç, 1998, s. 34-35).

Bir yöneticinin, çalışanlarının kişilik yapılarını anlaması, bu çalışanların davranışlarını ve olaylara yaklaşımlarını öngörebilmesine olanak tanır (Aydınoğlu, 2020, s. 56). İyi bir yönetici, kendi potansiyelini tanımanın yanı sıra, çalışanlarının yeteneklerini de derinlemesine analiz eder, onlara değer verir ve işlerini yönetirken kolektif bir anlayış geliştirir. Ayrıca, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine önem verir, ekip çalışmasını teşvik eder ve onların sorunlarıyla birebir ilgilenir (Uygur, 2007, s. 10).

Yöneticilerden beklentiler yüksektir; yetenekli ve becerikli olmaları, alt ve üst düzey çalışanlarla olan ilişkilerinde başarılı, insanlar arası ilişkilerde güçlü, sorunları önceden görebilen ve kaynaklarını optimal düzeyde kullanabilen kişiler olmaları gerekmektedir. İyi bir yönetici aynı zamanda örgütün amaç ve hedeflerini iyi kavrar, karşısındaki kişiyi ikna edebilir, gerektiğinde politik davranabilir, anında çözümler üretebilir, çalışanlara karşı adil olur ve onların görüşlerine değer verir (Aytürk, 2007, s. 6-7).

Yöneticiler, örgütte belirli bir konumda bulunurlar ve güçlerini mevkilerinden alırlar; başarıları, sistemin işleyişi ile doğru orantılıdır. Genellikle kendi hedeflerini belirlemezler; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çalışırlar. Yazılı kurallara göre hareket ederler ve üstlerinden aldıkları talimatları uygularlar. Çoğunlukla örgütün mevcut durumunu korumak için çalışır, belirsizlikten kaçınır ve kısa vadeli başarılarla odaklanırlar (Mankan, 2011, s. 41).

Yöneticiler, görev yaptıkları kurumların özelliklerini yansıtarak özgün davranışlar sergilerler. Kararlı ve kendinden emin bir tutum içinde, karşılarına çıkan engelleri ustalıklı aşarlar. Değişimlere uyum sağlayabilen esnek düşüncelere sahiptirler ve çeşitli senaryolara göre planlar yaparlar. İyi yöneticiler, belirsizlik durumlarında panik yapmadan krizleri yönetir ve zorlu dönemleri fırsata çevirebilirler. Kendi kendini yönetebilen bir yönetici, elindeki kaynakları etkin bir şekilde kontrol edebilir. Empati yeteneği gelişmiş olan yöneticiler, diğerlerinin perspektifinden durumları değerlendirme yetisine sahiptirler (Tekne, 2019, s. 6-7).

İyi yöneticiler ekip çalışmasını teşvik eder ve çalışanların görüşlerine değer verirler. Zamanlarını etkin kullanarak işlerini planlı ve programlı bir şekilde yürütürler. Günlük koşullardan en iyi şekilde yararlanır ve stratejik adımlarını sürekli olarak güncellerler. Ayrıca, organizasyonel yapı oluşturma konusunda profesyoneldirler; gerektiğinde ekibini kurar ve kaynaklarını ne zaman kullanacaklarını bilirler. Yönettikleri örgütün yol haritasını iyi kavrar, çalışanlarını cesaretlendirir ve başarılarından dolayı onları takdir eder. İşlerinde deneyimli olan yöneticiler, çalışanlarına rehberlik eder, onlara öğretmenlik yapar, yeni yeteneklerin gelişimini destekler ve onlara kendilerini ifade etme fırsatları sunar (Aka, 2015, s. 71). Bu yetenekler, yöneticinin kurum içindeki etkinliğini ve başarısını artırarak örgütün genel performansına katkıda bulunur. Aytürk (2007, s. 10-11, 52), yöneticilerin temel sorumluluklarını ve görevlerini detaylandırmıştır. Bu görevler şunları içerir:

- Örgütün misyonunu ve vizyonunu şekillendirerek, bu doğrultuda politikalar geliştirmek ve bu politikaları çalışanlarla entegre etmek,
- Alt kademelerdeki çalışanlara rollerini ve sorumluluklarını açıkça bildirmek,
- Çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak ve takım çalışmasını desteklemek,
- Çalışmaları bizzat izlemek ve potansiyel sorunları hızlıca tespit etmek,
- Örgütün iç ve dış birimleriyle koordineli bir şekilde çalışmayı sürdürmek,
- Çalışanların mesleki gelişimine teknik bilgi ve becerileriyle destek olmak,
- İletilen sorunları çözme ve çözüm sürecini yönetme,
- Pratik çözümler üreterek iş süreçlerini kolaylaştırmak,
- İşlerin düzenli bir program dahilinde planlanmasını ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgüt içinde iletişimi güçlü ve aktif tutarak bilgi ve teknik becerilerin tüm çalışanlar arasında eşit şekilde dağılmasını sağlamak,

- Sosyal etkinlikler düzenleyerek çalışanların motivasyonunu artırmak,
- Çalışanların haklarını ve menfaatlerini korumak ve savunmak,
- Örgütle ilgili hukuksal gelişmeleri sürekli olarak izlemek,
- Çalışma ortamının fiziksel ve maddi koşullarını iyileştirmek ve sürdürülebilir bir çevre oluşturmak.

2.4. Yönetici Davranışları

Yöneticiler, kendilerine verilen yetkileri kullanırken çeşitli faktörlerden etkilenirler ve bu faktörler yöneticinin davranışlarını şekillendirir. Bir yöneticinin kişiliği, çalışanlara olan tutumu, örgütün hedefleri, işin özellikleri, zaman ve mekan gibi değişkenler yönetici davranışlarını etkiler. Yöneticilerin sergiledikleri davranışlar sonucunda çalışanlarda çeşitli algılar oluşur ve bu algılar, örgütün yönetim tarzına dair ipuçları sunar. Örgütten örgüte değişen bu süreç, yönetici profillerinin çeşitliliğini ve farklı yönetim tarzlarının ortaya çıkmasını sağlar. Örneğin, bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün yönetici profili ile güvenlik hizmetleri sağlayan bir örgütün yönetici profili arasında farklar olması beklenir. Askeri gibi geleneksel ve disiplinli yapıları olan örgütlerde genellikle otokratik bir yönetim tarzı tercih edilirken, yazılım şirketleri gibi yaratıcılığın ön planda olduğu yerlerde daha serbest bir yönetim anlayışı daha etkilidir. Bununla birlikte, bir örgüt içerisinde birden fazla yönetim stili de bir arada bulunabilir, çünkü örgütlerin kendine özgü yapıları genellikle çeşitli yönetim yaklaşımlarını gerektirebilir (Bakırcı, 2021, s. 16). Çalışmanın bu kısmında, yönetici davranışları başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.4.1. Otoriter yönetici davranışları

Yöneticilerin uyguladığı yönetim tarzları, onların gücü kullanma biçimleri ile doğrudan ilişkilidir. Özellikle otoriter yöneticiler, güçlerini sert ve katı bir kişilikle kullanma eğilimindedirler. Bu tür yöneticiler, karar alma süreçlerinde diğerlerinin görüşlerini dikkate almaz, tüm kararları bağımsız şekilde alır ve tam itaat bekler (Akgönenç, 1998, s. 37; Aytürk, 2007, s. 23; Özalp vd., 1996, s. 101; Özdemir, 1998, s. 8). Çalışanlar arasındaki hiyerarşiye sıkı sıkıya bağlı olan otoriter yöneticiler, kendi pozisyonları altında olanlardan mutlak itaat bekler ve yukarıdaki makamlara tam itaatle hizmet ederler. Bu tür yöneticiler, iş önceliklidir anlayışıyla hareket eder, çalışanların yaratıcılığını ve kişisel ilişkileri önemsemezler. Bu da genellikle astları tarafından sevilmemelerine yol açar (Mankan, 2011, s. 58).

Otoriter yönetim anlayışının temelinde genellikle ataerkil bir bakış açısı yatar (Üstüner, 2016, s. 434). Bu tür yöneticiler, iletişimi doğrudan kurmak yerine, seçtikleri araçlar üzerinden çalışanlarla iletişim kurmayı tercih ederler (Tin, 2020, s. 16). Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmezler ve genellikle onların duygusal veya kişisel ihtiyaçlarını göz ardı ederler. Bazı otoriter yöneticiler, bilgi ve zeka sahibi olabilir ve bu özellikleriyle organizasyona fayda sağlayabilirler. Ancak, yetersiz bilgi ve tecrübeye sahip olanlar sıklıkla makam gücünü aşırı ve katı bir şekilde kullanarak yönetimdeki eksikliklerini örtmeye çalışır ve bu durum örgüte zarar verebilir (Aytürk, 2007, s. 23).

Bu tür yöneticilerin yönetimindeki örgütlerde, üretilen mal ve hizmetler önceliklidir. Bu yönetim tarzında iş verimi genellikle yüksek olabilir, ancak ürün ve hizmet kalitesi düşük olabilir (Mücevher, 2019, s. 56). Çalışanların serbest bırakılmasının üretime zarar vereceği düşüncesi hakimdir ve çalışanlara gösterilen herhangi bir insanî yaklaşımın istismar edileceği endişesi vardır. Otoriter yönetim tarzında çalışanlar, genellikle ekonomik bir araç olarak görülür ve ancak katı disiplin altında verimli olabilecekleri varsayılır. Bu yönetim tarzında en etkili araçlar ceza ve işten çıkarmadır. Disiplin ve düzenin esas olduğu askeri kurumlar ve cezaevleri gibi yapılar bu yönetim tarzı için uygun alanlar olabilir (Aytürk, 2007, s. 23).

Otoriter yönetici davranışlarının hakim olduğu örgütsel yapılar içinde çalışanlar, genellikle yöneticilerinin kendilerini desteklemediğini düşünürler ve bu durum, örgütle olan duygusal bağlarının zayıflamasına yol açar. Otoriter liderlik arttıkça, çalışanların işten ayrılma eğilimi de artış gösterir (Giray ve Şahin, 2014, s. 10-11). Bu tür yöneticilerin altında çalışan bireyler, baskın ortamın yarattığı olumsuzluklardan etkilenir, demoralize olur ve performansları düşer; sonuç olarak iş hayatları mutsuz ve tatminsiz geçer (Aydinoğlu, 2020, s. 41). Bununla birlikte, kültürel faktörlerin yönetici davranışlarının algılanmasında farklılıklar yaratabildiği belirlenmiştir. Örneğin, Mosadeghrad ve Ferdosi (2013, s. 124) tarafından yapılan bir araştırma, otoriter yönetim tarzının uygulandığı yerlerde, çalışanların bazı durumlarda memnuniyet duyabildiklerini ortaya koymuştur.

Otoriter yöneticiler genellikle iki kategoriye ayrılır. İlki, bilgili ve yetenekli olanlardır; bu tür yöneticiler zorlu olmakla birlikte, genellikle örgütün başarısına önemli katkılarda bulunurlar. Astlarına danışmadan hızlı karar alabilme yetenekleri, zaman yönetimi açısından avantaj sağlar. İkinci kategori ise bilgisiz ve yeteneksiz yöneticilerdir; bu

yöneticiler otoriter güçlerini kötüye kullanır, deneme yanılma yöntemleriyle sonuca ulaşmaya çalışır ve genellikle örgüte zarar verirler (Özdemir, 1998, s. 8).

Otoriter özellikler gösteren yöneticiler, güçlerinin kaynağını kendilerinde görürler. Kariyerlerini ve örgüt hedeflerini ilerletme konusunda odaklıdırlar. Kararları kendileri alır ve bu kararların çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlarlar. Ceza ve korku yoluyla yönettikleri için, çalışma ortamında stres, baskı ve huzursuzluk gibi olumsuz durumlar sıklıkla yaşanır. Otoriter yönetim tarzıyla alınan kararlar hızla uygulamaya konur ve astların kararları sorgulamasına izin verilmez. Bu tür yönetim anlayışına sahip örgütlerde, değiştirilmesi zor olan katı yazılı kurallar bulunur; bu kurallar genellikle esnek değildir ve alternatif görüşlere değer verilmez (Tekne, 2019, s. 63-64).

2.4.2. Demokratik yönetici davranışları

Demokratik yöneticiler, diğerlerinin görüşlerine değer veren ve çeşitli fikirleri dikkatle değerlendirme yeteneğine sahip olan kişilerdir (Akgönenç, 1998, s. 37). Bu yöneticiler, gelişmeleri yakından takip eder, iletişim kurmayı önemser ve kararları kolektif olarak almayı tercih ederler. Ekip çalışmasını destekleyerek, her seviyedeki çalışanın katkısını takdir ederler ve astlarının fikirlerine sık sık başvurarak, bu fikirleri değerlendirdikten sonra ortak kararlar alırlar. Problemlerin çözüm yollarını belirlemede de yetkin olan bu yöneticiler, örgüt yapısının iç dinamiklerini ön plana çıkarır ve bu yapıya uygun davranırlar (Malik, 2013, s. 218).

Demokratik yöneticiler, yönetim süreçlerinde çalışanların katılımını teşvik eder ve bu katılımın örgüt içinde yaygın olmasını sağlar. Ancak bazı demokratik yönetimlerde, yöneticiler astların fikirlerini almış gibi görünüp, son kararları yine kendi belirlerken, bazıları da astlarının görüşlerini fazlasıyla önemseyerek kararlar alır. Esas olan, örgütün genel hedeflerine ulaşmak için çalışanların fikirlerini birleştirerek, katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemektir (Aytürk, 2007, s. 27).

Demokratik özellik gösteren yönetim tarzları altında çalışanlar genellikle desteklendiklerini hisseder ve bu durum, onların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını sağlar (Giray ve Şahin, 2014, s. 9). Demokratik yönetim anlayışı, astların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini destekler ve yöneticiler, yetkinin tek elde toplanmasını istemezler (Tin, 2020, s. 14). Ekip çalışması, bu yönetim tarzının temel özelliklerinden biridir ve yöneticiler ile çalışanlar arasında güçlü bir sinerji oluşturur. Çalışmalar, ortak

bir dayanışma içinde yürütülür ve yöneticiler, ekibe enerji vererek motivasyonu artırır (Özdemir, 1998, s. 9; Tekne, 2019, s. 60). Ancak, demokratik yönetim anlayışının bazı olumsuz yönleri de bulunur. Örneğin, bireysel çalışmaların teşvik edilmemesi, potansiyel başarıları sınırlandırabilir. Acil durumlarda hızlı karar alınması zorlaşabilir ve çoğunluk sağlanamadığında yönetsel krizler yaşanabilir (Erdil vd., 2004: 19; Mankan, 2011, s. 59). Her yönetim tarzının avantaj ve dezavantajları olduğu gibi, farklı durumlar farklı yönetim tarzlarını gerektirebilir. Bu nedenle, şartlar neyi gerektiriyorsa o yönetim stili benimsenmelidir. Ancak, günümüzün özgürlükçü yapısını düşündüğümüzde, katılımcı yönetim anlayışının örgütler için genellikle daha faydalı olduğu göz ardı edilmemelidir (Aytürk, 2007, s. 28).

2.4.3. Serbest Bırakıcı yönetici davranışları

Serbest bırakıcı yönetim tarzında yöneticiler, çalışanlara görevlerini atadıktan sonra onları kendi başlarına bırakma eğilimindedir ve iş süreçlerine aktif olarak müdahale etmezler (Mücevher, 2019, s. 57). Çalışanlar geniş özgürlüklerle donatılmış bu yapıda genellikle kendi hallerine bırakılırlar (Che vd., 2017, s. 340). Yöneticiler, astların ihtiyaçlarına pek ilgi göstermez, karar alma süreçlerinde yavaş hareket eder ve genellikle sorumluluklardan kaçınma eğilimindedirler (Telli vd., 2012, s. 136). Bu yönetim tarzında, çalışanların problemleri kendilerince çözmesi beklenir ve yöneticinin bilgisizliği veya yetersizliği nedeniyle bu boş vermiş tavır ortaya çıkar. Yöneticiler, kendi bağımsızlıklarını korumak adına çalışanların işlerine nadiren müdahale ederler (Özdemir, 1998, s. 8). Bu tür bir yönetim, bazen işten kopmalara ve disiplinsizliğe yol açarak başarısızlıklara neden olabilir (Akgönenç, 1998, s. 37).

Serbest bırakıcı yönetim tarzı, yöneticinin işlerle az ilgilendiği ve nadiren bağlayıcı fikirler sunduğu bir yapıdadır. Bu yaklaşımda, yönetici daha çok düzenleyici bir rol üstlenir ve gerektiğinde çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Bu yönetim şeklinde, yetki kullanımı diğer yönetim tarzlarına göre daha azdır ve yönetici genellikle destekleyici bir pozisyon alır. Farklı meslek gruplarının bir arada çalıştığı, teknik uzmanlık ve yüksek bilişsel yetenek gerektiren alanlarda bu yönetim stili başarılı olabilir. Çünkü böyle bir ortamda yöneticiden her alanın detaylarına hakim olması beklenemez (Tekne, 2019, s. 65).

Uygun yönetim tarzının belirlenmesi sürecinde örgütün faaliyet alanı, çalışanların mesleki grupları, kişisel özellikleri, kriz durumları, örgütün büyüklüğü ve kültürü gibi

dinamikler dikkate alınmalıdır. Tam serbesti içeren bir yönetim tarzı benimsenecekse, performans bazlı veya çıktı miktarına dayalı çalışan sözleşmeleri yapılması daha uygundur. Bu yönetim tarzını savunan çalışmalarda, çalışanların öne çıkarıldığı ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı vurgulanmaktadır. Aytürk (2007, s. 24) serbest bırakıcı yönetim anlayışında, çalışanların memnuniyetlerinin iş performanslarını artıracaklarını belirtir. Mücevher (2019, s. 57) ise, serbest yönetim tarzı altında çalışanların kendilerini daha rahat hissettiklerini ve bu sayede daha özgür ve yaratıcı olduklarını ifade etmiştir.

2.4.4. Destekleyici yönetsel davranışlar

Destekleyici yönetim tarzı, çalışanlara yönelik yoğun bir ilgi ve alakayı kapsar. Bu tür yöneticiler sıklıkla "kişiye odaklı yönetici" ya da "uyumlu yönetici" gibi terimlerle anılır. Destekleyici yöneticiler, çalışanlarla olan ilişkilerini samimi bir aile ortamını andıran yakınlıkla sürdürme eğilimindedir. Bu yaklaşım, bir kardeşlik veya dostluk iklimi içinde gerçekleşir ve çalışanların işlerindeki başarı hissini ve iş tatminini önemli ölçüde artırır. Aynı zamanda, bu tarz bir liderlik çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirmede etkili olduğu bilinir (Şama ve Kolamaz, 2011, s. 314).

Destekleyici yöneticiler, çalışanların yaratıcılıklarını hem doğrudan hem de dolaylı yollarla etkileyebilirler. Organizasyondaki mevcut düzeni sarsabilecek yenilikçi ve faydalı fikirler getiren çalışanları, onları destekleyerek ve cesaretlendirerek, yaratıcılıklarını doğrudan teşvik ederler. Destekleyici yönetim tarzı, çalışanların yaratıcı yeteneklerini geliştirmekte kritik bir rol oynar ve bu süreci kolaylaştırır (Cengiz vd., 2006, s. 422).

2.4.5. Paternal yönetici davranışları

Bu tür yöneticiler, iş yerinde bir aile başkanının gösterdiği sıcaklık, alaka, sevgi ve samimiyetle çalışanlarına yaklaşır. Bu yaklaşım tarzıyla, işletmenin hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar. Bu yönetim modelinde, yöneticiler baskı ve kontrol yerine çalışanlarına iyi davranmanın, onların daha verimli ve işlerinde daha mutlu olmalarını sağlayacağına inanır. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticilere genellikle "kumru tipi" yöneticiler denir. Bu yöneticiler, çalışanlarına karşı güler yüzlü, tatlı dilli ve arkadaş canlısı tavırlar sergiler; çalışanlarıyla arkadaşça bir ortamda işbirliği içinde çalışırlar. Çatışma ve sorunlardan kaçınarak uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmasını önemserler. Bu tip yöneticilerin asıl

amacı, herkesi memnun etmek ve çevresindeki herkes tarafından sevilme (Aytürk, 1999, s. 26).

2.5. Yönetici Davranışlarının Unsurları

2.5.1. Tutarlılık ve kararlı olmak

Bir kişinin, belirlediği amaç doğrultusunda tüm eylemlerini, belirli bir değer setine bağlı olarak gerçekleştirmesi, tutarlılık olarak tanımlanır. Bu, bireyin hedeflerine doğru sürekli ve düzenli bir biçimde ilerlemesini sağlayan özellikler ve davranışlar bütünü olarak kararlılığı işaret eder (Öztürk, 1998, s. 68). Bir liderin, sözleriyle eylemleri arasında bir uyum olmalı ve bu uyum zamanla sürdürülmelidir. Liderin, altındakilerden talep ettiği davranış biçimlerini öncelikle kendisi sergilemesi gerekir. Lider, otoritesine zarar verebilecek tutarsızlıklardan kaçınmalıdır (Baltas, 2003, s. 115). Etkili bir liderin, hem kişisel olarak yüksek ahlaki değerlere sahip olması, hem de bu kişisel değerlerin, organizasyonun değerleriyle uyum içinde olması şarttır (Baltas, 2003, s. 39). Lider, belirlemiş olduğu vizyon ve hedefleri kararlı, azimli ve kendinden emin bir şekilde destekler; bu kararlı tutumuyla açıkça ortaya koyarak, kendisini takip eden kişilerin güvenini kazanır. Lider, bu kararlılığını, takipçilerine disiplin sağlamak amacıyla değil, onlara ilham vermek ve motivasyonlarını artırmak için kullanır (Akis, 2004, s. 66).

2.5.2. Yönlendirme, yol gösterme ve geliştirme

Liderler, ekiplerindeki bireylerin profesyonel gelişimine büyük bir önem atfeder ve zaman zaman onlara rehberlik ederler. Bu gelişimin temeli, ekip üyelerine zaman ayırmaktan geçer (Baltas, 2003, s. 117). Yönetimde liderlik vasfına sahip kişiler, organizasyon içinde bireylerin değerine, kalitelerine ve eğitimlerine öncelik verirler. Çalışanların becerilerini ve yeteneklerini artırmak amacıyla eğitim programları, seminerler, konferanslar gibi çeşitli gelişim fırsatları sunarak onların işlerinde ilerlemelerini sağlarlar (Özsalmanlı, 2003, s. 142). Liderlerin ekip üyelerine örnek olmaları, sahip oldukları deneyim ve yetkinlikleri paylaşmaları, çalışanların iş performanslarına katkıda bulunmanın yanı sıra, organizasyon içinde disiplin ve güven ortamının gelişmesine ve liderin daha fazla benimsenmesine yardımcı olur (Bradt, 1999, s. 131).

Ekip içinde, bazı bireyler büyük resme fazlasıyla odaklanırken detayları gözden kaçırabilirken, bazıları ise detaylara boğularak büyük resmi gözden kaçırabilmektedir.

Liderlerin görevi, ekip üyelerinin bu bakış açısı eksikliklerini tamamlamak ve onları bütüncül bir vizyona yönlendirmektir (Buzan, Dottino, Israel, 2001, s. 266). Liderler, astlarını yönlendirirken onların gerçekleştirdikleri işin değerini ve önemini anlamalarını sağlamalıdır. Çalışanlar, yaptıkları işi sadece bir görev olarak değil, kişisel bir tercih olarak görmelidir. Liderin vizyonuna ulaşabilmesi, insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkündür. Lider, önemli engeller karşısında bile ekip üyelerini doğru yönde harekete geçirebilir, bireylerin duygularına ve değer sistemlerine hitap etmesi önemlidir (Baltas, 2003, s. 107). Liderler, çalışanlarının belirlenen hedeflere yönelmelerini ve bu hedeflere uygun davranışlarda bulunmalarını sağlamak için öncelikle insan davranışlarını ve bu davranışların altında yatan nedenleri iyi anlamalıdır (Zel, 2006, s. 77).

2.5.3. Öngörü sahibi olmak ve risk almak

Geleceği öngörebilme yeteneği, bir işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu, şirketin geleceğine yönelik sürekli yenilikçi düşünceler üretmeyi, kurumsal hedefler ve stratejik gelişimle alakalı fikirler ortaya koymayı ve gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlar ile riskler hakkında öngörülerde bulunmayı kapsar (Baltas, 2003, s. 136). Liderler, ekip üyelerinin yeteneklerini geliştirmelerine ve gayretlerini uygun yönde kanallandırmalarına yardımcı olabilmek için, onlara rehberlik edecek açık ve net bir gelecek vizyonu belirleyebilmelidir (Dulewicz, Higgs, 2005, s. 106).

Liderler, gelecek pazarları ve stratejik açıdan önem taşıyan fırsatları dikkate alarak, sorunlara çözümler bulmalı, gelecekteki riskleri ve gelişme potansiyellerini tahmin edebilmeli ve çalışanları bu yönde yönlendirebilmelidir. Liderler, karşılımlarına çıkan fırsatları akıllıca değerlendirip bunlardan faydalanma sorumluluğuna sahiptirler. Geleceğin belirsizliği ve değişken ortam koşullarına rağmen, liderler, fırsat maliyetlerini ve olası başarısızlık maliyetlerini dikkate alarak karar verme ve belirli riskleri alma yükümlülüğünü taşımaktadırlar (Zel, 2006, s. 236).

2.5.4. Yaratıcılık ve yenilikçilik

Yaratıcılık, insanların çoğunun gözünden kaçan detayları ve olguları fark edebilme kapasitesidir. Bu özellik, girişimcilikle birleştiğinde, çok daha büyük bir anlam kazanır (Baltas, 2003, s. 118). Liderlerin yaratıcılığı benimsemeleri ve kurum içinde bu tür düşünce biçimlerinin gelişimini destekleyici bir kültür oluşturmaları esastır;

alışanlarının iş yerinde özgürlük hissetmelerini, yenilikçi olmalarını ve standart düşünce kalıplarının ötesine geçmelerini teşvik etmeli ve bu yönde onları desteklemelidir (Kelleher, 1999, s. 51). Liderler sorunları tespit etme yeteneğine sahip olmalı, değişimi yönlendirebilecek yaratıcı bir vizyoner olmalıdır (Keçecioğlu, 1998, s. 109). Başarılı liderler, sezgilerine güvenen ve diğerlerinin göz ardı ettiği detayları fark edebilen kişilerdir. İşletme içinde gelişmeyi ve ilerlemeyi teşvik etmek için yaratıcı düşünceyi ne çıkarmalı, yaratıcılığı kısıtlayan faktörleri belirleyip bu engelleri aşma konusunda çaba göstermelidir (oroğlu, 2003, s. 36).

Yenilikçi olmak, bilgi edinmek, yeni perspektifler kazanmak ve bunları mevcut ürün, hizmet ve politikalara uygulamak demektir. Yenilikçilik özelliğine sahip bir lider; (Akis, 2004, s. 298):

- Problemlere yeni çözümler getirebilecek taze fikirler ve yaklaşımlar sunar,
- Alışılagelmiş düşünce ve davranış kalıplarının ötesine geçer,
- Yeni yöntemleri denemekten ekinmez,
- Sürekli yeni fikirler üretir,
- Bir düşünceyi veya vizyonu aktif olarak destekler,
- Girişimci olup, yenilikçi fikirlerin peşinden gider.

Liderler, yönettikleri işi derinlemesine bilmek ve konuda uzman olmakla kalmayıp, aynı zamanda öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye sürekli açık olmalıdır. Her an değişebilen koşulların farkında olan liderler, yeniliklere açık tutum sergiler ve kendini geliştirme fırsatlarını araştırmaya heveslidir. Bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutarak alanlarında devamlı bir gelişim içinde olma çabasındadırlar (Kelleher, 1999, s. 51).

2.5.5. Pozitif bakış açısı

Pozitif düşünme, liderlikte kritik bir yetenektir. Pozitif düşünceli liderler, geçmiş başarılarından g alarak yeni girişimlere yelken açarken, negatif düşünceli liderler ise karamsarlığa sürüklenip, risk almaktan kaçınır. Pozitif bakış açısına sahip liderler, zorluklar karşısında dahi pes etmeyip, kararlılıkla mücadele eder ve bu sayede başarıya ulaşırlar (oroğlu, 2003, s. 31). İyimser yöneticiler, çalışanların hatalarını mercek altına almak yerine, onların bu hataları gidermelerine yardımcı olur ve sorunlara yakınmak yerine çözümler üretirler (Burwash, 1997, s. 117).

Bir liderin moral durumu ve buna bağlı olarak sergilediği davranışlar, ekip performansı üzerinde belirleyici bir rol oynar. Olumsuz duygular içindeki bir lider, düşük performans gösteren, negatif bir bakış açısına sahip bir çalışan topluluğuna yol açar. Öte yandan, neşeli, yaratıcı ve pozitif duygulara sahip bir lider, her türlü zorluğun üstesinden gelebilen, ortak değerleri benimseyen bir kültür oluşturur. Bu tür bir örgütsel kültür içinde çalışanlar, işlerinde yüksek performans sergiler ve işletmenin başarısına pozitif yönde katkıda bulunurlar (Çoroğlu, 2003, s. 32).

2.5.6. Güven ortamı yaratmak ve güvenilir olmak

Bir liderin güvenilirliği ve dürüstlüğü, işletme etiği ve kültürüne verdiği önemle paraleldir. Lider, taahhütlerini yerine getirmeli, sorumluluklarını kabul etmeli ve hem yönetici-çalışan ilişkilerinde hem de çalışanlar arası ilişkilerde sağlam bir güven ortamı inşa etmelidir (Çoroğlu, 2003, s. 38). Bir liderin çalışanlarına olan güveni, bu çalışanların belirlenen hedeflere ulaşma konusundaki başarılarına olan inancı ile ölçülür. Liderin çalışanlarına duyduğu güven ve onların gelişimine ile kişiliklerine verdiği değer, liderin güvenilir olarak görülmesinin anahtarıdır. Lider ile çalışanlar arasındaki güven ilişkisi, karşılıklı ve eş zamanlı olarak gelişir (Akis, 2004, s. 74). Liderler ve takipçileri arasında, karşılıklı güven, saygı ve sorumlulukla tanımlanabilen bir etkileşimin kurulması ve sürdürülmesi halinde, etkili bir liderlik pratiği gerçekleşir ve bütünleşmiş bir amaç duygusu ile örgütsel hedeflere doğru daha kesin adımlarla ilerlenir (Özutku, Ağca, Cevrioğlu, 2007, s. 293).

2.5.7. Kişilerarası iletişim becerisi

Kişiler arası iletişim yetenekleri, bireylerin diğerleriyle iletişimini sağlama, onlarla verimli bir şekilde iş birliği yapma, motivasyon ve yönetim gibi alanlardaki becerileri kapsar. Etkin bir iletişim, çalışanları bir araya getirme, diğer yöneticiler ve çalışanlarla başarılı bir şekilde iletişim kurma, iş ortakları ve tedarikçilerle uzlaşma sağlama, çalışanlarda güven oluşturma ve yenilikçiliği destekleme yeteneğini içerir (Bovee, Thill, Mescon, 2007, s. 245).

Yönetimdeki her faaliyetin başarısı, iletişim sürecinin verimli bir biçimde işlemesine dayanır. Kararların, sonuçların ve gelişmelerin ister olumlu ister olumsuz olsun, işletme içindeki ilgili kişi ve gruplara doğru bir şekilde iletilmemesi, bu gelişmelerin önemini

azaltır. Liderlerin kuvvetli iletişim becerilerine sahip olmaları, işletmenin başarısı açısından temel bir gerekliliktir (Öztürk, 1998, s. 66).

2.5.8. Duygusal olgunluk, esnek ve anlayışlı olmak

Liderler, kaotik ve baskı altındaki durumlarla karşı karşıya kaldıklarında dengenin ve düzenin korunmasında kritik rol oynarlar. Onlar, genel bir perspektiften olayları değerlendirme, dengeleyici bir görevi üstlenme ve karşılaştıkları engellere karşı duygusal bir olgunluk ve sakinlikle yaklaşma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Liderlerin zor ve beklenmeyen durumlarda sergiledikleri davranış biçimleri, çalışanların aynı durumlara karşı olan tepkilerini doğrudan etkiler. Lider, çevresindeki çeşitliliklere ve ufak hatalara toleranslı olmalı, aksi takdirde, her hata sert bir şekilde eleştirildiğinde, çalışanlar fikirlerini paylaşmaktan çekinir ve bu durum lider ile çalışanlar arasındaki güven ilişkisini zedeler (Akis, 2004, s. 93).

2.5.9. Heyecan yaratmak

Liderler, örgütün ilerleyiş yönünü çizen bir vizyon geliştirir ve bu doğrultuda önemli kararlar verirler. Geliştirilen vizyonun ve yapılan kararların örgütü oluşturan üyeler tarafından kabul edilmesi, örgütün başarısı ve sürdürülebilir geleceği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, liderler, çalışanlarını etkileyen kararları verirken, bu kararların amacını, önemini ve örgüte sağlayacağı katkıları açıkça ifade etmelidirler. Liderler, aldıkları kararlarla ve gerçekleştirdikleri işlerle, geleceğe dair bir heyecan oluşturmali ve bu sayede çalışanların motivasyonunu yükseltmelidirler (Akis, 2004, s. 93).

2.6. Yönetici davranışlarının etkileri

Bir örgütün hedeflerine ulaşmasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında yöneticilerin sergiledikleri davranış biçimleri önemli bir yer tutar. Örgütün yapısı ve benimsediği normlar, yöneticilerin liderlik yetenekleri ile birleştiğinde, yöneticilerin davranışlarının çeşitlenmesine sebep olur. Bu durum, yöneticilerin karşılaştıkları farklı senaryolarda değişik davranış tarzları sergilemelerine olanak tanır. Yöneticiler tarafından sergilenen davranışların temel amacı, çalışanların enerjilerini artırarak motivasyonlarını yükseltmek ve bu sayede onları işlerine daha çok adayabilmelerini sağlamaktır (Malik, 2013, s. 211). Ayrıca, yöneticilerin davranış

biçimleri, çalışanların iş tatminini ve iş verimliliğini doğrudan etkileyerek, örgütün genel performansının şekillenmesinde kritik bir rol oynar (Yukl, 2008, s. 711).

Çalışan memnuniyetinin ve iş doyumunun oluşmasında yönetici davranışları kritik bir rol oynar (Aydınoglu, 2020, s. 18). Yönetici davranışlarının algılanış biçimi, çalışanlardan çalışana değişiklik gösterdiği için, bu davranışların yarattığı doyum hissi de kişiden kişiye farklı olabilir. Örneğin, bazı çalışanlar demokratik liderlik tarzını tercih ederken, diğerleri daha otoriter yaklaşımları daha yapıcı ve olumlu olarak görebilir. Bu durum, bireysel farklılıklardan kaynaklanır ve iş doyumunun bir bileşeni olarak kabul edilir. Yönetici davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisi göz önünde bulundurulduğunda, çalışan davranışlarını doğru anlamlandırmak ve buna uygun stratejiler geliştirmek önem taşır (Malik, 2013, s. 212-219). Yönetim tarzlarının ve yönetici davranışlarının etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütsel başarının ve çalışan memnuniyetinin anahtarlarından biridir.

Yönetim tarzları, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve örgütün liderlik yaklaşımları, çalışanların bağlılık düzeylerini doğrudan etkiler (Karakulle, 2020: 103; Yavuz, 2018: 241). Yöneticilerin liderlik metodları ve çalışanlara karşı sergiledikleri tutumlar, çalışanların örgütsel kültüre adaptasyonu ve kendilerini ifade etme biçimlerinde belirleyici rol oynar. Yönetici davranışları, örgütsel bağlılığın güçlenmesine veya zayıflamasına neden olabilir. Özellikle karar verme süreçlerinde çalışanlara tanınan özgürlükler ve katılımcı yaklaşımlar, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 73).

Örgütlerin yönetim yapılarına bağlı olarak, yöneticilerin demokratik, katılımcı ve destekleyici tutumları, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini ortaya çıkarmalarını teşvik eder. Böyle bir yönetsel atmosferde, yüksek düzeyde etkileşim içinde olan çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır (Yousaf vd., 2011: 3121). Aksine, çalışanları baskı altında tutan, onları birer nesne gibi gören ve merkeziyetçi yaklaşımlar sergileyen yöneticiler, çalışanları stres altında bırakır ve bu durum, çalışanların özgürce hareket etme olanaklarını kısıtlar. Bu tür baskıcı bir atmosfer, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler (Varlı, 2014, s. 29).

2.7. Üretkenlik

Küreselleşmenin ivmelenmesi ve dünya ekonomisinin bu süreçteki genişlemesi, ekonomik dinamiklerin yeniden şekillenmesine ve yeni piyasa yapılarının doğuşuna

öncülük etmiştir. Bu dönüşüm, ülkelerin global ekonomiye entegrasyonunu ve üretim kapasitelerinin artırılmasını zorunlu kılmıştır. Küreselleşme, değişimleri kaçınılmaz kılarken, bu değişikliklere hızla uyum sağlayabilen ve rekabet gücünü koruyabilen işletmeler ile sektörler, sürdürülebilirlik adına önemli bir başarı göstermişlerdir (TİSK, 2001, s. 1).

Üretim kavramına derinlemesine ve analitik bir perspektiften ilk kez bakan ekonomist, François Quesnay'dır. 1758 yılında yayımlanan Ekonomik Tablo'sunda, bir ülkenin zenginliğinin üretim koşulları, sektörler arası dolaşımı, tüketimi ve yeniden üretim süreçlerine katılımı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Quesnay'ın bu çalışması, üretkenliği, toplumsal yaşamın etik, yasal ve politik boyutlarından ayrı tutarak, fiziksel bir süreç olarak tasvir eder. Çalışmada, üretim süreci, üretken ve üretken olmayan sektörler ile ortakçılık gibi belirli kurumlar ve ideolojiler etrafında şekillenmiştir. Ekonomik Tablo, ekonomik sisteme giriş yapan değerlerin nasıl dağıtıldığını, bu değerlerin sektörler tarafından nasıl özgün üretime dönüştürüldüğünü ve sonuç olarak bu üretimin nasıl bir çıktı olarak sistemden ayrıldığını inceler (Ege, 2007, s. 26).

Üretkenlik kavramı, Fransızca'daki “produir” fiilinden türemiştir, bu fiilin anlamı üretmektir. Bu bağlamda, prodüktivite, üretim faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirme kapasitesini ifade eder (Gürsoy, 1984, s. 40). Üretkenlik kelimesi, literatüre ilk defa Alman bilgin Georgius Agricola tarafından 1556 yılında yayımlanan De Re Metallica isimli eserinde dahil edilmiştir. Tange'n'e göre prodüktivite terimi, François Quesnay tarafından 1766 yılında bir Journal'da “I Agriculture” başlıklı makalede kullanılmıştır. Tange, üretkenlik teriminin kullanımının, bağlamına göre değişiklik gösterebileceğini belirtmektedir (Yutsızoğlu, 2015, s. 13). Üretkenlikle ilgili olarak Milli Prodüktivite Merkezi'nin (MPM) Üretkenlik Raporu'nda yapılan tanım: “Üretkenlik, en yüksek kalitede ürünü, en kısa sürede, en az maliyetle ve en yüksek düzeyde gerçekleştirebilme yetisidir” (MPM, 2004, s. 24).

Üretkenlik tanımlarında vurgulanan girdi kavramı, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan bütün faktörleri kapsar. Çıktı kavramı ise oluşturulan ek değeri temsil eder. Üretkenliğin artırılması, ek değerın yükseltilmesine yönelik çabaları içerir. Ek değerin yükselmesi, toplumun refah seviyesinin artmasına katkıda bulunur (Tekin, 2010, s. 170).

Üretkenlik ölçümlerinde, farklı girdilerin kullanılması, farklı üretkenlik değerlerinin elde edilmesine yol açabilir. Örneğin, çalışma saatleri yerine çalışan sayısının ve katma değer

yerine satış hacminin kullanılması, değişik üretkenlik oranlarının hesaplanmasına sebep olur. İş gücü üretkenliği, genellikle bir çalışanın veya çalışma saatlerinin ürettiği gerçek katma değerle ölçülürken, sermaye üretkenliği sermaye birimi başına düşen gerçek katma değer olarak değerlendirilir (Tuncer ve Özügurlu, 2004, s. 11).

2.8. İş Üretkenliği

Üretim faaliyeti, deneyim kazanma, yenilik yaratma ve insanlık için daha iyi koşullar arayışı içinde süregelen bir çaba olarak tanımlanabilir. Üretkenlik, üretilen malların ve sunulan hizmetlerin hacmi (yani çıktı) ile bu ürünlerin elde edilmesi için harcanan kaynaklar (yani girdi) arasındaki ilişkiyi ifade eder. Genellikle, bir birim çıktının üretilmesi için gerekli maliyet veya zaman gibi ölçütlerle belirlenir (Toprak, 2005, s. 381; Yeşilyurt, 2009, s. 138).

İnsanlar, varoluşlarından bu yana hayatta kalabilmek için sürekli bir mücadele içinde olmuşlardır. Toplumsal yaşama geçiş ve bunun doğal sonucu olarak ortaya çıkan iş bölümü, her bireyin kendi yetenekleri doğrultusunda hem kişisel hem de toplumsal fayda sağlamak üzere çalışmasını zorunlu kılmıştır (Altuntaş, 2010, s. 2995). Yaşamın büyük bir kısmını çalışarak geçiren insanlar için, iş sadece ekonomik bir kaynak olmakla kalmaz, aynı zamanda psikolojik durumlarını da derinden etkiler. Beklentilerine ulaşan bireyler iş hayatlarında mutluluk bulabilirler. Bir kişinin işinde başarıya ulaşması, mutlu ve üretken olabilmesi için iş tatmininin kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Kurçer, 2005, s. 10; Donuk, 2009, s. 180).

İş tatmini ile üretkenlik arasındaki ilişki doğrudan olmasa da iş tatminsizliğinin yol açtığı dolaylı sonuçlar (örneğin stres, ekip uyumu) bu konunun önemini artırır. Bu önemin bir sebebi, bireyin genel yaşam memnuniyeti ile bağlantılı olmasıdır, zira bu, kişinin hem fiziksel hem de mental sağlığını doğrudan etkiler. Diğer bir sebebi ise üretkenlikle olan ilişkisidir (Yetiş vd., 2008, s. 43). İş tatmini, genel anlamda bireylerin işlerine yönelik hissettikleri duyguların bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bireylerin başarılı, mutlu ve üretken olmaları için gereken temel şartlardan biri kabul edilir. Bu, işin kişiye sunduğu avantajların algılanmasından kaynaklanan bir memnuniyet hissidir (Gedik vd., 2009, s. 1).

2.9. İş Üretkenliğine Etki Eden Faktörler

Üretkenlik, işletmelerin büyümesine katkıda bulunması açısından büyük bir öneme sahiptir. İşletmeler açısından, üretim sürecinin merkezinde yer alan emek gücü, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır (Yumuşak, 2008, s. 242). Emek üretkenliği ve onu etkileyen faktörler üzerine odaklanmak büyük bir önem taşımaktadır. Beklenen emek üretkenliği sonuçlarının elde edilememesi, işletmenin diğer kaynaklarından (teknoloji, sermaye gibi) tam anlamıyla faydalanamadığına işaret eder ve bu durum, işletmenin genel üretkenliğinde düşüşe ve hedeflerine ulaşmada güçlükler yaşamasına neden olur (Çelen ve Demir, 2010, s. 112).

Emek üretkenliğinin tanımına geçmeden önce, üretkenlik kavramının genellikle iki ana kategoride incelendiğini belirtmek gerekir: kısmi üretkenlik ve toplam faktör üretkenliği (Hu ve Cai, 2004, s. 28). Eğer üretim sürecinde tüm girdiler dikkate alınıyorsa toplam faktör üretkenliği; eğer süreçte yalnızca tek bir girdi kullanılıyorsa kısmi üretkenlikten bahsedilir (Yurtsızoglu, 2015, s. 3). Üretkenlik, temel olarak gerçekleştirilen fiziksel üretim seviyesi ile ilişkilidir. Fakat, çıktıların fiziksel birimlerle ölçülmesi, farklı nitelikteki üretim birimlerinin toplanması konusunda bazı zorluklara yol açabilir. Bu, kısmi üretkenliğin ölçülmesinin, genel faktör üretkenliği ölçümüne kıyasla daha pratik olduğunu göstermektedir (Müftüoğlu, 1989, s. 307). Bu bağlamda, tek bir çıktı veya girdiye odaklanan kısmi üretkenlik ölçümü ve bu ölçümün alt dallarından biri olan emek üretkenliği, önem kazanmaktadır (Jones ve Siag, 2009, s. 227).

Emek üretkenliği, bir işletmenin kullanılan işgücü miktarıyla elde ettiği maksimum üretim seviyesini ya da beklenen üretim düzeyine minimum işgücü ile ulaşabilmesini ifade eder (Hu ve Cai, 2004, s. 28; Balkan ve Suiçmez, 2015, s. 3). Başka bir deyişle, emek üretkenliği, bir çalışanın ürettiği ürün veya hizmet miktarı olarak düşünülebilir (Voordt, 2004, s. 135). Bu kavramı bir formülle ifade etmek gerekirse, aşağıdaki denklem karşımıza çıkar:

$$\text{Emek Üretkenliği} = \text{Toplam Üretim} / \text{Çalışan Sayısı}$$

Bu formül, her bir çalışanın ortalamada ne kadar üretim yaptığını gösterir. Örneğin, beş çalışanın bir günde 60 birim üretim yapması durumunda, her bir çalışana düşen günlük üretim miktarı 12 birimdir. Burada, emek üretkenliğinin tanımı ve formülü, verimlilikle yakın ilişkili olduğunu gösterir. Emek üretkenliğinin hesaplanmasında, çalışan sayısının

yerine, çalışanların toplam çalışma saati de temel alınabilir (Clark ve Kirk, 1997, s. 25). Bu sayede, bir çalışanın saat başına düşen üretim miktarı bulunabilir. Mesela, beş çalışanın bir günde toplam 40 saat (her biri 8 saat) çalışıp 60 birim üretim yaptığı varsayılırsa, saat başına düşen üretim miktarının 1,5 birim olduğu hesaplanabilir. Bazı araştırmacılar ise, emek üretkenliğinin, üretilen ürün veya hizmetlerden elde edilen gelirin, işçilik maliyetlerine oranı olarak da hesaplanabileceğini öne sürerler (Lee-Ross ve Ingold, 1994, s. 203).

Yapılan açıklamalar bağlamında, standart bir üretim düzeyi için daha az emek girdisi ile emek üretkenliğinin artırılabilmesi ifade edilebilir. Az çalışan sayısı ile aynı veya daha yüksek üretim miktarına ulaşılması, çalışan başına düşen üretkenliği artırmaktadır. Ancak, üretkenlik kavramını her durumda sadece girdi-çıkıtı ilişkisi olarak değerlendirmek mümkün olmayabilir. Çünkü tüm iş kolları bu basit ilişkiyi yansıtmayacak yapıda değildir. Konaklama sektörü gibi bazı sektörler, bu ilişkinin doğrudan uygulanabilir olmadığı alanlardan biridir. Emek üretkenliğini ölçmenin iki temel yöntemi olduğu belirtilmektedir: Birincisi, doğrudan üretim düzeyine bakılması, ikincisi ise çalışanlara anket uygulanmasıdır (Clark ve Kirk, 1997, s. 26). Bu iki yöntem, mutlak alternatifler olarak sunulmasa da her koşulda doğrudan çıktıların gözlemlenemeyeceği durumları kapsar. Belirli ortamlarda somut çıktıların doğrudan gözlemlenememesi, üretkenlik endişesinin gereksiz olduğu anlamına gelmez. Böyle bir genelleme yeterince tatmin edici bulunmamaktadır. Çalışanın isteksizliği veya dikkat dağınıklığı gibi doğrudan gözlemlenemeyen olumsuz etkiler, somut sonuçlar yaratmasa da var olabilir. Yönetim teorisinde insan unsurunun önemli bir yer tutması, bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Son zamanlardaki çalışmalarda anket yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır ve literatürde bu yönetime dayalı pek çok anket yer almaktadır. Bu çalışma da benzer sebeplerden dolayı anket yaklaşımını benimsemiştir (Bashirov, 2015, s. 181).

2.9.1. Örgütsel Faktörler

Yönetim, işletmenin çeşitli faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yönlendirilip koordine edilmesi açısından hayati bir rol oynar. İşletme yöneticilerinin, çalışanların kurumun hedeflerini eksiksiz bir şekilde anlamalarını sağlamak gibi önemli bir yükümlülüğü vardır. Eğer bu başarılırsa, çalışanlar beklenen iş davranışlarını sergileyerek hedeflenen sonuçlara ulaşabilirler (Yalın, 2010, s. 209). Bu sürecin bir parçası olarak işletme yönetiminin karşılaştığı temel zorluklardan biri, iş için doğru kişileri seçmektir.

İşe alınan kişilerin, işletmenin ihtiyaçlarına en uygun şekilde çalışacak, kendilerini geliştirecek, yeni beceriler öğrenecek ve özel yönlendirmeye ihtiyaç duymayacak bireyler olması, işletmenin üretkenlik düzeyini yükseltebilir (Hunter vd., 1990, s. 38; Pfeffer, 1995, s. 28). İşe alım süreci yalnızca doğru kişileri bulmakla kalmaz, aynı zamanda sembolik bir öneme de sahiptir. Katı bir seçim sürecinden geçirilen adaylar, kendilerinden beklenen performans seviyesinin yüksek olduğunu algılayarak bu beklentilere uygun davranışlar göstermeye daha fazla özen gösterebilirler (Pfeffer, 1995, s. 28).

İşletmelerin hedeflenen sonuçlara ulaşmalarının bir yolu da iş süreçleri ve yönetim pratikleri gibi konularda karar alırken çalışanların etkin bir şekilde katılımının teşvik edilmesidir (Black ve Lynch, 2001, s. 439). Özellikle organizasyonel değişikliklerin yaşandığı dönemlerde, işletmenin çeşitli toplantılar, çalışma grupları veya hem resmi hem de gayri resmi görüşmeler aracılığıyla tüm çalışan katmanlarından fikirlerini alma çabası, yani karar alma sürecinin merkeziyetçiliğin ötesine taşınarak daha geniş bir katılıma açılması, pozitif bir kurumsal atmosfer yaratabilir ve çalışanların üretkenliğini artırabilir (Pfeffer, 1995, s. 34; Singh, 2010, s. 102). Bazı kararlarda çalışanlara özerklik ve yetki verilmesinin üretkenlik üzerinde olumlu etkileri olabileceği belirtilmektedir (Chang ve Liu, 2008, s. 1444). Bu özerklik sayesinde, iş süreçleri üzerine düşünme ve karar alma yetkisine sahip olan çalışanların olduğu, hiyerarşik yapıdan daha katılımcı bir sisteme geçiş yapılabilir. Çalışanlar, kendi iş süreçlerini yönetme ve denetleme yetkisi kazanarak daha verimli çalışma koşullarına kavuşabilirler. Örnek olarak, Levi's markasının Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kot pantolon üretim tesislerinde, yeni forklift alım karar sürecine çalışanların da dahil edilmesi, forkliftler için gerekli standartların belirlenmesi ve tedarikçilerle yapılan görüşmeler sonucunda nihai kararın verilmesi süreci gösterilebilir. Bu katılımcı yaklaşım sayesinde işletme hem maliyet tasarrufu sağlamış hem de tesis için en uygun ekipmanı temin etmiştir (Pfeffer, 1995, s. 35).

Günümüzün rekabet dolu piyasa koşullarında, işletme liderlerinin katı ve esnek olmayan yönetim pratiklerine bağlı kalmaları beklenemez. Onun yerine, işletmelerin dış çevrede meydana gelen teknolojik, politik ve ekonomik gibi değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen dinamik bir yönetim yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. İşgücü piyasasındaki değişikliklerin de gözetilmesi ve çalışanların bu değişikliklere eğitim programları ile uyum sağlamalarının sağlanması, kaçınılmaz bir gereklilik olarak ele alınmalıdır (Prokopenko, 2005, s. 14). Örneğin, yeni bir üretim teknolojisi

geliştirildiğinde, işletmenin bu teknolojiyi satın alıp çalışanlarına bu yeni sistemi kullanmaları için gerekli eğitimleri vermesi, iş gücü üretkenliğini önemli ölçüde artırabilir (Pfeffer, 1995, s. 37).

Eğitimin önemi, iki farklı açıdan ele alınmalıdır (Uğur, 1991, s. 675). Birincisi, çalışanın kişisel eğitim düzeyi ile ilgilidir; bu, yönetim faktörleri içinde doğrudan bir yer bulmasa da, bu alanda da bilgi sunmanın uygun olduğu düşünülmektedir. Mesleki eğitimin, iş gücü üretkenliği üzerindeki olumlu etkileri tartışmasızdır. Çalışanlar, mesleki eğitimler sayesinde işlerini doğrudan pratikte deneyimleyip, becerilerini geliştirebilirler. Ayrıca, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, yönetsel direktifleri anlama ve bunları uygulama kapasitesinin de daha yüksek olduğu söylenebilir (Sweetman, 2002, s. 158).

Eğitimin ikinci önemli yönü, işletme yönetiminin sorumluluğu altında gerçekleştirilen "iç hizmet eğitimleri" veya "iş başı eğitimleridir". Bu tür eğitimlerle, çalışanlara işletmenin hedefleri, prosedürleri ve çalışanlardan beklenen performans hakkında bilgi verilir ve bu sayede üretkenliklerinin artırılması hedeflenir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, iş başı eğitimlerinin iş gücü üretkenliği üzerindeki etkisi, işe başlamadan önceki eğitime göre daha belirgindir. Araştırma sonuçları, iş gücü üretkenliğine işe başlamadan önceki eğitimin %26, iş başı eğitimin ise %55 oranında katkıda bulunduğunu göstermektedir (Pfeffer, 1995, s. 13).

İş yerinde düzenlenen eğitimlerin özellikle alt kademedeki bulunan çalışanlara yönelik olması büyük bir önem taşır. Bunun nedeni, üretimin çoğunlukla bu seviyedeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesidir. Yine de, işletmelerin gerçek dünyada, üst kademedeki yer alan çalışanlara, örneğin toplantı yönetimi gibi konularda, alt kademedeki çalışanlara nazaran üç ila dört kat daha fazla eğitim verdikleri görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri imalat sanayi firmasında yapılan bir araştırma, üst kademe çalışanların %17'sinin eğitim aldığını, ancak makine operatörleri gibi alt kademe çalışanlarda bu oranın sadece %4 olduğunu göstermiştir (Pfeffer, 1995, s. 15).

Üretkenliği artırma konusunda bir organizasyon için başka bir önemli fonksiyon, yapılacak işin ve işin sonunda neyin başarılması gerektiğinin açıkça belirlenmesi, işle ilgili gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılmasıdır (Sibson, 1991, s. 1; Drucker, 1999, s. 85). Örneğin, yükseköğretimdeki öğretim üyeleri ders verme, danışmanlık yapma veya araştırma gibi asıl görevlerinin dışında, büyük bir zamanlarını komite toplantılarında harcamaktadırlar (Drucker, 2014, s. 180). Hemşireler de hastalarla ilgilenmek yerine,

mesleki becerileriyle daha az ilgili olan idari işlerle meşgul olmaktadır (Drucker, 1999, s. 85). Bu örnekler, çalışanların üretkenliklerini düşüren gereksiz faaliyetlere zaman ayırdıklarını göstermektedir.

Ücretlerin emek üretkenliği üzerinde de belirgin bir etkisi vardır (Thierry, 2002, s. 326). Yapılan pek çok araştırma, ücretler ile üretkenlik arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Dearden vd., 2006, s. 400; Gomez vd., 2007, s. 395; Narayan ve Smyth, 2011, s. 1287; Tang, 2012, s. 395; Tang, 2014, s. 320; Ahammad vd., 2015, s. 47). Bu çalışmalar, yüksek ücretlerin çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla üretkenliği artırdığını göstermektedir. Bazı işlerde, çalışanların çabaları doğrultusunda ücretlerin artırıldığı gözlemlenmektedir (Yumuşak, 2008, s. 243).

2.9.2. Fiziki Faktörler

İşyerinde çalışanların verimliliğini etkileyen fiziksel koşullar, geniş bir yelpazeyi kapsar (Ali vd., 2013, s. 68). Bu koşullar arasında işyerinin havalandırma sistemi, gürültü ve titreşim seviyeleri, aydınlatma kalitesi, sıcaklık ve nem oranları, temizlik ve bakım standartları ve kullanılan üretim araçlarının uygunluğu gibi faktörler yer alır (Uğur, 1991, s. 674; Bashirov, 2015, s. 186).

Son yıllarda sıklıkla vurgulanan bir diğer önemli faktör ise işyerinde ergonomik şartların sağlanmasıdır. Ergonominin esas hedefi, iş ve işyeri çevresinin insan anatomisi ve fizyolojisine uygun hale getirilmesidir (Camkurt, 2007, s. 86). Yapılan bazı araştırmalarda, işyerinde gerçekleştirilen ergonomik iyileştirmelerin üretkenliği %2,4 ile %15 oranında artırdığı belirtilmiştir (Smith ve Bayeh, 2003, s. 13; Pandey vd., 2013, s. 1883).

Çalışma hayatındaki diğer üretim faktörleri belirli komutlara göre işlerken ve girdilerin sınırları içinde çıktı üretirken, emek faktörü yaratıcılık kapasitesi sayesinde girdilerin ötesinde çıktılar üretebilir. İşyerinde sağlanan uygun çalışma koşulları, emek üretkenliğinin artmasına önemli katkılar sağlar (Bashirov, 2015, s. 186). Bu bağlamda, teknolojinin emek üretkenliği üzerindeki etkisine de odaklanmak gerekir. Teknolojik ilerlemeler, ülkelerin sürdürülebilir kalkınmasını ve uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmada kritik öneme sahiptir (Taymaz vd., 2008, s. 19). Teknoloji sayesinde, en az girdi ile işletme bazında maksimum çıktı elde etmek mümkün hale gelmektedir (Yalım, 2010, s. 208). Otomasyon sistemlerinin genişlemesi ve bilgi ile iletişim teknolojilerindeki

gelişmeler hem emek faktörünü hem de işletmeleri daha verimli kılmıştır (Prokopenko, 2005, s. 12).

2.9.3. Sosyal ve Psikolojik Faktörler

Çalışan motivasyonu, işgücü üretkenliğini artırma konusunda kritik bir psikolojik faktördür. İş tatmini, işletmeler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin karşılanma derecesiyle ilgili bir tutum olup ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, sağlık sigortası gibi birçok unsurdan etkilenir. İş tatmini, çalışanların işle ilgili davranışlarını doğrudan etkiler ve bu davranışlar içinde işgücü üretkenliği de yer alır (Pfeffer, 2007, s. 118). Yapılan bir araştırmada, iş tatmininin sağlandığı çalışanların daha verimli olduğu bildirilmiştir (Böckerman ve Ilmakunnas, 2012, s. 250).

Kişilik özellikleri de iş üretkenliğinin etkileyen bir diğer faktördür. Yapılan bir çalışmada, dışa dönük, duygularını kontrol etme yeteneğine sahip ve deneyimlere açık kişilerin iş yerindeki üretkenlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur (Rothmann ve Coetzer, 2003).

Sosyal ve psikolojik faktörler arasında değerlendirilebilecek başka bir konu da sosyal destektir. Park ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, iş yerindeki sosyal desteğin üretkenliğe olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşme de üretkenliği etkileyen bir diğer faktördür. Psikolojik sözleşme, tarafların karşılıklı beklentilerini içeren, genellikle yazılı olmayan ve dolaylı anlaşmaları ifade eder (Seçer, 2007, s. 192; De Cuyper ve De Witte, 2006, s. 396). Psikolojik sözleşmenin bozulması, işgücü üretkenliği üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanlar, üzerinde anlaşılan beklentilerin karşılanmadığını düşündüklerinde işyerinde olumsuz tutumlar sergileyebilir ve bu da iş üretkenliğini negatif yönde etkileyebilir (Costa ve Neves, 2017, s. 125).

Bir topluluğun temel değerlerini ve davranış kalıplarını şekillendiren kültür, ülkelerin ekonomik performanslarını etkilediği gibi işgücü üretkenliği üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Mathers ve Williamson, 2011, s. 231; Wright vd., 2008, s. 798). Toplumsal kültür, toplumun bir parçası olan yönetici ve çalışanların felsefesini, değerlerini, davranışlarını ve çalışma biçimlerini etkiler (Prokopenko ve North, 2011, s. 58). Örneğin, çalışkanlık ve tasarrufu erdem olarak kabul eden Çin kültürü, bu değerlerin etkisiyle son yıllarda ekonomik olarak büyük başarılar elde etmiştir (Prokopenko ve North, 2011, s. 90).

Kültür ile üretkenlik arasındaki ilişki üzerine odaklanan araştırmalar, işletmelerdeki kültürel çeşitliliğin genel üretkenlik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu araştırmalarda, işyerindeki kültürel çeşitliliğin, dil engelleri, farklı davranış kalıpları ve sosyal ilişkilerin kurulması gibi nedenlerle üretkenliği olumsuz etkileyebileceği bildirilmiştir (Parrotta vd., 2014, s. 145; Trax vd., 2015, s.87).

İş-aile çatışması da iş gücü üretkenliğini etkileyebilecek önemli bir faktördür (Pfeffer, 2007, s. 117). İş yerindeki sorunların aile yaşantısına yansımaları, bireylerin aile içi ilişkilerini olumsuz etkileyebilir. Bu durum, iş yerindeki motivasyonun azalmasına ve iş davranışlarının olumsuz yönde değişmesine yol açabilir (Frone, 2000, s. 889; Carlson ve Kacmar, 2000, s. 1033).

Literatürde yapılan çalışmalar, bazı demografik özelliklerin iş üretkenliği üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu özellikler arasında cinsiyetin iş üretkenliği ile ilişkisi, özellikle bilimsel çalışmaların üretkenliği bağlamında incelenmiştir. Bu konudaki araştırmalardan Kyvik ve Teigen (1996) kadınların, erkeklere kıyasla daha üretken olduğunu bulmuştur. Ancak Stack (2004), Fox (2005) ve Sotudeh ve arkadaşları (2018) erkeklerin daha üretken olduğunu ortaya koyarken; Black ve Holden (1998) ile Carr ve arkadaşları (1998) cinsiyet ve üretkenlik arasında bağımsız bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Çocuk sahibi olmanın ve çocukların eğitim durumunun da iş üretkenliği üzerinde etkisi vardır. Hunter ve Leahey (2010) bir çocuğun doğumuyla iş üretkenliğinin düştüğünü, bu durumun özellikle kadınlarda daha fazla görüldüğünü belirtmiştir. Kyvik ve Teigen (1996) çocuk sahibi kadınların çocuksuz kadınlara göre daha az üretken olduğunu ifade ederken, Fox (2005) okul öncesi çocuğu olan kadınların, çocuğu olmayan ya da okul çağındaki çocuğu olan kadınlara göre daha yüksek üretkenliğe sahip olduğunu iddia etmiştir. Stack (2004) ise çocuk sahibi olmanın üretkenliği artırdığını, bu etkinin okul öncesi dönemdeki (0-6 yaş) çocuk sahibi olanlar arasında en belirgin olduğunu kaydetmiştir.

İş gücünün üretkenliği, bireylerin fiziksel ve zihinsel yeteneklerinin yanı sıra eğitim ve deneyimleriyle de yakından ilişkilidir. Deneyim, yaşla birlikte gelişir (Cardoso vd., 2011, s. 96). Yaş ilerledikçe üretkenliğin artması ve birey emeklilik yaşına geldiğinde üretkenliğin zirveye ulaşması beklenir. Ancak, yapılan çalışmalar bu durumun her zaman böyle olmadığını göstermiştir. Bazı araştırmacılar, yaş ve üretkenlik ilişkisinin eğrisel,

yani ters U-şeklinde olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu modelde, bir bireyin iş hayatına başladığı ilk yıllarda üretkenlik düşüken, zamanla zirveye ulaşp, çalışma hayatının sonlarına doğru tekrar düşmektedir (Polat, 2019, s. 64)

Deneyim, üretkenliğe etki eden diğer bir faktördür. Jones (2005) iş hayatının başlangıcından itibaren sekiz yıl sonra, Ericsson ve Lehmann (1996) ise on yıl sonra üretkenliğin zirveye ulaştığını ifade etmiştir. Üretkenliğin hangi yaş diliminde veya çalışma hayatının hangi yılında en yüksek düzeye ulaşacağı, sektörler ve hatta aynı sektör içinde bile bireysel özellikler (fiziksel ve zihinsel yetenekler, eğitim düzeyi gibi) farklı olduğu için bireyden bireye değişebilir (Ericsson ve Lehmann, 1996, s. 277).

2.10. İş Üretkenliğinin İşletmeler Açısından Önemi

Modern toplumların yapısı ve özellikle ileri düzeyde gelişmiş, karmaşıklığı artan organizasyonlarda çalışan bireylerin stres olmadan var olmaları düşünülemez. İnsanlar, hayatlarının büyük bir bölümünü işleri ve işle ilişkili etkinlikler arasında geçirirken, giderek belirsizleşen gelecekleri hakkında endişe duymaktadırlar. Bu durum, iş stresinin, çalışanların günlük işlevlerini yerine getirmelerini engelleyen bir faktör olarak ortaya çıkmasına, fiziksel ve duygusal tepkilere yol açmasına neden olmaktadır (Soysal, 2009, s. 334).

Organizasyonların çalışanlarından beklentileri arttıkça, işlevsel esneklik de önem kazanmaktadır. Bu, çalışanların yeteneklerini genişletme ve sınırları aşma ihtiyacını beraberinde getirirken, aynı zamanda işgücünün ve işin entelektüel yönüyle olan ilişkisi nedeniyle iş yükünü artırmaktadır. Teknolojinin hızla değişmesi ve artan rekabet koşulları, bireyleri daha fazla çalışmaya itmektedir (Kart, 2011, s. 1181; İbicioğlu vd., 2004, s. 28). Çalışanlar, mesai arkadaşları, alt kademedekiler ve üst yönetim dahil olmak üzere her seviyede yoğun bir çalışma temposu içindedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s. 144).

İş dünyası, bireylerin sadece mal, hizmet veya değer üreten varlıklar olduğu görüşünden uzaklaşmış, insan unsurunun önemini göz ardı edilemeyecek bir faktör olarak kabul etmiştir. Şirketler, çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlığının, kurumun genel başarısıyla doğrudan bir ilişkisi olduğunu anlamaktadır. Kamu kurumları da dahil olmak üzere tüm organizasyonlar, çalışanların katılımının, verimliliğinin ve performansının, kuruma olan bağlılıklarıyla doğru orantılı olduğunu bilir. Bu bağlamda, organizasyona sadık çalışanlardan yüksek üretkenlik beklenir (Güneş, 2009, s. 482; Gökmen, 2010, s. 12).

2.11. İş üretkenliğinin performans ile ilişkisi

Performans, belirlenmiş standartlar ve kriterler çerçevesinde bir işin gerçekleştirilme seviyesi olarak ifade edilmektedir (Neal ve Hesketh, 2001, s. 8; Jaaskelainen, 2010, s. 7). İşletme performansı ise, işletmenin sınırlı ekonomik kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2008, s. 97). Bu tanım çerçevesinde, işletme performansı, belirlenen bir zaman dilimi sonunda ulaşılan sonuçlarla, işletmenin gösterdiği çaba ve uğraşların bir ölçütü olarak kabul edilebilir (Özerol, 2019, s. 49).

İşletme performansını değerlendirme sürecinde kullanılan kriterler, zaman ve mekâna göre farklılık gösterebilmektedir. Endüstri devrimi döneminde işletme performansı daha çok maliyet-kar oranları üzerinden değerlendirilirken (Şimşek ve Çelik, 2008, s. 97), günümüzde verimlilik, üretkenlik, yeterlik, karlılık, kalite ve müşteri memnuniyeti gibi çeşitli ölçütler performansın belirleyicileri haline gelmiştir (Tangen, 2002, s. 3; Johnston ve Jones, 2004, s. 202; Tangen, 2004, s. 729; Aktan, 2009, s. 26; Jaaskelainen, 2010, s. 7). Bu bağlamda, performans kavramının, işletme performansını ölçmede kullanılan verimlilik ve üretkenlik gibi kavramları da içeren geniş bir üst kavram olarak ele alınması gerektiği ifade edilebilir (Tangen, 2005, s. 40; Jaaskelainen, 2010, s. 7; De Jorge ve Suarez, 2014, s. 354). Ayrıca, performans kavramının "üretkenlik" ile doğrudan pozitif bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Bu ilişki doğrultusunda, üretkenlik seviyesi arttıkça performansın da artacağı ifade edilebilir (Özerol, 2019, s. 49).

2.12. İş üretkenliğinin verimlilik ile ilişkisi

Üretkenlik ile ilgili olarak, Türkçe literatürde en fazla karşılaştırılan kavramlardan biri "verimlilik"tir (Özerol, 2019, s. 49). Bu karmaşanın nedeni, iki kavramın İngilizce karşılığı olan "productivity" kelimesinin Türkçeye bazen "verimlilik", bazen de "üretkenlik" olarak çevrilmesidir. Her ne kadar bu iki kavram birbiriyle ilişkili gibi görünse de, aslında aralarında belirgin farklar bulunmaktadır (Johnston ve Jones, 2004, s. 202).

Genel anlamda "verimlilik", bir ürün ya da hizmetin üretim sürecinde, elde edilen çıktının, kullanılan girdi miktarına bölünmesiyle hesaplanan oranı ifade eder (Alby, 1994, s. 1; Park vd., 2016, s. 94). Üretkenlik ve verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik, verimli bir işletmede genelde üretkenliğin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Ancak yüksek

Üretkenliğe sahip bir işletmenin her zaman verimli üretim yaptığı sonucuna varmak yanılıcı olabilir (şimşek, 2003, s. 168-169).

Üretkenlik ve verimlilik kavramları arasındaki farkların literatürde açık bir şekilde ifade edilmediği bir gerçektir. Fiziksel çıktıının fiziksel girdiye oranı olarak tanımlanan verimlilik, çıktı ile girdi arasındaki ilişkinin kesin veya neredeyse kesin bir matematiksel ilişki şeklinde ifade edilebildiği üretim ortamlarında kullanılmak için uygundur. Ancak verimliliğin nicel olarak ifade edilmesi zor olan ortamlarda, "retkenlik" terimi daha ağırlıklı kullanılmaktadır. Örneğin, akademik yayın yapan bir ğretim yesi için "retken" sıfatı daha uygundur. Burada yayınların sadece sayısı değil, aynı zamanda kalitesi de önemlidir (zerol, 2019, s. 50).

2.13. Performans ve alışan Performası Kavramları

Günümüzde, rgtler çok çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar arasında en önemlilerden biri, çalışanların verilen görevleri ne derecede başarılı bir şekilde yerine getirebileceklerini belirlemektir. Bu durum, performans kavramının iş dünyasında özel bir öneme sahip olmasına yol açmıştır (İraz ve Akgün, 2011, s. 227). Performans, rgtlerdeki çalışma gruplarının önceden belirlenen hedeflere ulaşma çabalarını ifade eder (İraz ve Ata, 2020, s. 294). Bu bağlamda, performans; başarma, başarıya ulaşma anlamına gelir ve bazen başarı kavramıyla eşanamlı olarak kullanılmaktadır (Erdoğmuş ve Beyaz, 2002, s. 69). Performans, bireysel veya grup bazında bir işin belirlenen amaçlara ne derece ulaştığını gösteren, başarının hem nicel hem de nitel olarak ölçümlendiği bir kavram olarak tanımlanır (Akdemir ve Duman, 2016, s. 30). Bu kavram, belirlenen bir zaman aralığında gerçekleştirilen işlerin hedeflerle olan uyumunu ve belirli etkinliklerin başarıyla tamamlanma oranını ifade eder. Kurumsal anlamda, belirli bir dönemde üretilen ürün veya hizmet miktarı olarak değerlendirilirken, bireysel açıdan ise amaçlara ulaşma kapasitesi ile ölçülen etkinlik ve verimlilik düzeyi olarak görülür. Performans, hedeflerin gerçekleşme amacını ve başarı oranını temsil eder (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 203).

Tinofirei (2011, s. 12) göre, bir çalışanın performansı, atanmış görevleri doğruluk, maliyet, zamanlama, etkinlik, verimlilik ve genel performans kriterleri çerçevesinde, işverenle anlaşarak yerine getirmesidir. Suliman ve Al Kathairi (2013, s. 101) ise çalışanın performansını, görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesi sonucunda elde edilen iş sonuçlarının miktarı ve kalitesi olarak tanımlamaktadırlar. Korschun (2014, s.

24) performansı, girdilerin etkili ve verimli kullanılması aracılığıyla üretim süreçlerinde sürekli iyileşmeye ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan ekip çalışmasının önemine işaret ederek açıklar. Osman-Gani (2012, s. 362), performansı, çalışanın daha fazla çaba sarf etmesini teşvik eden, beceri ve yeteneklerini kullanmasını gerektiren motivasyon ve nedenlere dayanarak açıklar. Buna göre, çalışan performansı genellikle iki ana faktörden kaynaklanır: bireyin doğal ve/veya kazanılmış yetenek ve becerileri ve bu becerilerin iş görevlerini daha iyi yerine getirebilmek için kullanılmasıdır.

Performans değerlendirilirken, bir iş yerindeki bireylerin başarı düzeyleri, yalnızca onların konuşma, yazma, anlama ve görsel hafıza gibi yeteneklerine dayanmaz; aynı zamanda fiziksel güç, el becerileri ve vücudun etkin kullanımı gibi faktörler de büyük önem taşır. Ancak bu yeteneklerin varlığı, bireylerin her durumda bu yetenekleri etkin şekilde kullanabilecekleri anlamına gelmez. Fiziksel ve çevresel koşullar, bireylerin işlerini yerine getirme arzusunu ve kapasitesini etkileyebilir. Bu durum, bireylerin kişisel özelliklerinin ve yeteneklerinin, örgütlerin talep ve beklentilerini nasıl karşıladığını belirleyici faktörler arasında yer alır (Bingöl, 2014, s. 367).

Performans düzeyleri, işin yapısına ve diğer belirlenmiş faktörlere göre değerlendirilir. Eğitim, yaş ve cinsiyet gibi benzer koşullara sahip iki birey aynı sektörde işe başlasa bile, zaman içinde performanslarında farklılıklar gözlemlenebilir (Sonugür, 2018, s. 49). Performans bileşenleri, genellikle üç ana kategoride incelenir (Gibbs ve Ashill, 2013, s. 306):

İş Miktarı: Yapılacak işin miktarını ifade eder.

Kalite: Üretilen işin veya hizmetin kalitesi.

Zaman Periyodu: İşin tamamlanması için önceden belirlenen zamana uyum.

İşten ayrılma olasılığı yüksek olan ortamlarda çalışanların performans gösterme motivasyonları genellikle azalır. Buna karşılık, mutlu çalışanlar genellikle daha yüksek performans sergiler ve yönetim için bu çalışanları motive etmek daha kolaydır. Çalışanlar işlerini yaparken kendilerini nitelikli hissettiklerinde, iş tatmini artar ve bu genellikle iyi tasarlanmış eğitim programları ile sağlanabilir. Üst düzey yöneticiler, eğitimlerin önemini kabul ederek, motivasyonu ve dolayısıyla iş gücü performansını artıracak daha iyi bir çalışma ortamı yaratılmasını sağlar (Othman, 2019, s. 42). Performans, çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar için temel bir unsurdur. Organizasyonlar, sektörde rekabet

avantajı elde etmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyar. Organizasyonda elde edilen yüksek başarı, çalışanların memnuniyetini ve gururunu artırır. Yüksek çalışan performansı, bireyler için toplumsal itibar, daha iyi kariyer fırsatları ve yüksek gelir imkanları sağlar (Yelboğa, 2008, s. 200).

2.14. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Organizasyonlar, kendilerini sürdürülebilir kılmak amacıyla belirledikleri başarı ölçütlerine ulaşabilmek için, ilk olarak yüksek performanslı çalışanlara gereksinim duyarlar. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin artırılması ve yeterli destek sağlanması durumunda, onların performanslarında bir iyileşme gözlemlenecektir (Valibayove, 2018, s. 35).

Çalışan performansının iyileşmesi veya kötüleşmesini etkileyen pek çok faktör, işletmenin iç ve dış ortamında yer alır. Bu faktörler arasında, çalışanların psikolojik ve fizyolojik durumları, eğitim seviyeleri, yetenekleri ve sosyal hayatları gibi bireysel özellikler; aynı zamanda, örgüt kültürü, izlenen politikalar, yönetim süreçleri ve çalışanlara yönelik uygulamalar gibi örgütsel faktörler bulunur. Dolayısıyla, performans üzerinde etkili olan faktörler bireysel, örgütsel ve diğer çeşitli faktörler olarak üç ana kategoride incelenebilir (Yarar, 2008, s. 2).

2.14.1. Kişisel Faktörler

Organizasyonlarda, çalışanın performansı doğrudan bireyin kendisiyle ilintili olduğundan, kişilik özelliklerinin bu konuda kritik bir rol oynadığı kabul edilir. İşin gereksinimleri ile kişinin karakteristik özelliklerinin uyumlu olması, başarılı performans için temel bir önkoşuldur. Yine de, kişilik özellikleri her ne kadar önemli bir faktörse de, belirli şartlara bağlı olarak değişebilen diğer kriterler de vardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s. 49). Kişinin karakteri ile işin niteliklerinin uyuşmaması halinde, arzu edilen performans seviyesine ulaşılammamaktadır. Öte yandan, çalışanların motivasyonunu artıracak bazı faktörlerle performans seviyesinin yükseltilmeye çalışıldığı durumlar da bulunmaktadır (Yener, 2007, s. 5).

Performansı etkileyen bireysel faktörler arasında, çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, fiziksel ve mental sağlığı, inançları ve eğitimi yer alır. Aynı zamanda, kişinin toplumsal ve iş çevresi ile kişilik özelliklerinin etkileşimi de performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Gedik, 2010, s. 19).

Tüm çalışanlar için düşünülen standart bir iş ortamında, performansı etkileyen temel kişilik özelliği olarak eğitimin önemli olduğu söylenebilir. Eğitimin kaynağı, süresi, eğitim sürecindeki pratik uygulamalar gibi faktörler, bazı çalışanların performansını diğerlerine kıyasla daha üstün kılmaktadır. Diğer yandan, çalışanın medeni durumu da performans üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Ailesel sorunlar yaşayan ya da bekarlık nedeniyle düzensiz bir yaşam süren bireylerin iş yerindeki performansları, bu kişisel durumlarının bir yansıması olarak etkilenmektedir (Özmutaf, 2007, s. 48).

2.14.2. Örgütsel Faktörler

İşletmeler, uzun vadeli hedeflerine ulaşmak amacıyla belirledikleri vizyonlarına, misyonlarını ne kadar etkili uygulayabildikleriyle yaklaşır. Başarı, işin nasıl en iyi şekilde yürütüleceğinin anlaşılmasıyla temellendirilir (Dinçer, 2013, s. 9). Herhangi bir kurumun ana hedefi, rekabetçi bir ortamda varlığını sürdürebilmektir. Bu hedefe ulaşmanın yollarından biri, alanında uzmanlaşmış, iyi eğitim almış ve yüksek performans gösteren çalışanların bulunmasıdır. Kurumun desteği, motivasyon ve güven sağlamasıyla çalışanların performansı belirgin şekilde iyileşir (Masoodul, 2011, s. 271).

Organizasyonlarda çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesi, onları karar alma süreçlerine dahil etmek ve bir takımın parçası olduklarını hissettirmek, performanslarını artırmada önemli bir rol oynar. Kararlara katılım, çalışanların bilgi ve deneyimlerinin artmasına katkıda bulunurken, aynı zamanda organizasyona büyük faydalar sağlar (Tsang, 2007, s. 272).

Çalışanların performansını maksimize etmek için organizasyonların, fiziksel koşulları en üst düzeyde sağlamaları gereklidir. Uygun fiziksel koşullar sağlandığında, çalışanlar kendilerini daha rahat hisseder, işlerine tam anlamıyla uyum sağlar ve motivasyonları artar. Bunun aksine koşullar altında, performanslarında düşüşler meydana gelir (Akgemci, 2001, s. 180).

Çalışan performansı ile organizasyon arasındaki ilişkide, yönetim tarzı da belirleyici bir faktördür. Modern yönetim anlayışını benimseyen organizasyonlarda, yöneticilerin çalışanlara karşı anlayışlı ve destekleyici tutumları, örgütsel bağlılığı pekiştirmede kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların bağımsız çalışma yeteneklerinin teşvik edildiği ve özgürlük alanlarının sağlandığı durumlar, önemli performans iyileştirmelerine sahne olmaktadır (Longe, 2014, s. 69).

Yöneticiler, iş analizlerini dikkatli bir şekilde yaparak, hangi görevin hangi çalışan için en uygun olduğunu belirlemeli ve planlamalarını bu yönde yapmalıdır. Bu aşamada, yöneticilerin bir diğer görevi de, performans ölçümü yaparak etkinlik analizleri gerçekleştirmektir (Kılınç, 2016, s. 80). Çalışanların organizasyona dair algılamaları; kendilerini rahat, huzurlu ve güvende hissetmeleri durumunda performanslarının arttığı gözlenmektedir (Özmutaf, 2007, s. 44).

Organizasyonlar çalışan performansını artırmak için; iş yükünü hafifletecek tedbirler almalı, yeni çalışanların gelişimine yönelik eğitimler vermeli, üst yönetimi etkin kullanmalı, onları çalışanlara yakınlık göstermeye ve sorunlara odaklanmaya teşvik etmeli, personele yeni roller atayarak onları sürekli değişen bir dinamik içinde olduklarını hissettirmeli, iletişim kanallarını açık tutmalı ve beklentileri makul bir şekilde karşılamaya yönelik çabalar göstermelidir (Skinner, 2005, s. 3-14).

2.14.3. Diğer Faktörler

İşletme çevresi, bir organizasyonun faaliyetlerini doğrudan etkileyen iç ve dış faktörlerin tümünü kapsar. İşletmenin iç çevresi çalışanları, yöneticileri, fiziksel yapıları ve organizasyonel hiyerarşisini içerirken; dış çevre, rakipleri, ekonomik faktörleri, lojistik, hammadde tedarikçileri, pazar dinamikleri, siyasi ve yasal koşulları barındırır. Bu faktörlerin hem organizasyonun genel başarısı hem de dolaylı yoldan çalışanların performansı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Altunoğlu ve Doğan, 2014, s. 24).

Organizasyonun çevresi göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların bu çevreden bağımsız hareket etmeleri mümkün değildir. Organizasyonun her bir faaliyet basamağında çalışanların rolü düşünüldüğünde, başarılı bir yapıda etkin personellerin varlığı zorunludur. İşin doğası, çalışanlara uygunluk, maaş ve ödüllendirme sistemleri, sosyal aktiviteler gibi birçok faktörün çalışan performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Yıldız, v.d, 2008, s. 236).

Çalışanların iş yerlerinde hem verimli çalışabilmeleri hem de keyifli zaman geçirebilmeleri için, çalışma ortamlarının konforlu ve güvenli olması gerekmektedir. İş sağlığı ve güvenliği konusunda yeterli önlemler alan organizasyonlarda çalışanların kendilerini daha güvende ve mutlu hissetmeleri, bu pozitif durumun performanslarına olumlu yansımaları beklenmektedir (Becerren, 2000, s.70). Bununla birlikte, fiziksel dış çevrenin yanı sıra toplumsal yapı, inançlar ve ekonomik durum gibi faktörler de

organizasyonun faaliyet gösterdiği ortamda yaşanabilecek olumsuzluklar neticesinde çalışanlarda performans düşüklüğüne yol açabilir (Öztürk, 2009, s. 7).

Teknolojik ilerlemeler, iş hayatını kolaylaştıran birçok yarar sağlamaktadır. Organizasyonlar için hangi teknolojinin hangi iş fonksiyonu için daha uygun olduğunun belirlenmesi ve buna uygun personelin istihdam edilmesi, performans açısından büyük bir başarı elde etmeyi sağlayacaktır. Eski teknolojileri kullanan ve modernize olamayan organizasyonlarda çalışanların, beklenen performans seviyesine ulaşamayacağı belirtilmektedir (Demir ve Tarhan, 2009, s. 58).

Teknolojik gelişmelerin, sadece organizasyonun dış çevresinde ve üretimden pazarlamaya kadar olan süreçlerde kullanılmasının yeterli olmayacağı, çalışma alanlarının da teknolojiye uyum sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışma ortamının teknoloji ile donatılması ve yaşamı kolaylaştırıcı yeniliklerin entegre edilmesi, çalışan memnuniyetini ve dolayısıyla performansını artırıcı bir etki yaratacaktır (Muchinsky, 2000, s. 803).

İş yerinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ve davranışları da dışsal faktörler arasında performansı etkileyen önemli unsurlardandır. Birbiriyle uyum içinde olan, takım çalışmasına açık, öğrenmeye istekli ve kişilerarası ilişkilerde olumlu tutum sergileyen çalışanların performansının yüksek olacağı ifade edilmektedir (Bloch ve Whiteley, 2003, s. 87).

2.15. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kavramının anlamını derinlemesine kavramak, öncelikle terimin sözlük tanımını ele almakla mümkündür. Bu çerçevede, "sürdürmek" kelimesi, bir durumun devamlılığını sağlama veya bir eylemi sürekli hale getirme gibi anlamlara gelir. Bu ifadeler, zamana dair bir boyut taşır, ancak bir eylemin "devam ettiği" kabul edilmesi için gereken zaman süresi, kendi başına tartışma konusudur. İşletmecilik literatüründe bu tartışmaya çözüm olarak "uzun dönem" kavramı önerilmiştir. Değişken bir çevrede, bir avantajın uzun süreli olup olmadığını belirlemenin zorluğu nedeniyle bu tanımın yetersiz olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik tanımına, zamanın yanı sıra "görecelilik" unsuru da eklenmelidir (Seviçin, 2009, s. 173).

George S. Day tarafından 1984 yılında ilk defa strateji alanında kullanılan "sürdürülebilirlik" terimi (Seviçin, 2009, s. 172), sadece toplumun ekonomik, sosyal,

kurumsal ve çevresel yönleriyle ilişkilendirilmekle kalmaz, aynı zamanda diğer canlıların yaşamlarıyla da bağlantılıdır. İçeriği bu kadar geniş ve çeşitli bir kitleye hitap eden sürdürülebilirlik, tanımlanması zor ve ölçümü meydan okuyan bir kavram olmasına rağmen, genelde "insanlık ve doğal dünya için şu an ve gelecekte en iyi sonuçları sağlama yönünde çaba sarf etmek" şeklinde tanımlanır (Kılıç Akıncı ve Akıncı, 2010, s. 195). Sürdürülebilirliğin ölçümü ve niceliksel boyutunun saptanmasında, neyin sürdürülebilir olduğunun belirlenmesinin zorluğu kabul edilse de ölçümler yapılmalı ve karşılaştırmalar gerçekleştirilmelidir. Bugün, ekonomik sistemler açısından neyin doğru olduğuna ve nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine dair geniş bir bilgi birikimi mevcuttur. Bu sayede, neyin sürdürülebilir olduğu ya da olmadığı belirlenebilir. Örneğin, fosil yakıtların mevcut kullanımının sürdürülebilir olmadığı ve yerlerine yenilenebilir enerji kaynaklarının tercih edilmesi gerektiği açıktır (Kılıç Akıncı ve Akıncı, 2010, s. 196).

Sanayi devrimiyle beraber kitlesel üretim, çağımızın dönüşümünde kritik bir rol oynamıştır. Bu gelişme, aynı zamanda iki temel sorunu da beraberinde getirmiştir: Kaynakların aşırı ve plansız kullanımı ve üretim süreçlerinin çevreye verdiği zarar. Sürdürülebilirlik kavramı, işte bu sorunlara çözüm bulma amacı güder. Sürdürülebilirlik, mevcut neslin ihtiyaçlarını gelecek nesillerin haklarından çalmadan karşılayabilme ilkesine dayanır. Kalıcı bir tatmin duygusu yaratılabilmesi, ekosistemlerin yenilenebilirliğinin desteklenmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi, sürdürülebilir bir gelişme için zorunludur. Mevcut kaynakların korunması ve gelecek nesillere aktarılması, sürdürülebilirliği zamanımızın önemli bir meselesi haline getirmiştir. Başlangıçta daha çok kaynak yönetimi ile ilişkilendirilen sürdürülebilirlik, zaman içinde enerji, turizm ve tarım gibi çeşitli alanlarda da kendini göstermeye başlamıştır. Kavramın kullanımının genişlemesiyle tanımlarında da çeşitlilik ortaya çıkmıştır. Bazı bilim insanları sürdürülebilirliği üretim faktörlerinin kullanım düzeyine bağlarken, bazıları kentsel perspektiften yaklaşım sergilemiş, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları ön plana çıkaran kurumsal anlayışlar da geliştirilmiştir (Öztel vd., 2012, s. 33).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin sadece sermaye birikimi ve sürdürülebilir büyüme sağlamasının ötesinde, çevresel, sosyal ve ekonomik kalkınma gibi toplumsal hedeflere de ulaşmaları gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır. İşletmelerin sağlıklı bir sürdürülebilirlik sağlamaları için, ekonomik, sosyal ve çevresel hedefleri kapsamlı bir şekilde stratejik planlama ve operasyonel karar alma süreçlerine dahil etmeleri

gerekmektedir. Bu, işletmelerin ekonomik başarılarının yanı sıra sosyal ve çevresel sorumluluklarını da yerine getirmeleri anlamına gelir. Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, işletmeler için yalnızca toplumsal bir sorumluluk değil, aynı zamanda yenilikçilik ve pazarlama stratejileri ile ilişkilendirilerek rekabet avantajı sağlama potansiyeli de sunar (Öztel vd., 2012, s. 35).

Uluslararası alanda, işletmeler üzerinde sürdürülebilirlik standartlarına uyum sağlamaları yönünde artan bir baskı bulunmaktadır. Bu baskı karşısında işletmeler, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda aldıkları önlemleri ve uyum süreçlerini şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşarak, kendilerine yönelik oluşan baskıyı hafifletmeye çalışmaktadırlar. Sürdürülebilirlik performansının ölçümünün zorluğu ve değerlendirme için kullanılan çok sayıda ölçütün varlığı, bu alandaki çalışmaları karmaşık hale getirmektedir. Bu karmaşıklığın üstesinden gelmek için, birden fazla ölçütü birleştiren tek bir değerlendirme ölçütünün kullanılması yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır. Bu süreçte, çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu yöntemler, çeşitli ölçütleri önem derecelerine göre ağırlıklandırarak, karar verme sürecini şeffaf ve katılımcı bir hale getirmekte ve disiplinler arası çalışmalara olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, çok ölçütlü karar verme (MAUT), analitik hiyerarşi süreci (AHP), analitik ağ süreci (ANP), ve uzlaşma programlama (CP) gibi yöntemler, çeşitli araştırmalarda [Erol, vd. (2011), Singh, vd. (2007), Mendoza ve Dalton, (2005), Barbie-Kafaky (2009), Vacik, vd. (2007), Diaz-Balteiro, Voces ve Romero (2011)] başarıyla kullanılmıştır (Öztel vd., 2012, s. 34).

Sürdürülebilirlik kavramının iş dünyasında giderek daha fazla kullanılmasına rağmen, bu alanda genel kabul görmüş bir tanımın veya prensibin olmaması, konunun karmaşıklığını artırmaktadır. İşletmelerin alan yazınında sürdürülebilirlik kavramının popülerliğinin arttığını, fakat bu popülerliğe rağmen bir uzlaşıya varılmış tanımın veya prensibin bulunmadığını belirtmişlerdir. İnternet üzerinde yapılan bir aramada, "sürdürülebilir kalkınma" ifadesiyle ilişkilendirilen 26 farklı tanıma ulaşıldığı gözlemlenmiştir. Bu tanımlar, sürdürülebilir kalkınmayı koruma, ekolojik sistem, biyolojik çeşitlilik, kaynak tabanı ve sosyal adalet gibi kavramlar üzerinden açıklamaktadır (Butler ve diğerleri, 2011, s. 2)

Günümüz işletme liderleri, "sürdürülebilir işletme faaliyetleri" terimini, başından sonuna kadar çevresel sorumlulukları merkeze alan geniş bir yelpazede uygulamaları ve süreçleri ifade eden bir kavram olarak benimsemiş durumdadır. Bu, işletmenin her faaliyet

alanında, "sürdürülebilir" ya da "yeşil" olarak nitelendirilen uygulamaların entegre edilebileceği anlamına gelir. Bu uygulamalar; işletmenin fiziksel yapısının planlanmasından tedarik zinciri yönetimine, ürün ve hizmetlerin üretiminden sunumuna, ambalajlamadan dağıtımına ve hatta ürünlerin son kullanıcı tarafından kullanımına kadar işletmenin tüm süreçlerini kapsar. Bu kapsamlı yaklaşım, "sürdürülebilir işletme faaliyetlerinin" sadece anlık çözümler sunmakla kalmayıp, uzun vadeli yaşam döngüsü uygulamalarını da içerdiğini ortaya koyar. Sürdürülebilir işletme faaliyetleri, işletmenin bugünkü ve gelecekteki tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetir ve işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel sistemlerle olan ilişkilerini uzun vadede sürdürülebilir kılan uygulamalardır. Çevresel etkilerini minimize etmeye çalışan işletmeler genellikle "yeşil işletmeler" olarak adlandırılırsa da bir işletmenin sürdürülebilir olması, çevresel yönlerin ötesinde, sürdürülebilirlik kavramının tüm boyutlarının ele alınmasını zorunlu kılar (Raderbauer, 2011. s. 15).

İşletmeler, ekonomik, sosyal ve çevresel değer yaratmayı hedefleyen sürdürülebilir stratejiler geliştirerek bu yeni döneme uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte, hiçbir unsur diğerinden daha az önemli değildir ve hiçbir bir diğerinin aleyhine tercih edilmemektedir. Sürdürülebilirliğin başarısı, işletmenin organizasyonel hedeflerine olan bağlılığı ile sosyal ve çevresel sorumluluklarını ne kadar iyi dengeli bir şekilde yerine getirdiğine bağlıdır. İşletmenin bu çok boyutlu unsurlar arasında kuracağı denge, sürdürülebilir başarısının anahtarıdır (Grayson, vd., 2013, s. 30).

2.16. Sürdürülebilir Performans

Günümüzde, organizasyonlar sadece geniş çaplı toplumsal kaynakları tüketmekle kalmıyor, aynı zamanda toplumsal düzeyde önemli etkiler de yaratıyorlar. Bu nedenle, sürdürülebilir kalkınma konusunda merkezi bir role sahipler. Ancak bu merkeziyet, kısa vadeli kazanımlara odaklanarak değil, ekonomik, sosyal ve çevresel değerlerin artırılmasıyla elde edilebilir; bu sayede toplumsal refaha katkı sağlanır ve ulusal ve küresel pazarlarda rekabetçi bir avantaj sağlanır. Günlük aktivitelerimizin her biri, inkâr edilemez bir şekilde çevresel etkilere ve iklim değişikliğine katkıda bulunuyor. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler çerçevesinde, atık ve emisyon üretmeleri kaçınılmazdır. Her bir işletme, sunduğu hizmetlerin yanı sıra, ürettikleri ürünlerden kaynaklanan çevresel etkilere de sahiptir. Bu etkilerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve olası risklerin finansal büyüme ile gelişme stratejilerine entegre edilmesi, işletmenin

pazardaki konumunu ve vizyonunu korumasına yardımcı olacaktır (Kılıç Akıncı ve Akıncı, 2010, s. 194).

Şirket sürdürülebilirliği, gelişmekte olan bir yönetim paradigması olarak görülmektedir. Sürdürülebilirlik yanlıları, işletmelerin geleneksel yöntemlerle faaliyetlerini sürdürmelerinin giderek zorlaştığını belirterek, bu kavramı geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modellerine bir alternatif olarak sunmuşlardır. Bu yeni model, geleneksel iş yapma yöntemlerine ek olarak sosyal ve çevresel boyutları da içermektedir. Şirket sürdürülebilirlik yönetimi, organizasyonların faaliyetlerini sürdürürken sosyal ve çevresel yapıda meydana getirdikleri değişikliklere stratejik ve kar odaklı yanıtlar verme şeklinde tanımlanabilir. Bu anlayış, işletmeler için yeni bir iş yapma modelini önermekle kalmaz, aynı zamanda mevcut kazançlara odaklanmanın ötesine geçerek gelecekteki yatırımların önemini de vurgular (Tokgöz ve Önce, 2009, s. 252).

2.17. Sürdürülebilir Çalışan Performansının Sağlanması

Sürdürülebilir çalışan performansının sağlanması, işletmelerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu strateji, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarını bir araya getirerek, uzun vadeli başarıya ulaşmalarını amaçlamaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin finansal kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmelerini, uzun vadeli ekonomik değer yaratmalarını ve ekonomik dengesizliklere karşı dirençli olmalarını gerektirir. Bahar (2006) tarafından yapılan VAR analizi çalışması, turizm sektörünün Türkiye'nin ekonomik büyümesi üzerindeki etkisini incelerken, sürdürülebilir kalkınma perspektifinden ekonomik performansa odaklanmıştır (Bahar, 2006, s. 137-150).

Sosyal sürdürülebilirlik, çalışanların refahını, eğitimini ve iş güvencesini kapsar. Çalışanların sosyal refahının artırılması, işletmenin genel performansını ve rekabet gücünü artırabilir. Bu kapsamda, Vedula ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan bir çalışma, sosyal ve çevresel girişimciliğin kamu yararına nasıl katkıda bulunabileceğini incelemekte ve sürdürülebilir esenliğe vurgu yapmaktadır (Vedula vd., 2022, s. 391-425).

Çevresel sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel ayak izlerini minimize etmeye yönelik uygulamaları içerir. Bu, kaynakların verimli kullanımını, atıkların azaltılmasını ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapılmasını içerebilir. Yılmaz ve Yücel (2022: 691-702) tarafından yapılan bir çalışma, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için

uluslararası çabaların önemini vurgularken, çevresel boyutun önemine de işaret etmektedir.

2.18. İlgili Araştırmalar

Uguz'un (2004) yaptığı çalışmada, EİÜÖ türk toplumunda geçerlilik ve güvenilirliği yapılmıştır. Ölçek, iş yerindeki üretkenlik düzeylerini ölçmek üzere tasarlanmış, kısa formatta bir kendini değerlendirme aracıdır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, sağlıklı bireyler ve depresyon tanısı almış bireylerden (n=74) elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin dil adaptasyonu sürecinde, ilk olarak ölçek maddeleri İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, ardından dilin doğruluğunu teyit etmek amacıyla tekrar İngilizceye geri çevrilmiştir. Bu süreçten sonra, ölçeğin yapısal geçerliliği, zaman içindeki tutarlılığı, test-tekrar test güvenilirliği ve iç tutarlılık gibi güvenilirlik kriterleri değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlarda, her iki örneklemin iç tutarlılık değerlerinin Cronbach alfa katsayısı ile .90'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, ölçek maddelerinin toplam puanla olan korelasyon değerleri .32 ile .75 arasında değişirken, test-tekrar test güvenilirliği .76 olarak hesaplanmıştır. Depresyon tanısı almış bireylerin EİÜÖ puanları ile Hamilton Depresyon Değerlendirme Ölçeği (HAM-D) puanları arasında .52 ile .62 arasında pozitif bir korelasyon bulunurken, Klinik Global İzlenim (CGI) puanları ile .62, ve SF-36 Sosyal İşlevsellik alt ölçeği ile ise -.43 düzeyinde negatif bir korelasyon saptanmıştır. Sağlıklı katılımcılar ile depresyon tanısı almış bireyler arasında EİÜÖ toplam puanları açısından anlamlı bir farklılık olduğu da ortaya konmuştur.

Özerol'un 2017 yılında gerçekleştirdiği çalışmada, işletme yöneticilerinin liderlik becerilerinin çalışanların üretkenlik seviyeleri üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Araştırmada, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışan performansı ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu analiz edilerek, kurumsal yönetim kalitesinin artırılmasına, örgütsel gelişimin desteklenmesine, çalışan bağlılığının güçlendirilmesine, ürün kalitesi ve miktarının artırılmasına katkıda bulunmayı hedeflenmiştir. Ayrıca, bu alanda yapılacak gelecek çalışmalara da rehberlik etme amacı taşır. Malatya ili sınırları içindeki 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan, plastik kapı ve pencere üretimi yapan yedi farklı işletmede yürütülen araştırmanın örneklemini, bu işletmelerde çalışan toplam 275 kişi oluşturur. Çalışmada, evrenin tamamına ulaşma çabası gösterilmiş, ancak 220 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Veri toplama sürecinde, katılımcılardan kişisel bilgilerini içeren bir form doldurmaları istenmiş, ayrıca "Etkili Liderlik Ölçeği" ve "EİÜÖ"

kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın çeşitli değişkenleri arasındaki ilişkiler, korelasyon katsayıları ile ölçülmüştür. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi gibi değişkenlerin analizinde ise "Bağımsız Gruplar T-Testi" ve "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" gibi istatistiksel testler tercih edilmiştir. Anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek için ise "Tukey HSD" testi uygulanmıştır. Bu detaylı analizler sonucunda, yöneticilerin etkili liderlik özellikleri ile çalışanların üretkenliği arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin liderlik becerilerinin, çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisini vurgular ve ileri araştırmalar için sağlam bir temel oluşturur.

Selöz (2024) çalışmasında, kariyer ve yetenek yönetiminin organizasyonun rekabet avantajı elde etmesine, çalışan memnuniyetini artırmasına ve sürdürülebilir bir yetenek havuzu oluşturmaya olan katkılarını incelenmiştir. Bu çalışma, insan kaynakları kapsamında yapılan değerlendirmelerle, sürdürülebilir performansın sağlanmasında yetenek yönetiminin önemini vurgulamaktadır.

Aksu, Ata ve Oğrak (2024) tarafından yapılan bir diğer araştırma, yetenek yönetiminin otel çalışanlarının performansına etkilerini Van ilinde gerçekleştirilen bir saha çalışması ile ortaya koymuştur. Bu çalışma, yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlama ve iş performansını artırma konusundaki kritik rolünü ele almaktadır.

Özbezek, Sezer ve arkadaşlarının (2024) çalışması, proaktif kişiliğin yaratıcı performans üzerindeki etkisini ve bu süreçte psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. Bu araştırma, çalışanların yaratıcılığının ve proaktif davranışlarının, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi konusunda ne kadar değerli olduğunu göstermektedir.

Çankır ve Semiz Çelik'in (2018) yaptıkları çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların performansının, çalışmaya tutkunlukları, ses çıkarma davranışları ve psikolojik iyi oluşları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu faktörlerin, mali performans ile çalışan performansı arasındaki bağlantıyı da etkilediği tespit edilmiştir.

Özerklik ve ödüllendirmenin, çalışanların inovasyona yönelik davranışları üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada, bu iki faktörün çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulgusu ortaya konmuştur. Özerkliğin ve adaletli ödüllendirme sistemlerinin, çalışan motivasyonunu artırarak performansı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu çalışma, özerkliğin ve ödüllendirmenin, çalışan performansını doğrudan

etkileyebileceği gibi, çalışanların inovasyona yönelik davranışları üzerinden dolaylı olarak da etkileyebileceğini göstermektedir (Pekdemir, Koçoğlu, & Gürkan, 2014).

COVID-19 salgını, sürdürülebilirlik alanındaki ilerlemeleri dünya çapında yavaşlatmıştır. Bu dönemde, işletmelerin hızlı ve sistemik değişimi, Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşılabilmesi için daha da önemli hale gelmiştir. Ticaret birlikleri gibi meta-örgütler, üye işletmeler arasında eşgüdüm sağlayarak bu tür bir değişime önderlik edebilir. Araştırma bulguları, İstanbul Sanayi Odasının belirli Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına salgın öncesi ve sonrası dönemde daha fazla yoğunlaştığını göstermektedir (Manisaligil & Fettahoğlu, 2022).

Polat'ın 2019'da gerçekleştirdiği çalışmanın ana amacı, konaklama sektöründe çalışanların iş güvencesizliği algıları ile iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkiyi yıl boyu çalışanlar ile mevsimlik çalışanlar arasında karşılaştırmalı olarak incelemektir. Çalışma sürecinde, iş güvencesizliği ve iş üretkenliği kavramlarının birbiriyle olan ilişkileri detaylı bir şekilde literatür taraması ile desteklenmiştir. Araştırma, İstanbul ve Marmaris'teki konaklama işletmelerinde çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yapılarak ve anketler uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlarda, yıl boyunca çalışanların iş güvencesizliği algıları, mevsimlik çalışanlara kıyasla daha düşük seviyede bulunmuştur. İş üretkenliği genel olarak yıl boyu çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur. Hem mevsimlik hem de yıl boyu çalışanlar arasında, iş güvencesizliğinin iş üretkenliği üzerinde negatif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir; iş güvencesizliği algısı yüksek olan bireylerin iş üretkenlikleri düşük çıkmıştır. İş güvencesizliği ile iş üretkenliği arasındaki ilişki her iki grup için de benzer derecede olsa da, iş güvencesizliği algısındaki herhangi bir değişikliğin iş üretkenliği üzerindeki etkisi mevsimlik çalışanlarda daha belirgin olmuştur. Ayrıca, mevsimlik işletme çalışanlarının sezon sonunda başka bir iş bulma olasılıklarının artması, üretkenlik üzerinde olumsuz bir etki yaratmış ve üretkenliği daha da azaltmıştır.

Ogunola ve Abrifor (2013) tarafından yapılan çalışmada, yönetim tarzlarının iş performansına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma, Nijerya'nın Oyo ve Osun Eyaletlerindeki iki bira üretim tesisinde çalışan toplam 200 kişilik bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, yönetim tarzları ile çalışanların iş performansları arasında belirgin bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırma sonuçları, çalışanların sektörün genel yapısından dolayı otokratik yönetim tarzına daha

yatkın olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda, araştırma, yöneticilerin çalışanların iş performanslarını artırmak ve onlarda tatmin ile bağlılık duygusunu güçlendirmek için uygun yönetim tarzlarını benimsemeleri gerektiğini önermektedir. Bu öneriler doğrultusunda, yöneticilerin, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilecek yönetim stillerini adaptasyonlarını sağlamalarının önemi vurgulanmıştır.

Uysal'ın (2012) gerçekleştirdiği araştırmanın temel amacı, Isparta il merkezinde faaliyet gösteren 7 hastanenin çalışanlarının, yöneticilerini otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüşümcü gibi çeşitli liderlik tipleriyle nasıl ilişkilendirdiklerini ve bu algıların çalışanların iş üretkenlik düzeyleriyle olan ilişkisini incelemektir. Araştırma kapsamında, hastaneler çalışan sayılarına göre katmanlandırılarak, örneklem seçimi yapılmış ve toplam 525 hastane çalışanına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, demokratik, katılımcı ve işlemsel liderlik türleri ile iş üretkenliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bununla birlikte, liberal, otokratik ve karizmatik liderlik türlerinin iş üretkenliğini olumsuz yönde etkilediği, paternalist ve dönüşümcü liderlik türlerinin ise iş üretkenliğini artırdığı belirlenmiştir.

Dang, Wang, Deng, Zhang ve Mao (2024), uluslararası mühendislik sözleşmeleri yapan Çinli şirketler üzerine yaptıkları çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun (CSR) finansal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma, CSR uygulamalarının sürdürülebilir gelişmeyi desteklediğini ve çalışan performansı ile şirketin finansal başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Gross-Golacka (2024) tarafından yapılan bir diğer çalışma, çeşitlilik yönetiminin, özellikle fikri sermayenin (insan sermayesi dahil) oluşumunu nasıl destekleyebileceğini ve böylece organizasyonların rekabetçiliğini nasıl artırabileceğini incelemiştir. Araştırma, çeşitlilik yönetiminin, yenilik, çalışan bağlılığı ve genel organizasyon performansını artırmada kritik bir rol oynadığını bulmuştur.

Alnajem ve Al-sudani (2024), Bağdat'taki eğitim kurumlarında çalışanların akademik performans seviyelerinin iyileştirilmesinde finansal ve finansal olmayan teşviklerin etkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma, teşviklerin çalışan performansını nasıl etkileyebileceği ve özellikle mali olmayan teşviklerin kişisel değişkenler ile iş performansı arasında önemli bir ilişki kurduğunu göstermiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmaya yönelik yöntem detayları sunulacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, operasyonel araç kiralama sektöründe yönetici davranışlarının çalışanların üretkenliği ve sürdürülebilir performansı üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemektir. İstanbul ilinde gerçekleştirilen bu araştırma, anket yöntemi kullanarak elde edilen verilere dayanarak, yönetici davranışlarının iş süreçlerine olan etkilerini somut verilerle ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı, yönetici davranışları, işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı ile katılımcıların kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılığın tespit edilmesidir. Bu çalışma, yönetici davranışlarının işletmelerdeki verimlilik ve çalışanların performansı üzerindeki etkisini anlamak için kritik bir referans noktası oluşturmayı ve operasyonel araç kiralama sektörüne özgü stratejiler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, araştırmanın sonuçları, sektördeki yöneticilere çalışan performansını artırma ve iş süreçlerini iyileştirme konusunda rehberlik edecek değerli bilgiler sunmayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, özellikle operasyonel araç kiralama sektörü gibi hızla gelişen ve rekabetin yoğun olduğu bir alanda, yönetici davranışlarının çalışanların üretkenliği ve performansı üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamaya yönelik bilimsel veri sağlamasından kaynaklanmaktadır. İstanbul gibi büyük bir metropolde, çeşitli işletmelerde yönetici davranışlarının çalışan motivasyonu, iş tatmini, ve sürdürülebilir performans üzerindeki etkilerini incelenmesi, bu sektördeki yönetim uygulamalarını şekillendirecek stratejik bilgiler sunmaktadır.

Yöneticilerin liderlik tarzları, iletişim becerileri, karar verme süreçleri gibi çeşitli davranışlarının, çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bu çalışma, bu etkileri niceliksel olarak ölçmeyi ve yöneticilerin hangi davranış biçimlerinin özellikle olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek bulgular, sektördeki işletmeler için yönetici gelişimi ve eğitimi programlarını iyileştirecek değerli içgörüler sağlayarak, iş yerinde daha yüksek bir performans ve memnuniyet düzeyinin sağlanmasına olanak verecektir. Ayrıca, bu araştırma, iş yerindeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının optimizasyonuna

katkıda bulunarak, çalışan bağlılığını artırma ve işten ayrılma oranlarını azaltma gibi önemli iş gücü yönetimi hedeflerine ulaşılmasında kritik rol oynayacak bilgiler sunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmada, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması noktasında, yordayıcı korelasyonel araştırma modelinden faydalanılmıştır. Yordayıcı korelasyonel modeller, değişkenler arasındaki ilişkileri inceler ve bir değişkenden diğer değişken veya değişkenlerin öngörülmesine çalışır. Bu modelde, değeri bilinen değişken bağımsız (yordayan) değişken olarak, değeri öngörülecek olan değişken ise bağımlı değişken olarak tanımlanır (Büyüköztürk vd, 2010, s. 226-227).

Araştırmada aynı zamanda tarama modeli de kullanılmıştır. Tarama modelleri, incelenen durum veya konuyu olduğu gibi ve objektif bir yaklaşımla analiz etmeyi amaçlar. Bu modeller, araştırmanın odaklandığı durumun veya olgunun bir "fotoğrafını çekme" amacını güder (Büyüköztürk vd, 2010, s. 232). Bu bağlamda, araştırmanın bir diğer önemli amacı olan yönetici davranışları, işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansının katılımcıların kişisel özelliklerine göre karşılaştırmasını yapmak amacıyla tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeliyle temellendirilmiş araştırmalarda, katılımcıların birden fazla özelliği arasındaki ilişkilerin saptanması veya bunlar arasında karşılaştırmalar yapılması hedeflenir (Seyidoğlu, 2003, s. 27).

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler öncelikle teorik bir çerçevede ele alınmıştır. İlgili literatür taraması ve değerlendirmeler yapıldıktan sonra, değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir.

Yönetici Davranışlarının İşte Üretkenlik Üzerindeki Etkisi (H1 ve Alt Hipotezleri)

Yönetici davranışlarının işte üretkenlik üzerindeki etkisi, birçok araştırmacı tarafından ele alınmış bir konudur. Örneğin, Aktan (2009), Baek et al. (2019), Malik (2013) ve Mosadeghrad ve Ferdosi (2013) gibi çalışmalar, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş üretkenliğini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmalar, liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamakta ve bu bağlamda işte üretkenliğin artırılabilirliğini öne sürmektedir. Ayrıca,

Che et al. (2017) ve Chu ve Yang (2009) tarafından yapılan araştırmalar, yöneticilerin esneklik, iş yaşam dengesi ve kariyer koçluğu gibi davranışlarının, çalışanların işteki verimliliklerini artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Tangen (2002, 2005) ve Karakulle (2020), takım oluşturma ve tutarlılık gibi yönetsel becerilerin çalışanların üretkenliği üzerindeki pozitif etkilerini araştırmıştır.

Yönetici Davranışlarının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi (H2 ve Alt Hipotezleri)

Sürdürülebilir çalışan performansı, yöneticilerin davranışlarıyla yakından ilişkili bir diğer önemli konudur. Spreitzer ve Porath (2012) ve Ji et al. (2021) gibi araştırmalar, yöneticilerin yetkilendirme, esneklik ve iş yaşam dengesi gibi davranışlarının, çalışanların uzun vadeli performanslarını sürdürebilmeleri üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Davidescu et al. (2020), esnek çalışma düzenlemeleri ve iş-yaşam dengesi ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu tür yönetsel yaklaşımların çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Altunışık ve Doğan (2014) ise bilgi yönetimi ve teknoloji gibi faktörlerin sürdürülebilir performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu tür yönetsel davranışların performansın korunmasında kritik olduğunu göstermiştir.

Yönetici Davranışları ile Kişisel Özellikler Arasındaki Farklılıklar (H3)

Yönetici davranışları ile çalışanların kişisel özellikleri arasındaki ilişki, iş yerindeki farklılıkların anlaşılmasında önemli bir faktördür. Oshagbemi (2004) ve Shore (1992) gibi çalışmalar, yöneticilik tarzlarının, çalışanların demografik ve kişisel özelliklerine göre farklı etkiler yarattığını göstermiştir. Özellikle, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanların yönetici davranışlarına karşı verdikleri tepkiler incelenmiş ve bu farklılıkların iş yerindeki dinamikler üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Tin (2020) ve Kelleher (1999) ise bu farklılıkların, çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini ortaya koymuş, yöneticilerin bu tür farklılıkları göz önünde bulundurması gerektiğini savunmuştur.

İşte Üretkenlik ile Kişisel Özellikler Arasındaki Farklılıklar (H4)

Çalışanların işteki üretkenliği, kişisel özellikler tarafından da şekillendirilen bir süreçtir. Böckerman ve İlmakunnas (2012) ile Johnston ve Jones (2004) gibi araştırmalar, yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi demografik faktörlerin iş üretkenliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmalar, kişisel özelliklerin işte üretkenlikte nasıl farklılıklar yarattığını ve bu farklılıkların iş yerindeki genel verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Polat (2019) ve Tekin (2010) ise iş güvencesizliği algısının ve diğer demografik faktörlerin iş üretkenliği üzerindeki etkilerini analiz etmiş, bu faktörlerin çalışanların performansı üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymuştur.

Sürdürülebilir Çalışan Performansı ile Kişisel Özellikler Arasındaki Farklılıklar (H5)

Sürdürülebilir çalışan performansı, kişisel özellikler ile yakından ilişkilidir. Cavazotte et al. (2021) ve Mosadeghrad ve Ferdosi (2013) gibi çalışmalar, çalışanların kişisel özelliklerinin, sürdürülebilir performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu faktörlerin uzun vadeli başarıda nasıl rol oynadığını araştırmıştır. Büyüköztürk ve Çakmak (2010), kişisel özelliklerin ve algıların çalışan performansı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçekler ve araçlar kullanarak, kişisel özelliklerin sürdürülebilir performans üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Bu çalışmalar, kişisel özelliklerin iş yerindeki performans üzerinde nasıl farklılıklar yarattığını anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Bu hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Yönetici davranışlarının işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{1.1}: Yönetici davranışlarının esneklik ve iş yaşam dengesi alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{1.2}: Yönetici davranışlarının kariyer koçluğu alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{1.3}: Yönetici davranışlarının müşteri odaklılık ve iletişim alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{1.4}: Yönetici davranışlarının takım ortamı oluşturma ve tutarlılık alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{1.5}: Yönetici davranışlarının katılım ve adalet alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{1.6}: Yönetici davranışlarının yetkilendirme alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.

H₂: Yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{2.1}: Yönetici davranışlarının yetkilendirme alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{2.2}: Yönetici davranışlarının esneklik ve iş yaşam dengesi alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{2.3}: Yönetici davranışlarının kariyer koçluğu alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{2.4}: Yönetici davranışlarının müşteri odaklılık ve iletişim alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{2.5}: Yönetici davranışlarının takım ortamı oluşturma ve tutarlılık alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{2.6}: Yönetici davranışlarının katılım ve adalet alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.

H₃: Yönetici davranışları ile kişisel özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: İşte üretkenlik ile kişisel özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Sürdürülebilir çalışan performansı ile kişisel özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, verilerin toplanması amacıyla anket yöntemine başvurulmuştur. Anket içerisinde katılımcıları tanımlayıcı nitelikte soruların yanında Yönetici Davranışları Ölçeği, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği yer almaktadır.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Anket formu içerisinde yer alan kişisel bilgi formunda katılımcıları tanımlayıcı nitelikte sorular yer almaktadır. Bu sorular, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, mesleği isteyerek seçme durumu, mevcut işletmede çalışma süresi, mesleki çalışma süresi ile ilgilidir.

3.4.2. Yönetici Davranışları Ölçeği

Katılımcıların yönetici davranışlarına ilişkin algılarını değerlendirmek amacıyla, ilk olarak Smither ve arkadaşları tarafından 1995 yılında 9 farklı boyutta ve toplam 33 madde içeren bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek daha sonraki yıllarda Murphy (2011) tarafından 12 boyuta ve 43 maddeye genişletilerek revize edilmiştir. En son olarak, Biçer ve Kılıç'ın (2022) gerçekleştirdiği çalışma ile bu ölçek Türkçe'ye adaptasyonu yapılarak 6 alt boyut ve 29 maddeye indirgenmiştir. Bu ölçeğin alt boyutları şunlardır: Esneklik ve iş yaşam dengesi (1, 2, 3. maddeler), kariyer koçluğu (4, 5, 6, 7. maddeler), müşteri odaklılık ve iletişim (8, 9, 10, 11, 12, 13. maddeler), takım ortamı oluşturma ve tutarlılık (14, 15, 16, 17, 18, 19. maddeler), katılım ve adalet (20, 21, 22, 23, 24, 25, 26. maddeler) ve yetkilendirme (27, 28, 29. maddeler). Ölçek, katılımcıların ifadelerini 1'den ("Kesinlikle katılmıyorum") 5'e ("Kesinlikle katılıyorum") kadar değerlendirebilecekleri 5'li Likert tipi bir yapıdadır. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,98 bulunmuştur.

3.4.3. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği

Uguz ve arkadaşları tarafından 2004 yılında dilimize uyarlanan ölçek içerisinde 25 ifade yer almakta olup bu ifadeler, 0: Hiç, 1: Çok nadir, 2: Bazen, 3: Sık sık ve 4: Her zaman arasında olacak şekilde 5'li likert olarak yapılandırılmıştır. Ölçekten alınabilecek minimum puan 0 iken maksimum puan 100'dür. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması iki farklı örneklem (sağlıklı olan ve depresyon tanısı almış hasta grupları) üzerinde yapılmış olup burada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı her iki grup için 0,90'nın üzerinde bulunmuştur.

3.4.4. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği

Çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeği, Ji ve arkadaşları tarafından 2021 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Çilhoroz ve arkadaşları tarafından 2023 yılında yapılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçek içerisinde 10 madde bulunmaktadır. Ölçek

içerisinde yer alan maddeler 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum arasında olacak şekilde 5’li likert olarak yapılandırılmıştır. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı 0,96 olarak tespit edilmiştir.

3.5. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, İstanbul ilindeki operasyonel araç kiralama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticiler ve çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sektör, hızla büyüyen ve rekabetin yoğun olduğu bir alan olarak, araştırma için geniş ve çeşitli bir popülasyon sunmaktadır. Araştırmanın örnekleme, belirtilen evrenden basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilenler oluşturmaktadır. Bu yöntem, evrendeki her bireyin örnekleme dahil edilme şansının eşit olduğu bir yöntemdir ve bu sayede sonuçların genellenebilirliği artırılmıştır (Cochran, 1977). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, istatistiksel analizlerde kritik bir adımdır. Belirli bir güven aralığı ve hata payı ile istatistiksel çıkarımlar yapabilmek için yeterli büyüklükte bir örneklem seçmek gerekmektedir. Ancak, evrenin bilinmediği durumlarda, örneklem büyüklüğü hesaplanırken belirli standartlar kullanılmaktadır. Cochran’ın çalışmalarında ortaya konulan yöntemler, 300 kişilik bir örneklemin geniş popülasyonlar için genellikle yeterli olduğunu göstermiştir (Cochran, 1977). Bartlett, Kotrlik ve Higgins (2001) tarafından yapılan çalışmalarda da, 300 kişilik bir örneklemin, geniş popülasyonları temsil etmede genellikle yeterli olduğu belirtilmiştir. İstanbul genelinde operasyonel araç kiralama sektöründeki yönetici ve çalışan sayısı tam olarak bilinmediğinden ötürü bu çalışmada 302 kişilik bir örneklemden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmanın coğrafi kapsamı sadece İstanbul ili ile sınırlıdır. İstanbul’un ekonomik ve sosyal yapısının Türkiye’nin diğer bölgelerine göre farklı olması, bulguların tüm ülke veya farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren operasyonel araç kiralama sektörlerine uygulanabilirliğini sınırlandırabilir.

İkinci olarak, anket yöntemi kullanılması nedeniyle, veri toplama sürecinde katılımcıların yanıtlarının öznelliği ve dürüstlüğü bir sınırlılık oluşturabilir. Çalışanların yöneticileri

hakkında verdikleri yanıtlar, kişisel algıları ve şu anki iş durumlarından etkilenebilir, bu da bazı yanıtların önyargılı olmasına sebep olabilir.

Üçüncü bir sınırlılık, araştırmanın kapsamıdır. Çalışma sadece yönetici davranışlarını ele almakta olup, diğer potansiyel etkenler - örneğin, ekonomik koşullar, pazar dinamikleri, teknolojik değişimler ve diğer dışsal faktörler - dikkate alınmamaktadır. Bu faktörler de çalışanların performansı ve motivasyonu üzerinde etkili olabilir, ancak bu çalışmanın odak noktası dışında kalmaktadır.

Son olarak, zaman sınırlamaları ve kaynak kısıtları da araştırmanın derinliğini ve kapsamını etkileyebilir. Uzun vadeli performans değişikliklerini gözlemlemek yerine, sadece belirli bir zaman dilimindeki veriler kullanılacaktır, bu da elde edilen sonuçların sürdürülebilirlik yönünden kısıtlı kalmasına yol açabilir.

3.7. Araştırmanın Varsayımları

Yönetici davranışlarının operasyonel araç kiralama sektöründeki çalışanların üretkenliği ve sürdürülebilir performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmanın varsayımları şunlardır:

Araştırma, yönetici davranışlarının çalışan performansı üzerinde doğrudan ve belirgin bir etkiye sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Araştırma, İstanbul'daki operasyonel araç kiralama sektöründe çalışanların yeterince homojen bir popülasyon oluşturduğu varsayımı üzerine kuruludur. Bu, sektörde çalışanların benzer çalışma koşulları ve iş deneyimleri paylaştığı anlamına gelir, böylece elde edilen bulguların sektör geneline uygulanabilirliği varsayılır.

Araştırmanın, anket yönteminin, çalışanların yöneticilere yönelik algılarını ve bu algıların performansları üzerindeki etkilerini doğru bir şekilde yakalayabileceği varsayımına dayanır. Katılımcıların yanıtlarının dürüst ve doğru olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, araştırmanın amacını karşılayacak nitelikte olduğu varsayılmıştır.

3.8. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmanın veri analizi, SPSS 26.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili veriler, frekans ve yüzdelik dağılımlar kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin güvenilirliği, Cronbach's Alpha katsayısı ile ortaya

konmuştur. Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve en az 0,7 olması istenir (Altunışık vd., 2010, s. 124).

Veri setinin analizine başlamadan önce, verilerin normal dağılım özelliklerine sahip olup olmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Kline (2016, s. 77) normal dağılım koşullarının sağlanabilmesi için çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında, basıklık değerlerinin ise +1,5 ile -1,5 arasında olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, Tabachnick ve Fidell (2007, s. 80) örneklem büyüklüğü 100'ü aştığında pozitif basıklıktan kaynaklanan normal dağılım sorunlarının, örneklem büyüklüğü 200'ü aştığında ise negatif basıklıktan kaynaklanan sorunların büyük ölçüde ortadan kalktığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konmasında korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü değerlendirmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Seçer, 2017, s. 48). Bu analizde, "r" harfiyle gösterilen korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Eğer korelasyon katsayısı -1 ise, değişkenler arasında mükemmel bir negatif ilişki olduğu; +1 ise, mükemmel bir pozitif ilişki olduğu ifade edilir. Katsayının sıfır (0) olması durumunda ise, iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı kabul edilir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri, 0,70 ile 1,00 arasında ise ilişki yüksek veya kuvvetli; 0,69 ile 0,30 arasında ise orta; 0,29 ile 0,00 arasında ise düşük veya zayıf olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2011, s. 31-32). İki değişken arasında pozitif bir korelasyon ($r > 0$) olduğunda, bir değişkenin değeri arttığında veya azaldığında, diğer değişkenin de benzer bir değişim gösterdiği varsayılır. Negatif bir korelasyon ($r < 0$) olduğunda ise, bir değişkenin değeri artarken diğer değişkenin değeri azalır şeklinde bir ilişki söz konusudur (Kozak, 2015, s. 148).

Araştırmada, yönetici davranışlarının işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisinin tespit edilmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır. Son olarak, araştırmada yönetici davranışları, işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı ile katılımcıların kişisel özelliklerinin karşılaştırılmasında ikili gruplar için Bağımsız Örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde p anlamlılık değeri 0,05 olarak baz alınmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bulgular aktarılacaktır.

4.1.Katılımcıları Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, anket uygulamasına katılanların kişisel özelliklerine yönelik elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 1. Kişisel Özelliklere Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

		N	%
Cinsiyet	Kadın	98	32.5
	Erkek	204	67.5
Medeni Durum	Evli	174	57.6
	Bekar	128	42.4
Öğrenim Durumu	Lise	30	9.9
	Ön lisans	40	13.2
	Lisans	198	65.6
	Lisansüstü	34	11.3
Yaş	18-24 yaş	60	19.9
	25-34 yaş	90	29.8
	35-44 yaş	114	37.7
	45-54 yaş	38	12.6
	55-64 yaş	10	3.3
Aylık Ortalama Gelir	25000 TL ve altı	42	13.9
	25001-30000 TL	56	18.5
	30001-35000 TL	43	14.2
	35001-40000 TL	44	14.6
	40001 TL ve üzeri	117	38.7
Mesleği İsteyerek Seçme	Evet	237	78.5
	Hayır	65	21.5
Bu İşletmede Çalışma Süresi	0-3 yıl	148	49.0
	4-7 yıl	62	20.5
	8-11 yıl	37	12.3
	12 yıl ve üzeri	55	18.2
Meslekte Çalışma Süresi	0-3 yıl	64	21.2
	4-7 yıl	65	21.5
	8-11 yıl	55	18.2
	12 yıl ve üzeri	118	39.1

Yukarıdaki tabloda, araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine yönelik elde edilen bulgular yer almaktadır. Buna göre, kadınların oranı %32.5 iken, erkeklerin oranı %67.5 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, %57.6'sının evli olduğu, %42.4'ünün ise bekar olduğu görülmüştür. Öğrenim durumu açısından, lise mezunlarının oranı %9.9, ön lisans mezunlarının oranı %13.2, lisans mezunlarının oranı %65.6 ve lisansüstü mezunlarının oranı %11.3'tür. Yaş dağılımında, 18-24 yaş grubunun oranı %19.9, 25-34 yaş grubunun oranı %29.8, 35-44 yaş grubunun oranı %37.7 ve 45-54 yaş grubunun oranı %12.6'dır.

Aylık ortalama gelir açısından, 25000 TL ve altı gelire sahip olanların oranı %13.9, 25001-30000 TL arasında geliri olanların oranı %18.5, 30001-35000 TL arasında geliri olanların oranı %14.2, 35001-40000 TL arasında geliri olanların oranı %14.6 ve 40001 TL ve üzeri gelire sahip olanların oranı %38.7 olarak tespit edilmiştir.

Mesleği isteyerek seçenlerin oranı %78.5 iken, isteyerek seçmeyenlerin oranı %21.5'tir. Mevcut işletmede çalışma süresi incelendiğinde, 0-3 yıl arasında çalışanların oranı %49.0, 4-7 yıl arasında çalışanların oranı %20.5, 8-11 yıl arasında çalışanların oranı %12.3 ve 12 yıl ve üzerinde çalışanların oranı %18.2'dir. Meslekte çalışma süresi açısından, 0-3 yıl çalışanların oranı %21.2, 4-7 yıl çalışanların oranı %21.5, 8-11 yıl çalışanların oranı %18.2 ve 12 yıl ve üzerinde çalışanların oranı %39.1'dir.

4.2.Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, anket içerisinde yer alan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin elde edilen güvenilirlik sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach's α
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	0.934
Kariyer Koçluğu	0.966
Müşteri Odaklılık ve İletişim	0.960
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	0.968
Katılım ve Adalet	0.969
Yetkilendirme	0.955
Yönetici Davranışları Ölçeği	0.989
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	0.915

Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	0.987
---	-------

Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlik bulgularının yer aldığı Tablo 2’ye göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Bu kısımda, Cronbach's α katsayısının kabul edilebilir sınır değeri olan 0.70’den oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine ilişkin güvenirlik bulgularına bakıldığında da benzer şekilde Cronbach's α katsayısının kabul edilebilir sınır değeri olan 0.70’tan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğine ilişkin güvenirlik bulgularının yer aldığı tabloda, ölçeğin Cronbach's α katsayısının kabul edilebilir sınır değeri olan 0.70’den daha yüksek olduğu görülmüştür.

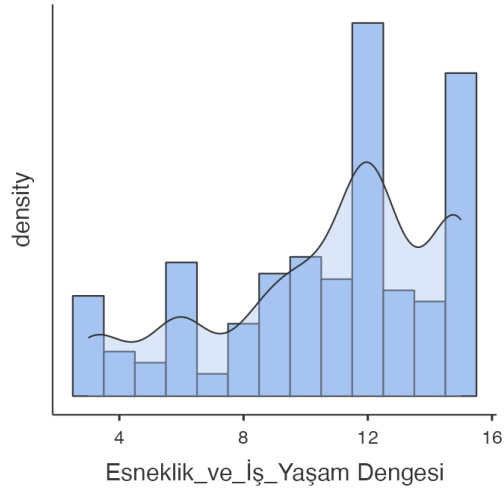
4.3.Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin elde edilen betimsel istatistikler yer almaktadır. Bu kısımda ayrıca, ölçek ve alt boyutlarının histogram ve yoğunluk grafikleri de sunulmuştur. Bu bölümde ayrıca, ölçek ve alt boyutlarının normallik test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

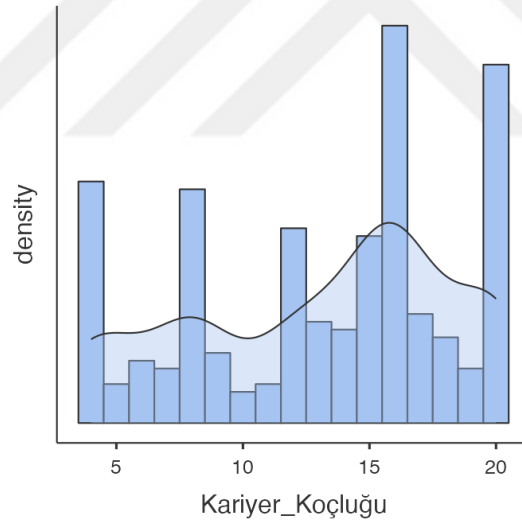
	Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	Kariyer Koçluğu	Müşteri Odaklılık ve İletişim	Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	Katılım ve Adalet	Yetkilendirme	Yönetici Davranışları Ölçeği
Ort.	10.7	13.1	21.8	21.5	25.8	11.1	104
SS	3.58	5.16	7.13	7.49	8.51	3.79	33.7
Minimum	3.00	4.00	6.00	6.00	7.00	3.00	29.0
Maximum	15.0	20.0	30.0	30.0	35.0	15.0	145

Yönetici Davranışları Ölçeği ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı bulgular Tablo 3’de rapor edilmiştir. Buna göre ortalaması en yüksek olan alt boyut “katılım ve adalet” iken (25,8±8,51) en düşük olan boyut ise “esneklik ve iş yaşam dengesi” (10,7±3,58) alt boyutuna aittir.



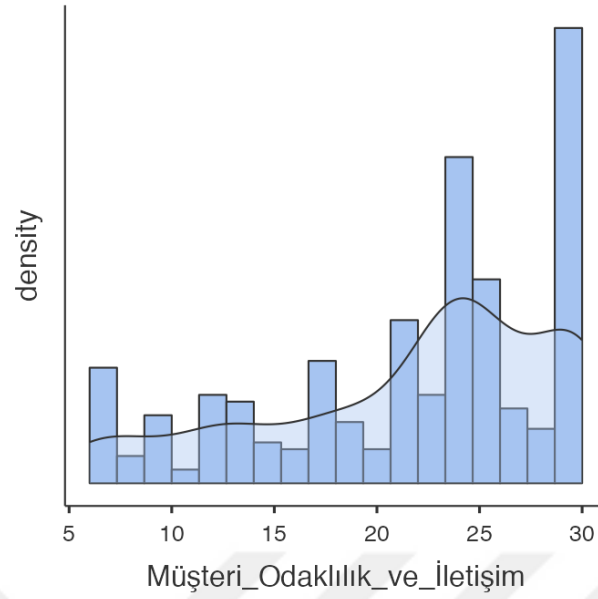
Şekil 1. Esneklik ve İş Yaşam Dengesine İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 1 esneklik ve iş yaşam dengesine ilişkin histogram grafini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.



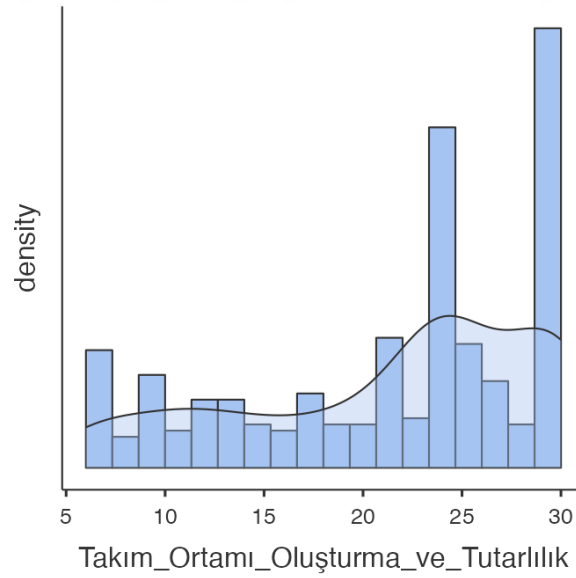
Şekil 2. Kariyer Koçluğuna İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 2 kariyer koçluğuna ilişkin histogram grafini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.



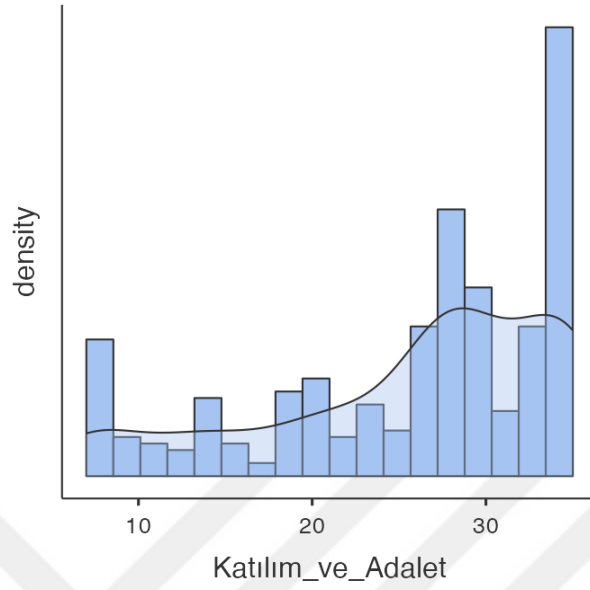
Şekil 3. Müşteri Odaklılık ve İletişime İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 3 müşteri odaklılık ve iletişim alt boyutuna ilişkin histogram grafini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.



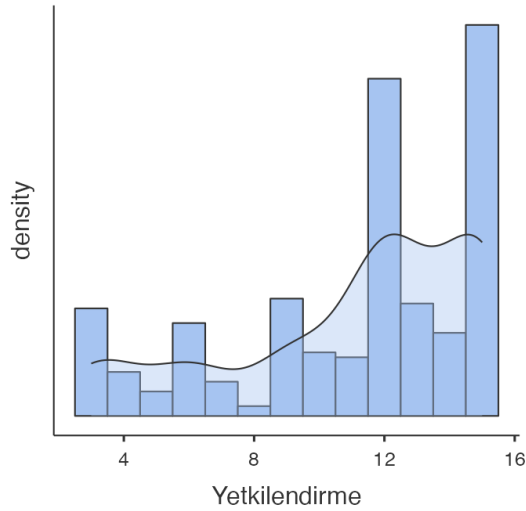
Şekil 4. Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılığa İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 4 takım ortamı oluşturma ve tutarlılığa ilişkin histogram grafini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.



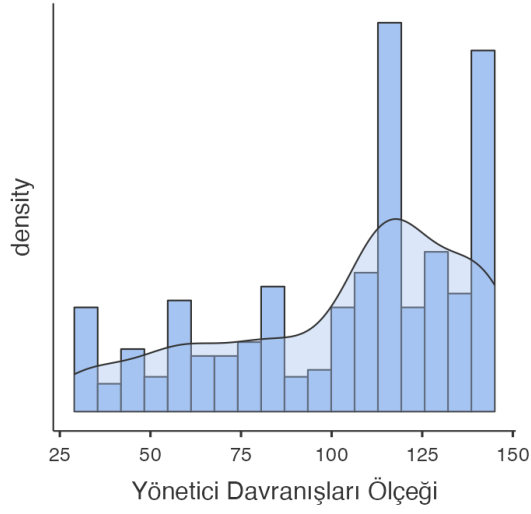
Şekil 5. Katılım ve Adaletle İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 5 katılım ve adaletle ilişkin histogram grafini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.



Şekil 6. Yetkilendirmeye İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 6, yetkilendirme alt boyutuna ilişkin histogram grafiğini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.



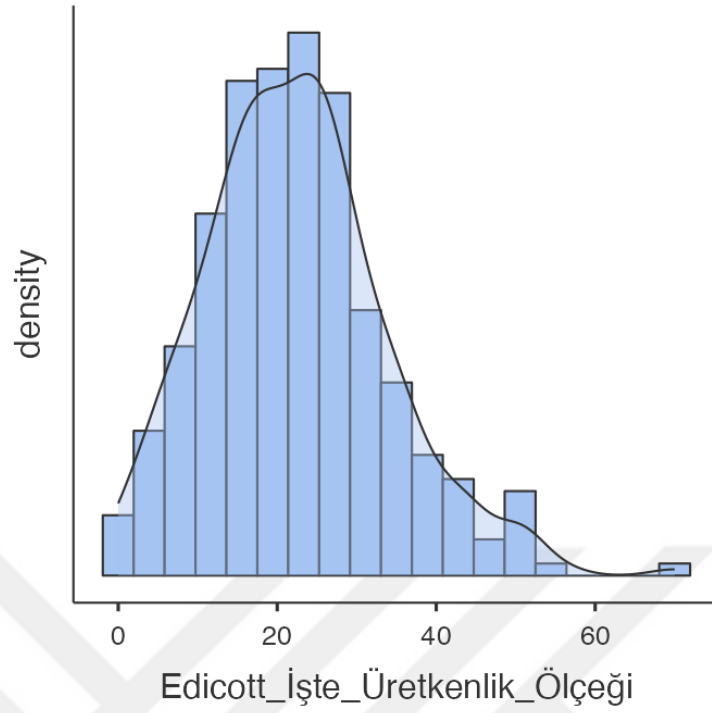
Şekil 7. Yönetici Davranışına İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 7, yönetici davranışı ölçeğine ilişkin histogram grafiğini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 4. Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

	Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği
Ort.	22.4
SS	11.4
Minimum	0.00
Maximum	70.0

Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine ait tanımlayıcı bulgular Tablo 4’de rapor edilmiştir. Buna göre ortalamanın yaklaşık 22 olduğu ($22,4 \pm 11,4$) görülmektedir.



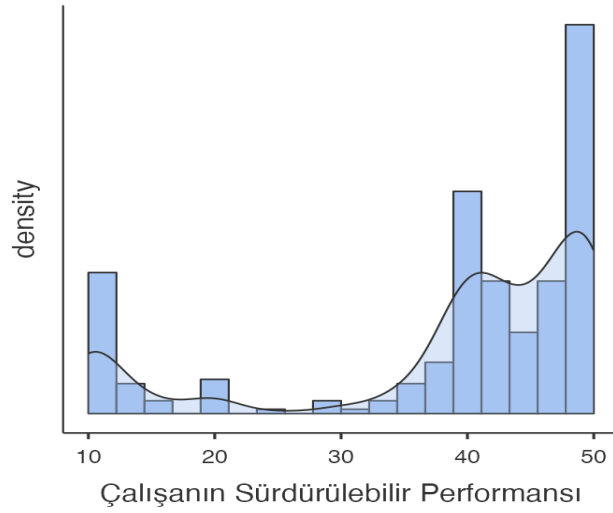
Şekil 8. Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 8, Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine ilişkin histogram grafiğini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 5. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	
Ort.	39.0
SS	12.9
Minimum	10.0
Maximum	50.0

Çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeğine ait tanımlayıcı bulgular Tablo 5’de rapor edilmiştir. Buna göre ortalamanın yaklaşık 40 olduğu ($39,0 \pm 12,9$) görülmektedir.



Şekil 9. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğine İlişkin Histogram ve Yoğunluk Grafiği

Şekil 9, çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeğine ilişkin histogram grafiğini göstermektedir. Bu grafik ilgili değişkene ait verinin dağılım ve yoğunluğunu göstermektedir.

Tablo 6. Yönetici Davranışı Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Bulguları

	Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	Kariyer Koçluğu	Müşteri Odaklılık ve İletişim	Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	Katılım ve Adalet	Yetkilendirme	Yönetici Davranışları Ölçeği
Skewness	0.669	0.384	0.755	-0.672	0.859	-0.847	-0.710
SH skewness	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140
Kurtosis	0.514	-1.05	0.453	-0.744	0.323	-0.424	-0.564
SH kurtosis	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280

Tablo 6 yönetici davranışı ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin normallik değerlerini göstermektedir. Buna göre ölçek ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Zira ölçek ve alt boyutlarına ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kabul edilebilir değer olan -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer almaktadır.

Tablo 7. Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin Normallik Bulguları

Bilgiler	Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği
Skewness	0.584
SH skewness	0.140
Kurtosis	0.736
SH kurtosis	0.280

Tablo 7 edicott işte üretkenlik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin normallik bulgularını rapor etmektedir. Buna göre ölçek ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Zira ölçek ve alt boyutlarına ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kabul edilebilir değer olan -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer almaktadır.

Tablo 8. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğine İlişkin Normallik Bulguları

Bilgiler	Çalışanın Sürdürülebilir Performansı
Skewness	-1.37
SH skewness	0.140
Kurtosis	0.523
SH kurtosis	0.280

Tablo 8 çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin normallik bulgularını rapor etmektedir. Buna göre ölçek ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Zira ölçek ve alt boyutlarına ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kabul edilebilir değer olan -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer almaktadır.

4.4.Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Bu bölümde, araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonraki aşamada ise, yönetici davranışlarının işte üretkenlik üzerine etkisinin test edildiği regresyon analizi bulguları tablolaştırılmıştır. Bölüm sonunda, katılımcıların kişisel özellikleri ile yönetici davranışları, işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki farklılığın test sonuçları sunulmuştur.

Tablo 9. Yönetici Davranışı, İşte Üretkenlik ve Sürdürülebilir Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	—								
2. Kariyer Koçluğu	0.771 ***	—							
3. Müşteri Odaklılık ve İletişim	0.809 ***	0.880 ***	—						
4. Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	0.789 ***	0.857 ***	0.930 ***	—					
5. Katılım ve Adalet	0.822 ***	0.817 ***	0.902 ***	0.924 ***	—				
6. Yetkilendirme	0.794 ***	0.807 ***	0.862 ***	0.890 ***	0.945 ***	—			
7. Yönetici Davranışları Ölçeği	0.867 ***	0.909 ***	0.964 ***	0.967 ***	0.967 ***	0.939 ***	—		
8. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	0.399 ***	0.360 ***	0.418 ***	0.377 ***	0.394 ***	0.373 ***	0.411 ***	—	
9. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği	-0.218 ***	-0.233 ***	-0.212 ***	-0.202 ***	-0.196 ***	-0.196 ***	-0.220 ***	-0.131 *	—

*p<.01; **p<.05

Yukarıdaki tablo 9 da , yönetici davranışları ile işte üretkenlik ve sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, Esneklik ve İş Yaşam Dengesi ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.399$). Esneklik ve İş Yaşam Dengesi ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.218$).

Kariyer Koçluğu ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.360$). Kariyer Koçluğu ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.233$).

Müşteri Odaklılık ve İletişim ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.418$). Müşteri Odaklılık ve İletişim ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.212$).

Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.377$). Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.202$).

Katılım ve Adalet ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.394$). Katılım ve Adalet ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.196$).

Yetkilendirme ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.373$). Yetkilendirme ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.196$).

Yönetici Davranışları Ölçeği ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.411$). Yönetici Davranışları Ölçeği ile Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.220$).

Yönetici Davranışının İşte Üretkenlik Üzerine Etkisine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, yönetici davranışının işte üretkenlik üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10. Yönetici Davranışlarının İşte Üretkenlik Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

İşte Üretkenlik	B	SH	β	t	p
Sabit	30.194	2.082		14.502	<.000
Yönetici Davranışları	-.074	.019	-.220	-3.911	.000
$r=0.220$; $r^2=0.049$; Düz. $r^2=0.045$; $F=15.29$; $p<0.01$; Durbin Watson=2.074					

Bu tabloda, bağımsız değişken olan yönetici davranışlarının bağımlı değişken olan işte üretkenlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yönetici davranışlarının katsayısı -0.074 olarak belirlenmiştir, bu da yönetici davranışlarının bir birim artması durumunda işte üretkenliğin 0.074 birim azalacağını göstermektedir. Negatif beta değeri (-0.220), yönetici davranışlarının işte üretkenliği olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir ($t= -3.911$, $p= 0.000$).

Modelde r değeri 0.220 olup, yönetici davranışları ile işte üretkenlik arasındaki ilişkinin gücünü gösterir. R^2 değeri 0.049 olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansının %4.9'unu açıkladığını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise 0.045 olup, modelin genel açıklayıcılığını gösterir. F değeri 15.29 ve anlamlılık değeri 0.000 olup, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve yönetici davranışlarının işte üretkenlik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Durbin-Watson değeri 2.074 olup, regresyon analizinde otokorelasyon olup olmadığını kontrol eder. Bu değerin 2'ye yakın olması, otokorelasyonun olmadığını ve regresyon modelinin güvenilir olduğunu gösterir.

Yönetici Davranışı Ölçeği Alt Boyutlarının İşte Üretkenlik Üzerine Etkisine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, yönetici davranışı ölçeği içerisinde yer alan alt boyutların işte üretkenlik üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 11. Yönetici Davranışı Alt Boyutlarının İşte Üretkenlik Üzerine Etkisinin Regresyon Sonuçları

İşte Üretkenlik	B	SH	β	t	P
Sabit	30.097	2.189		13.749	< .001
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	-0.371	0.336	0.116	-1.104	0.271
Kariyer Koçluğu	-0.515	0.124	-0.233	-4.156	0.000
Müşteri Odaklılık ve İletişim	0.035	0.289	-0.022	-0.121	0.904
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	0.036	0.284	-0.024	0.127	0.899
Katılım ve Adalet	0.091	0.294	-0.068	0.310	0.757
Yetkilendirme	-0.073	0.530	-0.024	-0.138	0.890
$r=0.233$; $r^2=0.054$; Düz. $r^2=0.051$; $F=17.27$; $p<0.01$; Durbin Watson=2.076					

Yukarıdaki tablo, yönetici davranışları ölçeğinin alt boyutlarının işte üretkenlik üzerine etki eden çeşitli faktörlerin regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Esneklik ve İş Yaşam Dengesi değişkeninin katsayısı -0.371 olup, bu değişkenin işte üretkenlik üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, bu etkinin t değeri -1.104 ve p değeri 0.271 olup, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Kariyer Koçluğu değişkeninin katsayısı -0.515 olup, bu değişkenin işte üretkenlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır. t değeri -4.156 ve p değeri 0.000 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir ($t=-0.233$, $p=0.000$).

Müşteri Odaklılık ve İletişim değişkeninin katsayısı 0.035 olup, bu değişkenin işte üretkenlik üzerinde çok az bir pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, t değeri -0.121 ve p değeri 0.904 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık değişkeninin katsayısı 0.036 olup, bu değişkenin işte üretkenlik üzerinde çok az bir pozitif etkisi olduğunu göstermektedir.

Ancak, t değeri 0.127 ve p değeri 0.899 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Katılım ve Adalet değişkeninin katsayısı 0.091 olup, bu değişkenin işte üretkenlik üzerinde çok az bir pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, t değeri 0.310 ve p değeri 0.757 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Yetkilendirme değişkeninin katsayısı -0.073 olup, bu değişkenin işte üretkenlik üzerinde çok az bir negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, t değeri -0.138 ve p değeri 0.890 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Modelde R değeri 0.233 olup, bağımsız değişkenler ile işte üretkenlik arasındaki ilişkinin gücünü gösterir. R^2 değeri 0.054 olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansının %5.4'ünü açıkladığını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise 0.051 olup, modelin genel açıklayıcılığını gösterir. F değeri 17.27 ve anlamlılık değeri $p < 0.01$ olup, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin işte üretkenlik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Durbin-Watson değeri 2.076 olup, regresyon analizinde otokorelasyon olup olmadığını kontrol eder. Bu değer 2'ye yakın olması, otokorelasyonun olmadığını ve regresyon modelinin güvenilir olduğunu gösterir.

Yönetici Davranışının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, yönetici davranışının sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 12. Yönetici Davranışlarının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Sürdürülebilir Çalışan Performansı	B	SH	β	t	P
Sabit	22,677	2,194		10,336	0,000
Yönetici Davranışları	0,157	0,020	0,411	7,807	0,000
$r=0.411$; $r^2=0.469$; Düz. $r^2=0.166$; $F=60.95$; $p<0.01$; Durbin Watson=1.931					

Yukarıdaki tablo, yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Yönetici davranışlarının katsayısı 0.157 olarak belirlenmiştir, bu da yönetici davranışlarının bir birim artması durumunda sürdürülebilir çalışan performansının 0.157 birim artacağını göstermektedir. Pozitif beta değeri (0.411), yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir ($t= 7.807$, $p= 0.000$).

Modelde R değeri 0.411 olup, yönetici davranışları ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki ilişkinin gücünü gösterir. R^2 değeri 0.169 olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansının %16.9'unu açıkladığını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise 0.166 olup, modelin genel açıklayıcılığını gösterir ve örneklem büyüklüğü ile bağımsız değişken sayısı dikkate alınarak hesaplanmıştır. F değeri 60.95 ve anlamlılık değeri 0.000 olup, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Durbin-Watson değeri 1.931 olup, regresyon analizinde otokorelasyon olup olmadığını kontrol eder. Bu değer 2'ye yakın olması, otokorelasyonun olmadığını ve regresyon modelinin güvenilir olduğunu gösterir.

Yönetici Davranışı Alt Boyutlarının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, yönetici davranışı ölçeği içerisinde yer alan alt boyutların sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 13. Yönetici Davranışı Alt Boyutlarının Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin Regresyon Sonuçları

Sürdürülebilir Performansı	Çalışan B	SH	β	t	P
Sabit	21.016	2.290		9.175	<.001
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	0.657	0.351	0.183	0.869	0.048
Kariyer Koçluğu	-0.153	0.291	-0.061	-0.525	0.600

Müşteri Odaklılık ve İletişim	0.730	0.302	0.405	2.417	0.002
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	-0.288	0.297	-0.168	-0.969	0.333
Katılım ve Adalet	0.126	0.308	0.084	0.411	0.682
Yetkilendirme	-0.003	0.555	-0.01	-0.006	0.995
$r=0.435$; $r^2=0.189$; Düz. $r^2=0.173$; $F=11.49$; $p<0.01$; Durbin Watson=1.959					

Yukarıdaki tablo, yönetici davranışlarının alt boyutlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Esneklik ve İş Yaşam Dengesi değişkeninin katsayısı 0.657 olup, bu değişkenin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. t değeri 1.869 ve p değeri 0.048 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Pozitif beta değeri (0.183), esneklik ve iş yaşam dengesinin sürdürülebilir çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Kariyer Koçluğu değişkeninin katsayısı -0.153 olup, bu değişkenin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, t değeri -0.525 ve p değeri 0.600 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Müşteri Odaklılık ve İletişim değişkeninin katsayısı 0.730 olup, bu değişkenin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. t değeri 2.417 ve p değeri 0.002 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Pozitif beta değeri (0.405), müşteri odaklılık ve iletişimin sürdürülebilir çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık değişkeninin katsayısı -0.288 olup, bu değişkenin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, t değeri -0.969 ve p değeri 0.333 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Katılım ve Adalet değişkeninin katsayısı 0.126 olup, bu değişkenin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, t

değeri 0.411 ve p değeri 0.682 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Yetkilendirme değişkeninin katsayısı -0.003 olup, bu değişkenin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde çok az bir negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, t değeri -0.006 ve p değeri 0.995 olup, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Modelde r değeri 0.435 olup, bağımsız değişkenler ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki ilişkinin gücünü gösterir. R^2 değeri 0.189 olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansının %18.9'unu açıkladığını göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise 0.173 olup, modelin genel açıklayıcılığını gösterir. F değeri 11.49 ve anlamlılık değeri $p < 0.01$ olup, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Durbin-Watson değeri 1.959 olup, regresyon analizinde otokorelasyon olup olmadığını kontrol eder. Bu değer 2'ye yakın olması, otokorelasyonun olmadığını ve regresyon modelinin güvenilir olduğunu gösterir.

Genel olarak, bu sonuçlar yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle esneklik ve iş yaşam dengesi ile müşteri odaklılık ve iletişim faktörleri, sürdürülebilir çalışan performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Diğer faktörlerin etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Modelin açıklayıcılık düzeyi ($R^2 = 0.189$) makul olup, elde edilen bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu da esneklik ve iş yaşam dengesi ile müşteri odaklılık ve iletişimin, sürdürülebilir çalışan performansını etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir.

Yönetici Davranışının Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırmasına Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ile yönetici davranışları arasındaki farklılığın tespitine yönelik elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	SS	P	t
Yönetici Davranışları Ölçeği	Kadın	98	101.3	33.20	0.330	-0.976
	Erkek	204	105.3	33.95		
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	Kadın	98	10.3	3.52	0.148	-1.451
	Erkek	204	10.9	3.60		
Kariyer Koçluğu	Kadın	98	12.4	5.08	0.077	-1.777
	Erkek	204	13.5	5.17		
Müşteri Odaklılık ve İletişim	Kadın	98	21.2	7.04	0.317	-1.003
	Erkek	204	22.1	7.18		
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	Kadın	98	21.2	7.20	0.317	-0.502
	Erkek	204	21.7	7.64		
Katılım ve Adalet	Kadın	98	25.4	8.56	0.616	-0.543
	Erkek	204	26.0	8.50		
Yetkilendirme	Kadın	98	10.8	3.82	0.588	-0.802
	Erkek	204	11.2	3.78		

Cinsiyete göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 15. Medeni Duruma Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ort.	SS	p	t
Yönetici Davranışları Ölçeği	Evli	174	105.1	33.89	0.502	0.672
	Bekar	128	102.5	33.53		
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	Evli	174	10.8	3.65	0.745	0.325
	Bekar	128	10.6	3.48		

Kariyer Koçluğu	Evli	174	13.3	5.12	0.557	0.588
	Bekar	128	12.9	5.23		
Müşteri Odaklılık ve İletişim	Evli	174	21.9	7.23	0.793	0.263
	Bekar	128	21.7	7.03		
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	Evli	174	21.9	7.31	0.359	0.919
	Bekar	128	21.1	7.74		
Katılım ve Adalet	Evli	174	26.1	8.43	0.471	0.721
	Bekar	128	25.4	8.63		
Yetkilendirme	Evli	174	11.3	3.82	0.351	0.934
	Bekar	128	10.9	3.76		

Medeni duruma göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koynak için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 16. Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin T Testi Sonuçları

Değişkenler	Mesleği İsteyerek Seçme	N	Ort.	SS	p	t
Yönetici Davranışları Ölçeği	Evet	237	107.6	32.99	<.001	3.61
	Hayır	65	90.89	33.29		
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	Evet	237	11.0	3.43	0.005	2.86
	Hayır	65	9.58	3.91		
Kariyer Koçluğu	Evet	237	13.8	4.99	0.001	4.30
	Hayır	65	10.75	5.10		
Müşteri Odaklılık ve İletişim	Evet	237	22.5	6.94	0.001	3.52

Değişkenler	Mesleği İsteyerek Seçme	N	Ort.	SS	p	t
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	Hayır	65	19.9	7.25	0.001	3.28
	Evet	237	22.2	7.34		
Katılım ve Adalet	Hayır	65	18.86	7.47	0.002	3.11
	Evet	237	26.6	8.32		
Yetkilendirme	Hayır	65	22.91	8.63	0.001	3.41
	Evet	237	11.5	3.72		
	Hayır	65	9.69	3.77		

Mesleğini isteyerek seçme durumuna göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılık incelendiğinde mesleğini isteyerek seçenlerin yönetici davranışları skorunun daha yüksek olduğu, esneklik ve iş yaşam dengesi skorlarının daha yüksek olduğu, kariyer koçluğundan daha yüksek skor aldığı, müşteri odaklılık ve iletişim skorlarının daha yüksek olduğu, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık alt boyutundan daha yüksek skor aldıkları, katılım ve adalet ile yetkilendirme alt boyutlarından da yüksek skorlar aldığı görülmektedir.

Tablo 17. Eğitim Durumuna Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ort.	SS	F	P
Yönetici Davranışları Ölçeği	Lise	30	105.70	35.40	1.001	0.393
	Önlisans	40	95.40	37.37		
	Lisans	198	105.27	33.67		
	Lisansüstü	34	105.18	27.22		

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ort.	SS	F	P
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	Lise	30	10.87	3.48	1.127	0.338
	Önlisans	40	9.75	4.16		
	Lisans	198	10.80	3.57		
	Lisansüstü	34	11.06	2.86		
Kariyer Koçluğu	Lise	30	13.70	5.47	1.911	0.128
	Önlisans	40	11.38	5.58		
	Lisans	198	13.42	5.04		
	Lisansüstü	34	12.94	4.83		
Müşteri Odaklılık ve İletişim	Lise	30	21.50	7.82	1.113	0.344
	Önlisans	40	19.95	8.03		
	Lisans	198	22.18	6.99		
	Lisansüstü	34	22.00	6.15		
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	Lise	30	21.97	7.24	0.792	0.499
	Önlisans	40	19.88	8.17		
	Lisans	198	21.82	7.51		
	Lisansüstü	34	21.29	6.81		
Katılım ve Adalet	Lise	30	26.43	8.82	0.530	0.662
	Önlisans	40	24.25	9.49		
	Lisans	198	25.90	8.55		
	Lisansüstü	34	26.21	6.73		
Yetkilendirme	Lise	30	11.23	3.95	1.033	0.378
	Önlisans	40	10.20	4.24		
	Lisans	198	11.15	3.79		
	Lisansüstü	34	11.68	3.04		

Eğitim durumuna göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 17’de rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 18. Yaşa Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	SS	F	P
Yönetici Davranışları Ölçeği	18-24 yaş	60	106.25	35.16		
	25-34 yaş	90	114.10	31.81	5.14	0.002
	35-44 yaş	114	97.74	33.36		
	45-54 yaş	38	95.29	31.35		
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	18-24 yaş	60	10.83	3.77		
	25-34 yaş	90	11.80	3.31	5.26	<.001
	35-44 yaş	114	9.87	3.55		
	45-54 yaş	38	10.34	3.38		
Kariyer Koçluğu	18-24 yaş	60	13.77	5.13		
	25-34 yaş	90	14.89	5.02	7.53	0.002
	35-44 yaş	114	11.93	5.00		
	45-54 yaş	38	11.53	4.74		
Müşteri Odaklılık ve İletişim	18-24 yaş	60	21.92	7.44		
	25-34 yaş	90	24.04	6.85	5.17	0.014

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	SS	F	P
	35-44 yaş	114	20.60	6.54		
	45-54 yaş	38	19.89	7.76		
Takım Ortamı						
Oluşturma ve Tutarlılık	18-24 yaş	60	22.08	7.25		
	25-34 yaş	90	23.32	7.54	3.58	0.014
	35-44 yaş	114	20.44	6.66		
	45-54 yaş	38	19.58	8.69		
Katılım ve Adalet	18-24 yaş	60	26.23	7.97		
	25-34 yaş	90	27.97	8.67	3.73	0.012
	35-44 yaş	114	24.43	8.03		
	45-54 yaş	38	23.87	3.84		
Yetkilendirme	18-24 yaş	60	11.42	3.52		
	25-34 yaş	90	12.08	3.86		
	35-44 yaş	114	10.47	3.66	4.21	0.006
	45-54 yaş	38	10.08	6.54		

Yaşa göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 18’de rapor edilmiştir. Buna göre hem yönetici davranışları ölçeği hem de tüm alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey Post Hoc testi sonuçları rapor edilmiştir. Buna göre yönetici davranışları ölçeği için yapılan Post Hoc sonuçlarına göre 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş arasında fark bulunmuştur. Bu farka göre en yüksek puana sahip grup 25-34 yaş olarak bulunmuştur.

Esneklik ve yaşam dengesi için yapılan POST HOC testine göre 25-34 yaş ile 35-44 yaş arasında fark bulunmuştur. Bu farka göre en yüksek skora sahip grup 25-34 yaş bulunmuştur.

Kariyer koçluğu için yapılan POST HOC testine göre 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş arasında fark bulunmuştur. Bu farka göre en yüksek skora sahip grubun 25-34 yaş olduğu görülmüştür.

Müşteri odaklılık ve iletişim için yapılan POST HOC testine göre 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş arasında fark bulunmuştur. Bu farka göre en yüksek skora sahip grubun 25-34 yaş olduğu tespit edilmiştir.

Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık için yapılan POST HOC testine göre 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş arasında fark bulunmuştur. Bu farka göre en yüksek skora sahip grubun 25-34 yaş olduğu tespit edilmiştir.

Katılım ve adalet için yapılan POST HOC testine göre 25-34 yaş ile 35-44 yaş arasında fark bulunmuştur. Bu farka göre en yüksek skora sahip grubun 25-34 yaş olduğu tespit edilmiştir.

Yetkilendirme için yapılan POST HOC testine göre 25-34 yaş ile 35-44 yaş ve 45-54 yaş arasında fark bulunmuştur. Bu farka göre en yüksek skora sahip grubun 25-34 yaş olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19. Aylık Gelire Göre Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	P
Yönetici Davranışları Ölçeği	25000 TL ve altı	42	106.9	39.55	0.817	0.515
	25001-30000 TL	56	100.0	39.57		
	30001-35000 TL	43	111.1	29.65		
	35001-40000 TL	44	101.7	33.92		

Değişkenler	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	P
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	40001 TL ve üzeri	117	103.1	29.60	0.438	0.781
	25000 TL ve altı	42	11.0	4.21		
	25001-30000 TL	56	10.7	3.85		
	30001-35000 TL	43	11.1	3.25		
	35001-40000 TL	44	10.3	3.65		
	40001 TL ve üzeri	117	10.6	3.31		
Kariyer Koçluğu	25000 TL ve altı	42	13.8	6.07	1.153	0.332
	25001-30000 TL	56	13.0	5.53		
	30001-35000 TL	43	14.4	4.74		
	35001-40000 TL	44	12.7	5.11		
	40001 TL ve üzeri	117	12.6	4.77		
Müşteri Odaklılık ve İletişim	25000 TL ve altı	42	22.4	8.14	0.901	0.463
	25001-30000 TL	56	20.9	8.60		
	30001-35000 TL	43	23.4	6.26		
	35001-40000 TL	44	21.7	6.66		
	40001 TL ve üzeri	117	106.9	6.44		
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	25000 TL ve altı	42	100.0	8.92	0.999	0.408
	25001-30000 TL	56	111.1	8.53		
	30001-35000 TL	43	101.7	6.34		
	35001-40000 TL	44	103.1	7.40		
	40001 TL ve üzeri	117	11.0	6.79		

Değişkenler	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	P
Katılım ve Adalet	25000 TL ve altı	42	26.05	10.21	0.937	0.443
	25001-30000 TL	56	24.1	7.50		
	30001-35000 TL	43	27.1	8.89		
	35001-40000 TL	44	25.3	7.34		
	40001 TL ve üzeri	117	26.1	4.41		
Yetkilendirme	25000 TL ve altı	42	11.2	4.37	0.821	0.513
	25001-30000 TL	56	10.4	3.28		
	30001-35000 TL	43	11.7	3.84		
	35001-40000 TL	44	10.9	3.42		
	40001 TL ve üzeri	117	11.2	10.21		

Aylık gelire göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 19’da rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 20. İşletme Çalışma Yılına Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İşletme Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	P
Yönetici Davranışları Ölçeği	0-3 yıl	148	108.41	33.24	3.59	0.014
	4-7 yıl	62	107.37	32.23		
	8-11 yıl	37	96.68	35.44		
	12 yıl ve üzeri	55	93.24	33.06		
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	0-3 yıl	148	11.26	3.37	4.50	0.004
	4-7 yıl	62	11.00	3.53		
	8-11 yıl	37	9.43	4.22		

Değişkenler	İşletme Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	P
Kariyer Koçluğu	12 yıl ve üzeri	55	9.69	3.37	5.52	0.001
	0-3 yıl	148	13.97	5.08		
	4-7 yıl	62	13.69	5.02		
	8-11 yıl	37	11.97	5.23		
	12 yıl ve üzeri	55	11.00	4.87		
Müşteri Odaklılık ve İletişim	0-3 yıl	148	22.59	7.06	3.41	0.018
	4-7 yıl	62	22.73	6.85		
	8-11 yıl	37	20.62	7.28		
	12 yıl ve üzeri	55	19.42	7.08		
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	0-3 yıl	148	22.16	7.62	2.32	0.075
	4-7 yıl	62	22.40	6.78		
	8-11 yıl	37	20.57	7.74		
	12 yıl ve üzeri	55	19.42	7.45		
Katılım ve Adalet	0-3 yıl	148	26.88	8.34	2.68	0.047
	4-7 yıl	62	26.15	8.12		
	8-11 yıl	37	23.97	9.15		
	12 yıl ve üzeri	55	23.58	8.56		
Yetkilendirme	0-3 yıl	148	11.56	3.69	2.96	0.032
	4-7 yıl	62	11.40	3.63		
	8-11 yıl	37	10.11	4.14		
	12 yıl ve üzeri	55	10.13	3.83		

İşletmede çalışma yılına göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 20’de rapor edilmiştir. Buna göre yönetici davranışları ölçeğinin alt boyutu olan takım ortamı oluşturma ve tutarlılık alt boyutu dışında diğer tüm alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Bulunan anlamlı farklılıkların hangi

gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey Post Hoc testi sonuçları rapor edilmiştir.

Yönetici davranışları ölçeği için yapılan POST HOC testine göre 0-3 yıl ile 12 yıl ve üzeri arasında fark bulunmuştur. Bu fark 0-3 yıl grubunun yüksek skorundan kaynaklanmaktadır.

Esneklik ve yaşam dengesi için yapılan POST HOC testine göre 0-3 yıl ile 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri arasında fark bulunmuştur. Bu fark 0-3 yıl yüksek skorundan kaynaklanmaktadır.

Kariyer koçluğu için yapılan POST HOC testine göre 0-3 yıl ve 12 yıl ve üzeri ile 4-7 yıl ve 12 yıl ve üzeri arasında fark bulunmuştur. Bu fark 0-3 yıl ile 4-7 yıl gruplarının yüksek skorlarından kaynaklanmaktadır.

Müşteri odaklılık ve iletişim için yapılan POST HOC testine göre 0-3 yıl ve 12 yıl ve üzeri ile arasında fark bulunmuştur. Bu fark 0-3 yıl grubunun yüksek skorundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 21. Meslekte Çalışma Yılına Göre Yönetici Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Meslekte Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	p
Yönetici Davranışları Ölçeği	0-3 yıl	64	110.11	33.59	7.13	0.001
	4-7 yıl	65	117.18	29.26		
	8-11 yıl	55	98.36	37.50		
	12 yıl ve üzeri	118	96.04	31.65		
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	0-3 yıl	64	11.39	3.44	7.70	0.001
	4-7 yıl	65	12.14	3.00		
	8-11 yıl	55	9.87	4.05		
	12 yıl ve üzeri	118	9.91	3.41		

Değişkenler	Meslekte Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	p
Kariyer Koçluğu	0-3 yıl	64	14.28	4.96	9.28	0.001
	4-7 yıl	65	15.20	4.85		
	8-11 yıl	55	12.84	5.34		
	12 yıl ve üzeri	118	11.49	4.84		
Müşteri Odaklılık ve İletişim	0-3 yıl	64	22.94	7.19	5.78	0.001
	4-7 yıl	65	24.32	6.84		
	8-11 yıl	55	20.93	7.47		
	12 yıl ve üzeri	118	20.19	6.68		
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık	0-3 yıl	64	22.73	7.81	5.93	0.001
	4-7 yıl	65	24.23	6.61		
	8-11 yıl	55	20.27	8.09		
	12 yıl ve üzeri	118	19.94	7.02		
Katılım ve Adalet	0-3 yıl	64	27.00	8.48	5.54	0.001
	4-7 yıl	65	28.83	6.94		
	8-11 yıl	55	24.13	9.91		
	12 yıl ve üzeri	118	24.19	8.13		
Yetkilendirme	0-3 yıl	64	11.77	3.70	6.16	0.001
	4-7 yıl	65	12.46	3.01		
	8-11 yıl	55	10.33	4.38		
	12 yıl ve üzeri	118	10.32	3.70		

Meslekte çalışma yılına göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 21’de rapor edilmiştir. Buna göre yönetici davranışları ölçeği ve tüm alt tüm alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey Post Hoc testi sonuçları rapor edilmiştir.

Yönetici davranışarı ölçeği için yapılan POST HOC testine göre 0-3 yıl ile 12 yıl ve üzeri arasında fark bulundu. Bu fark 0-3 yıl lehinedir. Ayrıca 4-7 yıl ile 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri gruplar arasında fark bulundu. Bu fark 4-7 yıl grubunun lehinedir.

Esneklik ve yaşam dengesi için yapılan POST HOC testine göre 0-3 yıl ile 12 yıl ve üzeri arasında fark bulundu. Bu fark 0-3 yıl lehinedir. Ayrıca 4-7 yıl ile 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri gruplar arasında fark bulundu. Bu fark 4-7 yıl grubunun lehinedir.

Kariyer koçluğu için yapılan POST HOC testine göre 0-3 yıl ile 12 yıl ve üzeri arasında fark bulundu. Bu fark 0-3 yıl lehinedir. Ayrıca 4-7 yıl ile 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri gruplar arasında fark bulundu. Bu fark 4-7 yıl grubunun lehinedir.

Müşteri odaklılık ve iletişim için yapılan POST HOC testine göre 4-7 yıl ile 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri gruplar arasında fark bulundu. Bu fark 4-7 yıl grubunun lehinedir.

Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık için yapılan POST HOC testine göre 4-7 yıl ile 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri gruplar arasında fark bulundu. Bu fark 4-7 yıl grubunun lehinedir.

Katılım ve adalet için yapılan POST HOC testine göre 4-7 yıl ile 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri gruplar arasında fark bulundu. Bu fark 4-7 yıl grubunun lehinedir.

Yetkilendirme için yapılan POST HOC testine göre 4-7 yıl ile 8-11 yıl ve 12 yıl ve üzeri gruplar arasında fark bulundu. Bu fark 4-7 yıl grubunun lehinedir.

İşte Üretkenliğin Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırmasına Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ile işte üretkenlikleri arasındaki farklılığın tespitine yönelik elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 22. Cinsiyete Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	p	t
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	Kadın	98	23.3	10.4	0.359	0.918
	Erkek	204	22.0	11.9		

Cinsiyete göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için yapılan bağımsız örneklem t testinin bulgularına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 23. Medeni Duruma Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	N	Ort.	SS	p	t
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	Evli	174	21.9	10.8	0.329	-0.978
	Bekar	128	23.2	12.2		

Medeni duruma göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için yapılan bağımsız örneklem t testinin bulgularına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 24. Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları

Değişken	Mesleği İsteyerek Seçme	N	Ort.	SS	p	t
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	Evet	237	21.1	10.7	0.001	-3.907
	Hayır	65	27.3	12.7		

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için yapılan bağımsız örneklem t testinin bulgularına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre mesleğini isteyerek seçenlerin üretkenlik skorları anlamlı derecede mesleğini isteyerek seçmeyenlerden daha düşüktür.

Tablo 25. Eğitim Durumuna Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	SS	F	p
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	Lise	30	19.3	12.4	2.63	0.050
	Önlisans	40	23.4	11.8		
	Lisans	198	22.0	11.0		
	Lisansüstü	34	26.8	11.3		

Eğitim durumuna göre Edicott İşte Üretkenlik ölçeğinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 25’te rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey Post Hoc testi sonuçları rapor edilmiştir. Buna göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği için yapılan POST HOC testine göre lise ile lisansüstü gruplar arasında fark bulundu. Bu fark lisansüstü grubunun yüksek skorundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 26. Yaşa Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	SS	F	P
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	18-24 yaş	60	21.8	12.13	2.37	0.037
	25-34 yaş	90	19.9	11.51		
	35-44 yaş	114	24.3	11.42		
	45-54 yaş	38	23.9	8.70		

Yaşa göre Edicott İşte Üretkenlik ölçeğinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 26’da rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey Post Hoc testi sonuçları rapor edilmiştir. Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği için yapılan POST HOC testine göre 25-34 ile 35-44 arasında fark bulundu. Bu fark 35-44 yaş grubunun lehinedir.

Tablo 27. Aylık Gelire Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	P
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	25000 TL ve altı	42	16.6	9.50	5.01	0.001
	25001-30000 TL	56	21.2	12.91		
	30001-35000 TL	43	21.0	10.92		
	35001-40000 TL	44	24.7	11.04		

Değişken	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	P
	40001 TL ve üzeri	117	24.8	10.80		

Aylık gelire göre Edicott İşte Üretkenlik ölçeğinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 27’de rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey Post Hoc testi sonuçları rapor edilmiştir. Buna göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği için yapılan POST HOC testine göre 2500 TL ve altı ile 35001-40000 ve 40001 TL ve üzeri arasında fark bulundu. Bu fark 2500 TL ve altı gelir grubunun aleyhinedir.

Tablo 28. İşletme Çalışma Yılına Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	İşletme Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	P
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	0-3 yıl	148	21.0	11.9		
	4-7 yıl	62	21.5	10.0	3.26	0.022
	8-11 yıl	37	25.4	11.8		
	12 yıl ve üzeri	55	25.5	10.6		

İşletmede çalışma yılına göre Edicott İşte Üretkenlik ölçeğinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 28’de rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey Post Hoc testi sonuçları rapor edilmiştir. Buna göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği için yapılan POST HOC testine göre 0-3 yıl ile 12 yıl ve üzeri arasında fark bulundu. Bu fark 0-3 yıl grubunun lehinedir.

Tablo 29. Meslekte Çalışma Yılına Göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Meslekte Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	p
Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği	0-3 yıl	64	21.2	12.5	5.23	0.002
	4-7 yıl	65	19.4	11.6		
	8-11 yıl	55	20.8	11.0		
	12 yıl ve üzeri	118	25.5	10.2		
	12 yıl ve üzeri	118	21.2	12.5		

Meslekte çalışma yılına göre Edicott İşte Üretkenlik ölçeğinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 29’da rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Tukey Post Hoc testi sonuçları rapor edilmiştir. Buna göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği için yapılan POST HOC testine göre 4-7 yıl ve 8-11 yıl ile 12 yıl ve üzeri arasında fark bulundu. Bu fark 12 yıl ve üzeri grubunun lehinedir.

Sürdürülebilir Çalışan Performansının Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırmasına Yönelik Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki farklılığın tespitine yönelik elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 30. Cinsiyete Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	p	t
Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	Kadın	98	38.7	12.0	0.809	-0.243
	Erkek	204	39.1	13.3		

Cinsiyete göre Çalışanın Sürdürülebilir Performansının farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için yapılan bağımsız örneklem t testinin bulgularına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 31. Medeni Duruma Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	N	Ort.	SS	p	t
Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	Evli	174	38.7	13.0	0.655	-0.447
	Bekar	128	39.4	12.5		

Medeni duruma göre Çalışanın Sürdürülebilir Performansının farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için yapılan bağımsız örneklem t testinin bulgularına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 32. Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin T Testi Sonuçları

Değişken	Mesleği İsteyerek Seçme	N	Ort.	SS	p	t
Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	Evet	237	39.0	13.0	0.920	0.101
	Hayır	65	38.8	12.3		

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre Çalışanın Sürdürülebilir Performansı farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için yapılan bağımsız örneklem t testinin bulgularına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 33. Eğitim Durumuna Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ort.	SS	F	P
Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	Lise	30	37.4	14.7	1.31	0.278
	Önlisans	40	35.7	16.2		
	Lisans	198	39.4	12.0		
	Lisansüstü	34	41.7	11.2		

Eğitim durumuna göre Çalışanın Sürdürülebilir Performansı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 33’de rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p<0,05$).

Tablo 34. Yaşa Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort.	SS	F	P
Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	18-24 yaş	60	38.3	14.1	2.46	0.065
	25-34 yaş	90	41.8	11.4		
	35-44 yaş	114	37.2	13.4		
	45-54 yaş	38	38.9	11.7		

Yaşa göre Çalışanın Sürdürülebilir Performansı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 34’de rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p<0,05$).

Tablo 35. Aylık Gelire Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	P
Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	25000 TL ve altı	42	38.6	15.0	0.101	0.982
	25001-30000 TL	56	39.1	12.6		
	30001-35000 TL	43	39.3	12.7		
	35001-40000 TL	44	39.9	12.1		
	40001 TL ve üzeri	117	38.6	12.7		

Aylık gelire göre Çalışanın Sürdürülebilir Performansı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 35’te rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p<0,05$).

Tablo 36. İşletme Çalışma Yılına Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	İşletme Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	P
Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	0-3 yıl	148	40.1	11.9		
	4-7 yıl	62	41.2	11.3	2.68	0.065
	8-11 yıl	37	34.6	16.0		
	12 yıl ve üzeri	55	36.4	13.8		

İşletmede çalışma yılına göre Çalışanın Sürdürülebilir Performansı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 36’da rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p < 0,05$).

Tablo 37. Meslekte Çalışma Yılına Göre Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Meslekte Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	P
Sürdürülebilir Çalışan Performansı Ölçeği	0-3 yıl	64	41.0	12.6		
	4-7 yıl	65	41.0	11.9		
	8-11 yıl	55	37.7	14.3	1.94	0.125
	12 yıl ve üzeri	118	37.4	12.7		
	12 yıl ve üzeri	118	41.0	12.6		

Meslekte çalışma yılına göre Çalışanın Sürdürülebilir Performansı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan ANOVA bulguları Tablo 37’de rapor edilmiştir. Buna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p < 0,05$).

Araştırmaya yönelik hipotezlerin kabul-red durumları ile kullanılan testlere yönelik tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 38. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları ve Hipotez Testleri

Hipotez	Sonuç	Hipotez Testi
H1: Yönetici davranışlarının işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylandı	Regresyon Analizi
H1.1: Yönetici davranışlarının esneklik ve iş yaşam dengesi alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H1.2: Yönetici davranışlarının kariyer koçluğu alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylandı	Regresyon Analizi
H1.3: Yönetici davranışlarının müşteri odaklılık ve iletişim alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H1.4: Yönetici davranışlarının takım ortamı oluşturma ve tutarlılık alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H1.5: Yönetici davranışlarının katılım ve adalet alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H1.6: Yönetici davranışlarının yetkilendirme alt boyutunun işte üretkenlik üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H2: Yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylandı	Regresyon Analizi
H2.1: Yönetici davranışlarının yetkilendirme alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H2.2: Yönetici davranışlarının esneklik ve iş yaşam dengesi alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylandı	Regresyon Analizi
H2.3: Yönetici davranışlarının kariyer koçluğu alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H2.4: Yönetici davranışlarının müşteri odaklılık ve iletişim alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylandı	Regresyon Analizi
H2.5: Yönetici davranışlarının takım ortamı oluşturma ve tutarlılık alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H2.6: Yönetici davranışlarının katılım ve adalet alt boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.	Onaylanmadı	Regresyon Analizi
H3: Yönetici davranışları ile kişisel özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmen Onaylandı	ANOVA veya t-Testi
H4: İşte üretkenlik ile kişisel özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmen Onaylandı	ANOVA veya t-Testi
H5: Sürdürülebilir çalışan performansı ile kişisel özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmen Onaylandı	ANOVA veya t-Testi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın sonuçları, esneklik ve iş yaşam dengesi ile çalışanların sürdürülebilir performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ancak esneklik ve iş yaşam dengesi ile işte üretkenlik arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, esnek çalışma saatleri ve iş yaşam dengesi politikalarının çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını ve uzun vadeli bağlılıklarını artırmasına rağmen, bu uygulamaların kısa vadede işteki verimliliği azaltabileceği anlamına gelir. Kariyer koçluğunun ise çalışanların sürdürülebilir performansı ile pozitif ilişkili olduğu, ancak bu desteklerin iş üretkenliği ile olumsuz ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, kariyer koçluğunun çalışanların kişisel gelişimlerine odaklanarak uzun vadeli performansı artırırken, kısa vadede iş yükünü ve zaman yönetimini zorlaştırabileceğini göstermektedir. Çalışmanın bulguları, literatürdeki bazı çalışmalarla uyumlu iken, bazılarıyla çelişmektedir. Bir araştırmada, esnek çalışma saatleri ve iş yaşam dengesi politikalarının çalışanların sürdürülebilir performansını artırdığı, ancak kısa vadede üretkenliği olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Pagell ve Gobeli, 2009). Bir diğer çalışmada, kariyer koçluğunun çalışanların sürdürülebilir performansını olumlu etkilediği, ancak kısa vadede üretkenliği olumsuz etkilediği bulgusu, diğer çalışmalarda da desteklenmiştir (Min vd, 2020). Bununla beraber, diğer çalışmada, esneklik ve iş yaşam dengesi uygulamalarının hem sürdürülebilir performansı hem de işte üretkenliği artırdığı bildirilmiştir (Tadesse ve Zhen, 2023). Cavazotte ve arkadaşlarının (2021) yaptıkları çalışmada ise, kariyer koçluğunun hem sürdürülebilir performansı hem de üretkenliği artırabileceği ifade edilmiştir.

Bu çalışmada, müşteri odaklılık ve iletişim ile sürdürülebilir performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, ancak işte üretkenlik ile negatif bir ilişki bulunmuştur. Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık ile sürdürülebilir performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, ancak işte üretkenlik ile negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Katılım ve adalet ile sürdürülebilir performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, ancak işte üretkenlik ile negatif bir ilişki bulunmuştur. Yetkilendirme ile sürdürülebilir performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, ancak işte üretkenlik ile negatif bir ilişki bulunmuştur.

Yönetici davranışları ölçeği ile sürdürülebilir performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, ancak işte üretkenlik ile negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, müşteri odaklılık ve iletişim gibi faktörlerin çalışanların sürdürülebilir performansını artırırken, işte üretkenlik üzerinde olumsuz bir etki yarattığını göstermektedir. Bu durum, müşteri odaklı yaklaşımların ve iletişimin, çalışanların uzun vadeli motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmasına rağmen, bu faktörlerin kısa vadede işteki verimliliği azaltabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık gibi faktörler, çalışanların sürdürülebilir performansını olumlu etkilerken, kısa vadede işte üretkenliği olumsuz etkileyebilir. Bu, takım çalışmasının ve tutarlılığın çalışanların işbirliği ve bağlılık düzeylerini artırdığı, ancak bu süreçlerin kısa vadede iş yükünü ve zaman yönetimini zorlaştırabileceği anlamına gelir. Literatürde bu sonuçlarla uyumlu çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, bir araştırma, müşteri odaklılık ve iletişimin çalışan performansını artırdığını, ancak bu faktörlerin işte üretkenliği olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir (Goebel vd., 2004). Benzer şekilde, takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın sürdürülebilir performansı artırdığı, ancak kısa vadede üretkenliği olumsuz etkileyebileceği literatürde belirtilmiştir (Metz vd., 2020). Öte yandan, bazı çalışmalar bu sonuçlarla çelişmektedir. Bazı araştırmalar, müşteri odaklılık ve iletişimin hem sürdürülebilir performansı hem de işte üretkenliği artırabileceğini öne sürmektedir (Pelham, 2000). Benzer şekilde, takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın her iki performans ölçütünü de olumlu etkileyebileceği bildirilmiştir (Chien & Hung, 2008).

Bu çalışma, yönetici davranışlarının çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki olumlu etkilerini vurgularken, aynı zamanda bu davranışların kısa vadeli iş üretkenliği üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerini de göz önünde bulundurmaktadır. Literatürdeki çeşitli bulgular, bu konuda daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada, yönetici davranışlarının işte üretkenlik üzerine etkisinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Yönetici davranışlarının alt boyutlarının işte üretkenlik üzerine etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, sadece kariyer koçluğunun işte üretkenliği anlamlı ve negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Diğer değişkenler olan esneklik ve iş yaşam dengesi, müşteri odaklılık ve iletişim, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet ve yetkilendirme boyutlarının işte üretkenliği etkilemediği belirlenmiştir. Bu bulgular, kariyer koçluğunun işte üretkenlik üzerinde olumsuz bir etkisi

olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, kariyer koçluğunun çalışanların uzun vadeli gelişimine odaklanması ve bu süreçte çalışanların kısa vadeli iş görevlerine yeterince odaklanamaması olabilir. Kariyer koçluğu, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklerken, bu süreçte zaman ve enerji gerektiren detaylı analizler ve değerlendirmeler içerebilir. Bu durum, çalışanların günlük iş üretkenliğini azaltabilir. Esneklik, iş yaşam dengesi, müşteri odaklılık, takım ortamı, katılım ve yetkilendirme gibi diğer yönetici davranışları ise işte üretkenlik üzerinde anlamlı bir etki göstermemektedir. Bu, bu tür yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırırken, günlük üretkenlik üzerinde doğrudan bir etkisinin olmayabileceğini göstermektedir.

Literatürde bu sonuçlarla uyumlu ve uyumsuz çalışmalar mevcuttur. Örneğin, bir araştırmada, yönetici davranışlarının çalışanların üretkenliği üzerinde karmaşık ve çok boyutlu etkileri olduğu bulunmuştur (Fenizia, 2022). Bu çalışmada, daha yetenekli yöneticilerin işten ayrılmaları teşvik ederek ofis üretkenliğini artırdığı görülmüştür. Diğer bir çalışmada ise, yöneticilerin çalışma ortamı ve kendini yönetim uygulamalarının bireysel ve takım düzeyinde üretkenlik üzerindeki etkileri incelenmiş ve kendini yönetim becerilerinin, çalışma ortamına göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Palvalin vd., 2017). Öte yandan, bazı çalışmalar bu sonuçlarla çelişmektedir. Örneğin, bir araştırmada, yönetici koçluğunun çalışanların iş tatmini ve rol açıklığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve dolaylı olarak iş performansını artırdığı bulunmuştur (Kim vd., 2013). Ayrıca, lider davranışlarının çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerinde önemli etkileri olduğu ve bu etkinin yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak değiştiği gösterilmiştir (Klimoski & Hayes, 1980).

Araştırma, yönetici davranışlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerine pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Yönetici davranışlarının alt boyutlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisine yönelik yapılan analizlerde, esneklik ve iş yaşam dengesi ile müşteri odaklılık ve iletişim alt boyutlarının sürdürülebilir çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşılık, kariyer koçluğu, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet ve yetkilendirme alt boyutlarının sürdürülebilir çalışan performansı üzerine etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, esneklik ve iş yaşam dengesinin, çalışanların iş tatmini ve sürdürülebilir performansını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Esneklik, çalışanlara işlerini ve özel yaşamlarını daha iyi dengeleme fırsatı sunarak iş

tatminini artırmakta ve dolayısıyla sürdürülebilir performansı olumlu yönde etkilemektedir. Müşteri odaklılık ve iletişim ise, çalışanların işlerine ve organizasyonlarına olan bağlılıklarını artırarak uzun vadeli performanslarını iyileştirmektedir. Kariyer koçluğu, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet ve yetkilendirme gibi faktörlerin ise sürdürülebilir performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmaması, bu uygulamaların çalışanların günlük operasyonel performanslarından ziyade uzun vadeli gelişim ve bağlılıklarını etkilediğini göstermektedir.

Literatürde bu sonuçlarla uyumlu çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Davidescu ve arkadaşlarının (2020) çalışması, esnek çalışma saatleri ve iş yaşam dengesinin çalışanların iş tatminini ve performansını artırdığını göstermektedir (Davidescu vd., 2020). Benzer şekilde, Scholarios ve Marks (2004) tarafından yapılan bir araştırma, iş yaşam dengesi politikalarının çalışanların organizasyona olan güvenini ve bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır (Scholarios & Marks, 2004). Bununla beraber, bazı çalışmalar bu sonuçlarla çelişmektedir. Örneğin, Kim (2014) tarafından yapılan bir araştırma, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların rol açıklığı, iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Kim, 2014). Ayrıca, Dasgupta ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan bir çalışma, yöneticilerin iletişim uygulamalarının çalışanların mutluluğu, iş performansı ve organizasyonel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığını bulmuştur (Dasgupta vd, 2014).

Bu çalışmada, katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve aylık gelir düzeyi değişkenlerine göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, yönetici davranışlarının bu kişisel özelliklerden bağımsız olarak sergilendiğini göstermektedir. Bu sonucun nedeni, modern iş yerlerinde cinsiyet, eğitim, medeni durum ve gelir düzeyi gibi demografik faktörlerin yönetici davranışları üzerinde belirleyici bir etkisinin kalmamasıdır. Özellikle son yıllarda cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğin ön plana çıkarılması, eğitim fırsatlarının yaygınlaşması ve farklı gelir düzeylerinden bireylerin yönetici pozisyonlarına erişim sağlaması, bu faktörlerin etkisini azaltmıştır.

Bu bulgular literatürde çeşitli çalışmalarla uyumludur. Örneğin, Kirchmeyer (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, benzer eğitim ve deneyime sahip erkek ve kadın yöneticilerin kariyer ilerlemelerinde cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığı

bulunmuştur (Kirchmeyer, 2002). Ayrıca, Vianen ve Keizer (1996), cinsiyet farklılıklarının yönetici olma niyetinde belirleyici olmadığını ve kadınların da erkekler kadar yönetici pozisyonlarına ilgi gösterdiğini belirtmiştir (Vianen & Keizer, 1996). Ancak, bazı çalışmalar bu bulgularla çelişmektedir. Örneğin, Mason ve Mudrack (1996), etik değerler ve cinsiyet arasında farklılıklar olduğunu ve kadın yöneticilerin erkeklere göre daha etik değerlere sahip olduklarını belirtmiştir (Mason & Mudrack, 1996). Ayrıca, Shore (1992), kadın yöneticilerin yönetici potansiyellerinin değerlendirilmesinde cinsiyet önyargısına maruz kaldıklarını ve bu durumun terfi süreçlerinde olumsuz etkiler yarattığını bulmuştur (Shore, 1992).

Bu çalışmada, katılımcıların mesleğini isteyerek seçme durumunun yönetici davranışları üzerindeki etkileri belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır. Yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarında, mesleğini isteyerek seçenlerin esneklik ve iş yaşam dengesi, kariyer koçluğu, müşteri odaklılık ve iletişim, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet ile yetkilendirme gibi alanlarda daha yüksek skorlar aldıkları görülmüştür. Bu sonuç, mesleğini isteyerek seçen kişilerin işlerine daha bağlı ve motive olduklarını, dolayısıyla daha olumlu yönetici davranışları sergilediklerini göstermektedir. Bu sonuç, mesleğini isteyerek seçen bireylerin genellikle işlerine daha fazla tutku ve bağlılık göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu tutku ve bağlılık, onların işlerinde daha proaktif olmalarını, çalışanlarına daha fazla destek ve rehberlik sunmalarını sağlar. Ayrıca, işlerinden memnuniyet duydukları için daha esnek ve adil yönetici davranışları sergilerler.

Literatürde, bu bulgularla uyumlu olan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Nedelko ve Potočan (2011), kişisel değerlerin yönetici davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini ve yönetici inovasyon kabiliyetinin kişisel değerlerle güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmiştir (Nedelko & Potočan, 2011). Aynı şekilde, Berr ve arkadaşları (2000), kişisel tercihler ve yönetici davranışları arasında belirgin ilişkiler olduğunu ve kişilik özelliklerinin yöneticilik başarısında önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir (Berr vd., 2000). Ancak, bazı çalışmalar bu bulgularla uyumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin, Hall ve Donnell (1979), kişisel değerlerin ve davranışların yönetici başarısı üzerindeki etkisinin her zaman belirgin olmadığını ve bazı durumlarda diğer faktörlerin (örneğin, örgütsel iklim) daha etkili olabileceğini belirtmişlerdir (Hall & Donnell, 1979).

Ayrıca, Page ve arkadaşları (2003), yönetici başarısının kişisel özelliklerden çok çevresel faktörlerle daha yakından ilişkili olabileceğini öne sürmüşlerdir (Page vd., 2003).

Bu bulgular, mesleğini isteyerek seçen kişilerin yönetici davranışlarında olumlu farklılıklar sergileme olasılığının yüksek olduğunu, ancak bu durumun her zaman kesin olmadığını ve çeşitli faktörler tarafından etkilendiğini göstermektedir.

Bu araştırmada, katılımcıların yaşlarına göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Tukey Post Hoc testi sonuçlarına göre, 25-34 yaş grubu, yönetici davranışları ve alt boyutları açısından en yüksek puanlara sahiptir. Bu durum, genç yöneticilerin esneklik, iş yaşam dengesi, kariyer koçluğu, müşteri odaklılık, iletişim, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, katılım ve adalet ile yetkilendirme gibi alanlarda daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu sonucun nedeni, genç yöneticilerin genellikle daha dinamik, yenilikçi ve değişime açık olmalarıdır. Ayrıca, genç yaş grubu çalışanları genellikle daha iyi eğitim almış ve teknolojiyi daha etkin kullanabilen bireylerdir. Bu faktörler, onların yönetim becerilerini ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu bulgu literatürde çeşitli çalışmalarla uyumludur. Örneğin, Siu ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, yaşın iş doyumunu ve mental iyilik hali ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Yaşlı yöneticilerin daha az stres kaynakları bildirdiği ve daha iyi başa çıkma mekanizmalarına sahip olduğu belirtilmiştir (Siu vd., 2001). Benzer şekilde, Oshagbemi (2004), yaşlı yöneticilerin daha fazla katılımcı ve danışmacı liderlik stilleri sergilediklerini bulmuştur. Ancak, bazı çalışmalar bu bulgularla çelişmektedir. Örneğin, Rupp ve arkadaşları (2006), yaşlı çalışanların performans hatalarına yönelik daha sert değerlendirmelere tabi tutulduklarını ve bu durumun yaş ayrımcılığından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ayrıca, Dedrick ve Dobbins (1991) tarafından yapılan bir çalışmada, yaşlı çalışanların düşük performanslarının daha kalıcı faktörlere atfedildiği ve bu durumun yöneticilerin davranışlarını olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Dedrick & Dobbins, 1991). Bu bulgular, yaşın yönetici davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, ancak bu etkinin her zaman pozitif olmadığını ve çeşitli faktörler tarafından etkilendiğini göstermektedir.

Bu araştırmada, katılımcıların işletmede çalışma süresine göre yönetici davranışları ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Özellikle 0-3 yıl ile 12 yıl ve üzeri gruplar arasında bu farklılıklar belirginleşmiş ve 0-3 yıl grubunun daha

yüksek skorlar aldığı gözlemlenmiştir. Bu sonucun nedeni, çalışma süresi kısa olan yöneticilerin işlerine daha fazla yenilik ve dinamizm getirme eğiliminde olmalarıdır. Bu yöneticiler, genellikle daha enerjik ve motivasyonları yüksek olup, iş yerinde değişim ve yenilik yapma istekliliği gösterebilirler. Buna karşılık, uzun süreli çalışanlar belirli rutinlere ve prosedürlere daha fazla bağlı kalma eğiliminde olabilirler, bu da yenilikçilik ve esneklik gibi alanlarda skorların düşük olmasına neden olabilir.

Bu bulgular literatürde çeşitli çalışmalarla uyumludur. Örneğin, Woods ve arkadaşları (2017), uzun süreli çalışanların yenilikçi iş davranışlarında daha az etkili olduğunu ve uzun süreli çalışanların daha muhafazakar bir iş yaklaşımı sergilediğini belirtmişlerdir (Woods vd., 2017). Benzer şekilde, Sarti (2018), örgütsel kıdemin bilgi paylaşma davranışları üzerindeki olumsuz etkisini vurgulamış ve lider desteğinin bu etkiyi hafifletebileceğini belirtmiştir (Sarti, 2018). Ancak, bazı çalışmalar bu bulgularla çelişmektedir. Örneğin, Baek ve arkadaşları (2019), kıdemin otantik liderlik algıları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve kıdem arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir (Baek vd., 2019). Ayrıca, Kim (2018), kamu sektöründe kıdemin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu, ancak liderlerin bu etkileri yönetebileceğini belirtmiştir (Kim, 2018).

Bu çalışmada, kişisel özellikler ile Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin karşılaştırma sonuçlarında, cinsiyet, medeni durum, değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Özerol (2017), Akçay ve Atilla'nın (2019) yaptıkları çalışmada, cinsiyet ile işte üretkenlik arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada, medeni duruma göre yapılan analiz sonucunda ise anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta evli olmayanların üretkenlik puanları evlilerden yüksek olarak tespit edilmiştir. Cevizci'nin (2011) yaptığı çalışmada ise, cinsiyet ile işte üretkenlik arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta kadınların ortalaması, erkeklerden yüksek bulunmuştur. Bu çalışmada, medeni duruma göre işte üretkenlik arasında ise anlamlı farklılık bulunmamıştır. Karaduman'ın (2022) çalışmasında, işte üretkenlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kalkan Tuzluca'nın (2023) yaptığı çalışmada medeni duruma göre işte üretkenliğin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen diğer bulguda, mesleği isteyerek seçme durumuna göre ise Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan

analiz sonucunda anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta mesleğini isteyerek seçenlerin işte üretkenlik düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun mesleğini isteyerek seçenlerden oluşmasıyla açıklanabilir. Nitekim çalışmada, 237 kişi mesleğini isteyerek seçtiğini, 65 kişi ise mesleğini isteyerek seçmediğini ifade etmiştir. Bu sonucun nedeni, mesleğini isteyerek seçenlerin genellikle işlerinden daha fazla memnuniyet duymaları ve bu memnuniyetin işte üretkenliklerini olumsuz etkileyebileceği düşüncesi olabilir. Bu bireyler, işlerinde kendilerini rahat ve güvende hissederek daha az stres yaşayabilirler, bu da üretkenliklerinin düşmesine neden olabilir.

Bu araştırmada, eğitim durumuna göre yapılan analizde Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği anlamlı farklılık göstermiştir. Ortaya çıkan farklılığın çoklu karşılaştırma test sonucunda, lise ile lisansüstü gruplar arasında fark bulunmuş ve bu fark lisansüstü grubunun yüksek skorlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durum, lisansüstü eğitim almış bireylerin daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmalarından dolayı daha üretken olabileceklerini göstermektedir. Akçay ve Atilla'nın (2019) yaptıkları çalışmada, eğitim düzeyi ile işte üretkenlik arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizde, eğitim düzeyi yükseldikçe işte üretkenlik yüksek bulunmuştur. Özerol'un (2017) yaptığı çalışmada, eğitim durumu ile üretkenlik arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta lise mezunu olanların üretkenlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Kalkan Tuzluca'nın (2023) yaptığı çalışmada ise eğitim düzeyine göre işte üretkenliğin farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yaşa göre Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Tukey Post Hoc testi sonuçlarına göre 25-34 yaş ile 35-44 yaş grupları arasında fark tespit edilmiştir ve bu fark 35-44 yaş grubunun lehinedir. Bu sonuç, daha deneyimli ve olgun bireylerin işte daha üretken olabileceğini düşündürmektedir. Akçay ve Atilla'nın (2019) yaptıkları çalışmada, yaş ile işte üretkenlik arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta 26-30 yaşında olanların üretkenlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Karaduman'ın (2022) çalışmasında, işte üretkenlik düzeyleri ile yaş arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta 31-40 yaşında olanların işte üretkenlikleri daha yüksek bulunmuştur. Özerol'un (2017) çalışmasında ise yaşı büyük olanların işte üretkenlik düzeyleri daha yüksek olarak

tespit edilmiştir. Bu sonuçların aksine Kalkan Tuzluca'nın (2023) yaptığı çalışmada ise yaş ile işte üretkenlik arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada, aylık gelire göre yapılan analiz sonuçlarına göre de Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tukey Post Hoc testi sonuçlarında, 25000 TL ve altı gelir grubuyla 35001-40000 TL ve 40001 TL ve üzeri gelir grupları arasında fark bulunmuştur. Bu fark 25000 TL ve altı gelir grubunun aleyhinedir. Kalkan Tuzluca'nın (2023) yaptığı çalışmada ise aylık gelir düzeyi ile işte üretkenlik arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada, işletmede çalışma süresine göre yapılan ANOVA bulgularına göre de Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tukey Post Hoc testi sonuçlarına göre 0-3 yıl ile 12 yıl ve üzeri gruplar arasında fark bulunmuş ve bu fark 0-3 yıl grubunun lehine olmuştur. Akçay ve Atilla'nın (2019) yaptıkları çalışmada, kurumdaki çalışma süresi ile işte üretkenlik arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlarda, kurumda çalışma süresi kısa olanların üretkenlikleri yüksek bulunmuştur.

Bu araştırmada, meslekte çalışma yılına göre yapılan analiz sonucunda, Edicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Tukey Post Hoc testi sonuçlarında, 4-7 yıl ve 8-11 yıl ile 12 yıl ve üzeri grupları arasında fark bulunmuş ve bu fark 12 yıl ve üzeri grubunun lehine olmuştur. Bu sonuçlar, daha kısa süre çalışanların daha yüksek üretkenlik gösterebileceğini ve uzun süre çalışanların tecrübe ve bilgi birikimiyle daha üretken olabileceklerini göstermektedir. Akçay ve Atilla'nın (2019) yaptıkları çalışmada, kurumdaki çalışma süresi ile işte üretkenlik arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta 11-15 yıldır mesleki çalışma süresi olanların işte üretkenlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Kalkan Tuzluca'nın (2023) yaptığı çalışmada mesleki deneyim ile üretkenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada yapılan analizlerde, katılımcıların kişisel özellikleri ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki farklılıkların cinsiyet, medeni durum, mesleği isteyerek seçme durumu, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi, yaş, işletmede çalışma yılı ve meslekteki çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu

sonuç, kişisel özelliklerin sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde belirleyici bir rol oynamadığını göstermektedir. Bu sonucun nedeni, bireylerin performansını etkileyen faktörlerin daha çok iş ortamı ve organizasyonel dinamikler gibi dış faktörlerle şekillenmesidir. Spreitzer ve Porath (2012), çalışanların performansını artıran unsurların işyerindeki karar verme yetkisi, organizasyonel bilgi paylaşımı, nezaketin azalması ve performans geri bildirimi olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular, kişisel özelliklerden ziyade iş ortamının çalışan performansı üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir (Spreitzer & Porath, 2012). Literatürde, bu sonuçla uyumlu ve uyumsuz çalışmalar bulunmaktadır. Karatepe ve arkadaşları (2006), bireysel rekabetçilik, öz-yeterlilik ve çabanın çalışan performansını etkilediğini bulmuş, ancak demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, eğitim vb.) bu ilişkiler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir. Bu çalışma, kişisel özelliklerin performans üzerindeki etkisini sınırlı bulmuştur (Karatepe vd., 2006). Diğer yandan, Tisu ve arkadaşları (2020), kişisel özelliklerin (proaktif kişilik, öz-değerlendirme ve psikolojik sermaye) iş angajmanını ve dolaylı olarak çalışan performansını ve zihinsel sağlığı doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Bu bulgu, kişisel özelliklerin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisine işaret etmektedir (Tisu vd., 2020).

Sonuç olarak, çalışmanın bulguları, kişisel özelliklerin sürdürülebilir çalışan performansı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Literatürdeki bazı çalışmalar bu bulguyu desteklerken, bazıları ise kişisel özelliklerin performans üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Bu farklılıklar, performansı etkileyen faktörlerin karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar bağlamında aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Yönetici davranışlarının çalışanların üretkenliği ve sürdürülebilir performansı üzerindeki etkilerini optimize etmek için yöneticilere yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Özellikle kariyer koçluğu ve müşteri odaklılık alanlarında becerilerin artırılması gerekmektedir.
- Çalışanların esneklik ve iş yaşam dengesi ile ilgili politikalar geliştirilmelidir. Bu, çalışanların sürdürülebilir performansını artırırken işte üretkenliği olumsuz yönde etkilememesi için önemlidir.

- Kariyer koçluğu uygulamalarının işte üretkenlik üzerindeki negatif etkisini azaltmak amacıyla, bu programların içeriği gözden geçirilmeli ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun hale getirilmelidir.
- Müşteri odaklılık ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların sürdürülebilir performansını artırmak için kritik bir faktördür. Bu becerilerin geliştirilmesi için düzenli eğitimler verilmelidir.
- Mesleğini isteyerek seçen çalışanların işte üretkenlik düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edildiğinden, bu durumu iyileştirmek için iş tatmini artırıcı önlemler alınmalıdır.
- Çalışanların katılımını artırmak ve adil bir çalışma ortamı oluşturmak için politikalar geliştirilmelidir. Bu, çalışanların hem sürdürülebilir performansını hem de işte üretkenliğini olumlu yönde etkileyebilir.
- Araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak ve bölgesel farklılıkları incelemek amacıyla, İstanbul ili dışında da benzer çalışmalar yapılmalıdır.
- Çalışmanın bulgularının diğer sektörlerde de geçerli olup olmadığını değerlendirmek için operasyonel araç kiralama sektörünün dışında, farklı sektörlerde yeni araştırmalar yapılmalıdır.
- Çalışmanın bulgularını doğrulamak ve derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla, anket yönteminin dışında farklı veri toplama yöntemleri (mülakat, odak grup görüşmeleri gibi) kullanılarak çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abdel Qader Ismail Alnajem, A., Rahmah Fenjan Al-sudani, M. (2024). The role of financial and non-financial incentives in influencing the improvement of the academic performance level of employees: An applied study in Baghdad's private colleges. *Heritage and Sustainable Development*, 6(1), 91–110. <https://doi.org/10.37868/hsd.v6i1.393>.
- Ahammad, M, Lee, S. Malul, M. ve Shoham, A. (2015). Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks. *Human Resource Management*, 54(1), 45–62.
- Aka, S. (2015). Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri. (Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Mersin.
- Akçay, A. & Atilla, G. (2019). İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi, *International Social Sciences Studies Journal*, 5(31): 1459-1488
- Akdemir B., Duman M. Ç., (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), pp.29-52.
- Akgemci, T. (2001). KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler. Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
- Akgönenç, O. (1998). Yönetim ve Organizasyon (Vol. 10). Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi.
- Akis, Y. T. (2004), Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul: AlfaYayınları.
- Aksu, N., Salik Ata, N., & Oğrak, A. (2024). Yetenek Yönetiminin Otel Çalışanlarının Performansına Etkisi: Van İlinde Bir Araştırma. *Sosyal, Beşerî Ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 117–133. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1367>.
- Aktan, C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 25-49.
- Alby, V. (1994). Productivity: Measurement and Management. *Transactions of AACE International*, 4, 1-7.

- Ali, A., Ali, A., Adan, A. (2013). Working Conditions and Employees' Productivity in Manufacturing Companies in Sub-Saharan African Context: Case of Somalia. Educational Research International, 2(2), 67-78.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunoğlu, A., Doğan, B. (2014). Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri. İnternet uygulamaları ve Yönetimi Dergisi 5(1), 21-37.
- Altuntaş, C., (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, Journal of Yasar University, Cilt No 18, Sayı 5, 2995-3015.
- Arıkboğa, Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydinoğlu, N. (2020). Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş tatmini ve Örgüt bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara özel okullar örneği), Doktora Tezi, Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Aytürk, N. (1999). Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Yargı Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Aytürk, N. (2007). Yönetim Sanatı Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. Journal of nursing management, 27(8), 1655–1663. <https://doi.org/10.1111/jonm.12853>
- Bahar, O. (2006). Turizm Sektörünün Türkiye'nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: Var Analizi Yaklaşımı. Yönetim ve Ekonomi, 13(2), 137-150.
- Bakırcı, A. (2021). Yönetici Davranışlarının Çalışan İş Doyumuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği, Kırşehir Ahievran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir.
- Balkan, D. Suiçmez, H. (2015). Türkiye ve Dünya'da işgücü Verimliliğinin Karşılaştırmalı Analizi. MiSAM Araştırma Raporu 13.
- Baltas, A. (2002). Degişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul: Remzi Kitapevi.

- Bartlett, J. E., Kotrlík, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bashirov, K. (2015). İş Uyuşmazlıklarının İşgücü Verimliliğine Etkisi ve Azerbaycan Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baş, İ. M. Artar, A. (1990). İşletmelerde Üretkenlik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Ankara: MPM Yayınları.
- Bayrakçı, E. (2010). Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 15-32.
- Berr, S., Church, A. H., & Waclawski, J. (2000). The Right Relationship Is Everything: Linking Personality Preferences to Managerial Behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 133-157.
- Biçer, M. Kılıç, K.C. (2022). Yönetici davranışları ölçeğinin türkçe'ye uyarlanması: geçerlilik ve güvenilirlik uyarlaması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 277-291.
- Bingöl, D., (2014). Personel Yönetimi. 9th Edition. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Black, M. Holden, W. (1998). The Impact of Gender on Productivity and Satisfaction Among Medical School Psychologists. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 5(1), 117-131.
- Black, S., Lynch, L. (1996). Human-Capital Investments and Productivity. *The American Economic Review*, 86(2), 263-267.
- Bloch, S. & Whiteley, P. (2003). Kusursuz Liderlik, (Çeviren: Şensoy, Ümit), İstanbul: Acar Basım, Optimist Yayınları.
- Bovee, C.L., J.V. Thdill, M.H. Mescon (2007). Excellence in Business, New Jersey: Upper Sandle River.
- Böckerman, P. İlmakunnas, P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey Andregister Data. *ILR Review*, 65(2), 244-262.
- Brodt, A.G. (1999), Etkili Yöneticiliğin Sırları, İstanbul: Emre Yayınları.
- Burwash, Peter (1997). Liderliğin Anahtarı, İstanbul: Timas Yayınları.

- Butler Janet B. -Sandra Cherie Henderson-Cecily Raiborn (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting, Management Accounting Quarterly, 12, 2: 1-10.
- Buzan, T., Dottino, T. Israel, R. (2001). Akıllı Lider, (Cev: Serdar Ucar), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Camkurt, M. (2007). işyeri Çalışma Sistemi ve işyeri Fiziksel Faktörlerinin iş Kazaları Üzerindeki Etkisi. İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20(6), 80-106.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Cardoso, A., Guimaraes, P. Varejao, J. (2011). Are Older Workers Worthy of Their Pay? An Empirical Investigation of Age-Productivity and Age-Wage Nexuses. De Economist, 159, 95–111.
- Carlson, D. Kacmar, K. (2000). Work–Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values Make a Difference? Journal of Management, 26(5), 1031–1054.
- Carr, P., Ash, A., Friedmann, R., Scaramucci, A. (1998). Relation of Family Responsibilities and Gender to the Productivity and Career Satisfaction of Medical Faculty. Ann Intern Med. 129, 532-538.
- Cavazotte, F., Mansur, J., & Moreno, V. (2021). Authentic leadership and sustainable operations: How leader morality and selflessness can foster frontline safety performance. Journal of Cleaner Production, 313, 127819.
- Cengiz, E., Acuner T. Bak, B. (2006). Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Organizasyonsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 421-434.
- Cevizci, S. (2011). İlaç Sektöründe Yer Alan Bir Firmada Ofis ve Saha Çalışanlarında Stres Belirtilerinin Ölçülmesi, İş Sağlığı ve İş Veriminin Araştırılması, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Ceylan, A. Ulutürk, Y. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1)

- Chang, L. Liu, C. (2008). Employee Empowerment, Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1442–1448.
- Che, X. X., Zhou, Z. E., Kessler, S. R., ve Spector, P. E. (2017). Stressors Beget Stressors: The Effect of Passive Leadership on Employee Health Through Workload and Work–Family Conflict. *Work & Stress*, 31(4), 338-354.
- Chien, C. C., & Hung, S. T. (2008). Goal orientation, service behavior and service performance. *Asia-Pacific Management Review*, 13(2), 513-529.
- Chu, P. Yang, C. C. (2009). A Study of the Relationships Among Paternalistic Leadership, and Working Morale: The Mediating Effect of Subordinate Supervisor Relationship, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 1-14.
- Clark, J. Kirk, D. (1997). Relationships between Labor Productivity and Factors of Production in Hospital and Hotel Foodservice Departments - Empirical Evidence of a Typology of Food Production Systems. *Journal of Foodservice Systems*, 10, 23-39.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. John Wiley & Sons.
- Costa, S. Neves, P. (2017). Forgiving is Good for Health and Performance: How Forgiveness Helps Individuals Cope with the Psychological Contract Breach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 124–136.
- Çankır, B., Semiz Çelik, D. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67. <https://doi.org/10.17336/igusbd.387588>.
- Çelen, Ö. Demir, C. (2010). işgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler: TSK Askeri Hastanelerinde Bir Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 111-127.
- Çelik, A., Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (20. Baskı): Eğitim Yayınevi.
- Çilhoroz Y, Topaktaş G, Işık O. (2023). Çalışanın sürdürülebilir performansı (ÇSP) ölçeği: Türkçe geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Türk Hij Den Biyol Derg*, 80(1): 89 – 100.
- Çoroglu, Çağlar (2003), *iş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın. Dağıtım Ltd. Şti.

- Dang, X., Wang, S., Deng, X. The Influence of CSR to Financial Performance in International Engineering Contracting Enterprises: Evidence from China. *KSCE J Civ Eng* (2024). <https://doi.org/10.1007/s12205-024-0914-x>.
- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2014). Managerial communication practices and employees' attitudes and behaviours: A qualitative study. *Corporate Communications: An International Journal*, 19, 287-302.
- Davidescu, A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Cășuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12, 6086.
- De Cuyper, N. De Witte, H. (2006). The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-Being and Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395–409.
- De Jorge, J. ve Suarez, C. (2014). Productivity, Efficiency and its Determinant Factors in Hotels, *The Service Industries Journal*, 34(4), 354-372.
- Dearden, L., Reed, H. Reenen, J. (2006). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(4), 397-421.
- Dedrick, E., & Dobbins, G. (1991). The influence of subordinate age on managerial actions: An attributional analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 367-377.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.*
- Demir, H. & Tarhan, O. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Basım Yayım*
- Donuk, B., (2009). Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt No 21, 180-187.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.

- Drucker, P. (2014). Yeni Üretkenlik Meydan Okuması. İçinde Klasik Drucker:Harvard Business Review Dergisinde Yayınlanmış Paha Bıçılmaz Bir Koleksiyon, (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Optimist.
- Dulewicz, W., Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organizational Context”, Journal of Managerial Psychology, 20(2), 106- 123.
- Ege, R. (2007). Ekonomi maddesi, Felsefe Ansiklopedisi, Editör: Prof. Dr. Ahmet Cevizoğlu, Ebabil Yayınları, 5.
- Endicott J, Nee, J., (1997). Endicott Work Productivity Scale (EWPS): A new measure to assess treatment effects. Psychopharmacol Bull, 33 (1), 13-6.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Serhat, E. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, N., Beyaz, M. (2002). Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1). 65-83.
- Ericsson, K. Lehmann, A. (1996). Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints. Annual Review of Psychology, 47, 273-305.
- Faghihi, A. Allameh, S. M. (2012). Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2 (11), 215-227.
- Fenizia, A. (2022). Managers and Productivity in the Public Sector. Econometrica. 90(3), 1063-108
- Fox, M. (2005). Gender, Family Characteristics, and Publication Productivity among Scientists. Social Studies of Science 35(1), 131–150.
- Frone, M. (2000). Work-Family Conflict and Employee Psychiatric Disorders: The National Comorbidity Survey. Journal of Applied Psychology, 85(6), 888-895.
- Gedik, T. (2010). Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışan performansının belirlenmesi
- Gedik, T., Akyüz, K. C. Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği), Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 9(1), 1-11.

- Gibbs, T., & Ashill, N. J. (2013). The effects of high performance work practices on job outcomes: Evidence from frontline employees in Russia. *International Journal of Bank Marketing*, 305-326.
- Giray, M. D., Şahin, D. N. (2014). Liderlik Stillerinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 73(29), 1-14.
- Goebel, D. J., Marshall, G. W., & Locander, W. B. (2004). An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 29-56.
- Gökmen, A., (2010). Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 11.
- Grayson, D. Heiko Spitzack, Elisa Alt, Melody McLaren, Creating Sustainable Businesses through Social Intrapreneurism, Occasional Paper, Cranfield University, 2013.
- Gross-Golacka, E. (2024), "Diversity Management as an Approach Enhancing the Formation of Intellectual Capital (Including Human Capital) in Organisations in Order to Build Their Competitive Advantage", Kumar, N., Sood, K., Özen, E. Grima, S. (Ed.) *The Framework for Resilient Industry: A Holistic Approach for Developing Economies (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 39-53. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-734-120241003>.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. Kutan, S. R. (2009). Organizasyonlerin Organizasyonsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt No 14, Sayı 3, 481-497.
- Gürsoy, B. (1984). "Üretkenlik üzerine". *Üretkenlik Dergisi*, Ankara: MPM yayınları.
- Hall, J., & Donnell, S. M. (1979). Managerial Achievement: The Personal Side of Behavioral Theory. *Human Relations*, 32(1), 101-177.
- Hu, B. Cai, L. (2004). Hotel Labor Productivity Assessment. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2-3), 27-38.
- Hunter, L. Leahey, E. (2010). Parenting and Research Productivity: New Evidence and Methods. *Social Studies of Science*, 40(3), 433-451.

- İbicioğlu, H., Turunç, Ö. Dalgı, H. (2004). Süreç Yenileme'nin (BPR) Çalışan Tatminine Etkileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1), 27-41.
- İnce, M., Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- incelenmesi ve bir uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- İraz, R. & Ata, N. (2020). Otantik Liderliğin Belediye Çalışanlarının Performansına Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(27), 288-318.
- İraz, R., & Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, 14(1-2), 225-250.
- Jaaskelainen, A. (2010). Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations. Unpublished Doctoral Dissertation, Tampere University of Technology.
- Ji, T, de Jonge, J, Peeters, MC. Taris, TW. (2021). Employee sustainable performance (E-super): Theoretical conceptualization, scale development, and psychometric properties. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18: 10497.
- Johnston, R. Jones, P. (2004). Service Productivity: Towards Understanding The Relationship between Operational and Customer Productivity. International Journal of Productivity and Performance, 53(3), 201-213.
- Jones, B. (2005). Age and Great Invention. NBER Working Paper No. 11359. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Jones, P. Siag, A. (2009). A Re-Examination of the Factors that Influence Productivity in Hotels: A Study of the Housekeeping Function. Tourism and Hospitality Research, 9(3), 224-234.
- Kalkan Tuzluca, S. (2023). Tekstil sektöründe çalışan annelerin tükenmişliğinin işverimine etkisi: Iğdır ili örneği, Iğdır Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, yüksek Lisans Tezi, Iğdır.

- Kanten, P. Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, 32, 16-40.
- Karaduman, E. (2022). İşkolikliğin, yalnızlık ve üretkenlik üzerindeki etkisinin incelenmesi: Akademisyenlerde uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Karakulle, İ. (2020). Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Karatepe, O. M., Uludağ, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. Tourism Management, 27, 547-560.
- Karimi, K., Tait, M. J. El-Dakhakhni, W.W. (2011). Testing and modeling of a novel FRP-encased steel-concrete composite column, Composite Structures, 93, 1463-1473.
- Kart, E., (2011). Küreselleşen Ekonomide Yeni Çalışan Tipi, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1), 1173-1180.
- Keçecioğlu, Tamer (1998), Liderlik ve Liderler, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kelleher, H. (1999), Liderlik Konusunda En İyi Ders, Harvard Business Review“Liderden Lidere”, (çev: Salim Atay), İstanbul: Mess Yayınları.
- Kılıç Akıncı, S., Akıncı, M.M. (2010) “Sürdürülebilir Kalkınmaya Katkı Bağlamında Örgütlerin Çevresel Performansları ve Performans Değerlendirme Teknikleri,” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1), 193-207.
- Kılınç, E. (2016). Psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisine ilişkin kamu özel hastanelerde karşılaştırmalı bir araştırma: Gaziantep örneği. Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis,
- Kim, J. (2018). The Effects of Relative Organizational Tenure on Job Behaviors in the Public Sector. Public Personnel Management, 47(3), 335-355.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. Human Resource Development Quarterly, 25, 59-85.
- Kim, S., Egan, T., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. Journal of Business and Psychology, 28, 315-330.

- Kirchmeyer, C. (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37(5-24).
- Klimoski, R., & Hayes, N. J. (1980). Leader Behavior and Subordinate Motivation. *Personnel Psychology*, 33, 543-555.
- Kline, R. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: The Guilford Press.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*, (7th). McGraw-Hill Inc. New York.
- Kurçer, M.A., (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri, *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-15.
- Kyvik, S. Teigen, M. (1996). Child Care, Research Collaboration, and Gender Differences in Scientific Productivity. *Science, Technology, & Human Values*, 21(1), 54-71.
- Longe, O. J. (2014). Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian cement industry. *African Research Review*, 8(4), 68-83
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (G. Arastaman, Çev. Ed.) (Vol. 6. Basımdan Çeviri). Ankara.
- Lynch, W. Riedel, J. (2001). *Measuring Employee Productivity: A guide to self-assessment tools*. USA: William Mercer and The Institute for Health & Productivity Management Publication.
- Malik, S. H. (2013). Relationship Between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path Goal Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 209-222.
- Manisalıgil, A., Fettahoğlu, A. (2022). Sürdürülebilir Esenliğin Meta-Örgütler Aracılığıyla Sağlanması: İstanbul Sanayi Odası Örneği. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 352-360. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/joeep/issue/73655/1185029>.
- Mankan, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı ed.). İzmir: İlyaz İzmir Yayınevi.

- Martin, A. (2007). The Changing Nature of Leadership, Center For Creative Leadership, North Amerika Europe Asia, 1-23.
- Mason, E., & Mudrack, P. E. (1996). Gender and ethical orientation: A test of gender and occupational socialization theories. *Journal of Business Ethics*, 15(599-604).
- Masoodul, H. (2011). Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Mathers, R. Williamson, C. (2011). Cultural Context: Explaining the Productivity of Capitalism. *KYKLOS*, 64(2), 231–252.
- Maxwell, Y., Pascal, E., Jones, Q., Gupta, R. (2022). The Role of Corporate Culture in Financial Performance and Risk Management.
- Metz, D., Ilieş, L., & Nistor, R. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. *Sustainability*, 12(15), 6240.
- Min, J., Iqbal, S., Khan, M. A. S., Akhtar, S., Anwar, F., & Qalati, S. A. (2020). Impact of supervisory behavior on sustainable employee performance: Mediation of conflict management strategies using PLS-SEM. *PLoS ONE*, 15.
- Mosadeghrad, A. M., Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Mater Sociomed*, 25(2), 121-126. doi:10.5455/msm.2013.25.121-126
- MPM. (2004). Üretkenlik Raporu 3, Sürdürülebilir Büyümenin Anahtarı: Üretkenlik. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Muchinsky, P. M., (2000) Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 801-805.
- Murphy, M. M. (2011). Exploring generational differences among millennials, gen xers, and baby boomers: Work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement, Doctoral Dissertation, Alliant International University ProQuest Dissertations Publishing.
- Mücevher, H. H. (2019). Başarılı Yöneticilerin Hayat Hikayeleri ve Yöneticilik Gelişimlerine Yansımaları: Nitel Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Müftüoğlu, T. (1989). İşletme İktisadı. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Narayan, P. Smyth, R. (2011). The Effect of Inflation and Real Wages on Productivity: New Evidence from a Panel of G7 Countries. *Applied Economics*, 41(10), 1285-1291.
- Neal, A. Hesketh, B. (2001). Productivity in Organizations. İçinde *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Eds. N.Anderson, D.Ones, H.Sinangil, C.Viswesvaran). UK: SAGE Publications Ltd.
- Nedelko, Z., & Potočan, V. (2011). The role of personal values for managerial work. *International Journal of Management Cases*, 13(1), 121-131.
- Ogunola, A. A. Abrifor, P. O. (2013). Management Style as a Correlate of Job Performance of Employees of Slected Nigerian Brewing Industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3714-3722.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29.
- Osman-Gani, A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2012, February). Effects of Spirituality, Religiosity, and Personal Values on Employee Performance: An Empirical Analysis. In *Academy of Human Resource Development International Research Conference in Americas*, held in Denver, CO, USA, February (Vol. 28).
- Othman, M.(2019). The Role Of Training On The Employee Performance. Master's Thesis, Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ., Koparal, C., ve Berberoğlu, G. (1996). Yönetim ve Organizasyon: TC Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- Özbezek, B. D., Sezer, B., & Gül, M. (2024). Proaktif Kişiliğin Yaratıcı Performans Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(41), 1-13. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1298714>.
- Özdemir, M. (1998). Yönetim ve Organizasyon (Vol. 10). Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi.
- Özerol, N. (2017). Yöneticilerin Etkili Liderlik Davranışlarının Çalışanların Üretkenliği İle İlişkisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Özerol, N. (2017). Yöneticilerin Etkili Liderlik Davranışlarının Çalışanların Üretkenliği İle İlişkisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özmutaf, N, M, (2007), Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 41-60.
- Özsalmanlı, Ayse Yıldız (2003), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, DEÜ, İBF, Kamu Yönetimi Bölümü, 137-148.
- Öztel, A. Köse, M.S., Aytekin, (2012) “Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü için Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği,” Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi, 1(4), 32-44.
- Öztürk, A. (1998). Küresellesen Dünyada Liderlik, Adana: Nobel Kitabevi.
- Page, C., Wilson, M., Meyer, D., & Inkson, K. (2003). It's the situation I'm in: the importance of managerial context to effectiveness. *Journal of Management Development*, 22(10), 841-862.
- Pagell, M., & Gobeli, D. (2009). How Plant Managers' Experiences and Attitudes Toward Sustainability Relate to Operational Performance. *Production and Operations Management*, 18(3), 278-299.
- Palvalin, M., Voordt, T., & Jylhä, T. (2017). The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, 15, 423-438.
- Pandey, A., Khan, M., Moeed, K. Verma, R. (2013). Application of Ergonomics to the Safety, Health Quality and Productivity in Industry. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 3(1), 1882-1886.
- Park, S., Yaduma, N., Lockwood, A. Williams, A. (2016). Demand Fluctuations, Labour Flexibility and Productivity. *Annals of Tourism Research*, 59, 93–112.
- Parrotta , P., Pozzoli, D. Pytlikova, M. (2014). Labor Diversity and Firm Productivity. *European Economic Review*, 66, 144–179.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. (2014). Özerklik ve Ödüllendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332-350.

- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48.
- Pfeffer, J. (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan. (Çev. S. Gül). İstanbul: Sabah Kitapçılık.
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115–134.
- Polat, E. (2019). İş Güvencesizliği Algısı İle İş Üretkenliği İlişkileri: Mevsimlik ve Mevsimlik Olmayan Konaklama İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Polat, E. (2019). İş Güvencesizliği Algısı İle İş Üretkenliği İlişkileri: Mevsimlik Ve Mevsimlik Olmayan Konaklama işletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma Doktora Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Balıkesir.
- Productivity (Eds. K. G. Banting, A. Sharpe ve F. St-Hilaire). Canada: The Institute for Research on Public Policy Publications.
- Prokopenko, J. (2005). Üretkenlik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı. (Çev: Olcay Baykal vd.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Prokopenko, J. North, K. (2011). Verimlilik ve Kalite Yönetimi: Modüler Program Cilt 1. (Çev. Verimlilik Genel Müdürlüğü). Geneva: ILO Yayınları.
- Raderbauer, (2011). The Importance of Sustainable Business Practices in the Viennese Accommodation Industry, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Exeter.
- Rupp, D., Vodanovich, S., & Credé, M. (2006). Age Bias in the Workplace: The Impact of Ageism and Causal Attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1337-1364.
- Sarti, D. (2018), "Organizational tenure and knowledge-sharing behaviours: The moderating role of leader-member exchange", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 30 No. 4, pp. 291-307. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2017-0027>
- Scholarios, D., & Marks, A. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*, 14, 54-74.
- Seçer, B. (2007). Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin iş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Selöz, A. (2024). İnsan kaynakları kapsamında kariyer ve yetenek yönetimi: MEB eğitim yöneticisi seçme ve yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Açık Erişim Sistemi.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, “ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 10, 171–185
- Seyidoğlu, H. (2003). Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı. İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Shamir, N., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shore, T. H. (1992). Subtle gender bias in the assessment of managerial potential. *Sex Roles*, 27(499-515).
- Sibson, E. B. (1991). İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması. (Çev. S.Artan ve İ.Artan). Bilim Teknik Yayınevi.
- Singh, H. (2010). Workers‘ Participation and Productivity. *Productivity*, 51(2), 101-107.
- Siu, O., Cooper, C. L., Spector, P. E., & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: a study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging*, 16(4), 707-710.
- Skinner, N. (2005). Worker Performance. In N. Skinner, A.M. Roche, J. O’Connor, Y.Pollard, & C. Todd (Eds.), *Workforce Development TIPS (Theory Into Practice Strategies): A Resource Kit for the Alcohol and Other Drugs Field*. National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA), Flinders University, Adelaide, Australia
- Smith, M. Bayeh, A. (2003). Do Ergonomics Improvements Increase Computer Workers' Productivity? An Intervention Study in a Call Centre. *Ergonomics*, 46(1-3), 3-18.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E. ve Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48(1), 1-34. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01744.x>.
- Sonugür, S. (2018) The Effects of Mobbing On Employees’ Performance At Workplace: A Research On White Collar Employees. Master's Thesis, Yaşar University, Graduate School Of Social Sciences, İzmir.

- Sotudeh, H., Dehdarirad, T. ve Freer, J. (2018). Gender Differences in Scientific Productivity and Visibility in Core Neurosurgery Journals: Citations and Social Media Metrics. *Research Evaluation*, 27(3), 262-269.
- Soysal, A., "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Organizasyonsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'de Bir Çalışma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No 14, Sayı 2, 333-359, 2009.
- Spreitzer, G., & Porath, C. L. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1-2), 92-9, 152.
- Stack, S. (2004). Gender, Children and Research Productivity? *Research in Higher Education*, 45(8), 891-920.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*.
- Sweetman, A. (2002). Working Smarter: Education and Productivity. İçinde *The Review of Economic Performance and Social Progress 2002: Towards a Social Understanding of*
- Şama, E Kolamaz., C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Organizasyonsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Şimşek, Ş. (2003). İşletme Bilimlerine Giriş. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Ş. Çelik, A. (2008). Genel İşletme. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tabachnick, B. Fidell, L. (2007). *Using Multivariate Statistics*. USA: Pearson.
- Tadesse, M. G., & Zhen, L. (2023). The Effect of Innovation on The Sustainable Performance: Evidence from Ethiopian Construction Sector in the Post-Pandemic Era. *The International Journal of Management Science and Business Administration*. Volume 9, Issue 3, 27-40.
- Tang, C. (2012). The Non-Monotonic Effect of Real Wages on Labour Productivity: New Evidence from the Manufacturing Sector in Malaysia. *International Journal of Social Economics*, 39 (6), 391-399.
- Tang, C. (2014). The Effect of Real Wages and Inflation on Labour Productivity in Malaysia, *International Review of Applied Economics*, 28(3), 311-322.
- Tangen, S. (2002). Understanding the Concept of Productivity. *Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*.

- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Tangen, S. (2005). Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.
- Tarlan, D., Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2).
- Taymaz, E., Voyvoda, E. ve Yılmaz, K. (2008). Türkiye İmalat Sanayiinde Yapısal Dönüşüm, Üretkenlik ve Teknolojik Değişme Dinamikleri. TÜBİTAK Projesi, No: 106K050.
- Tekin, M. (2010). Sanayi işletmelerinde verimlilik ve önemi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.
- Tekne, S. (2019). Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Telli, E., Sinan Ünsar, A., Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.
- Thierry, H. (2002). Enhancing Performance through Pay and Reward Systems. *İçinde Psychological Management of Individual Performance* (Ed. S. Sonnentag). UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Tin, G. (2020). Algılanan Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek Lisans). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Tinofirei, C. (2011). The unique factors affecting employee performance in non profit organisations. Master Thesis, University Of South Africa, South Africa.
- TİSK İşveren Dergisi, (2001). “İşletme yönetimi, verimlilik ve rekabet gücü”. www.tisk.org.tr/isveren/mart2001/istlmeyn.htm (Erişim tarihi: 27.04.2024).
- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D., & Rusu, A. A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109644.

- Tokgöz, N., Önce, S. (2009) Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif,” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: XI, Sayı: I, 249-275
- Toprak, M.A., "Çalışanların Bakışı Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri: Bir Alan Araştırması", V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, s. 379, 25-27 Kasım, 2005.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2010). Yönetim Bilimi (8. Baskı ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Trax, M., Brunow, S. Suedekum, J. (2015). Cultural Diversity and Plant-Level Productivity. *Regional Science and Urban Economics*, 53, 85–96.
- Tsang, D. (2007). Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 270-284.
- Tuncer, İ. Özuğurlu, Y. (2004). Türkiye Ekonomisinde Büyüme ve Sektörel Üretkenlik Analizleri: Bölgesel Karşılaştırmalar 1980-2000, Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni: 24.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Uğuz, Ş., İnanc, B. Y., Yerlikaya, E. E. Aydın, H. (2004). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk toplumunda geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15(3), 209-214.
- Uğur, A. (1991). Türkiye'de işgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi. I. Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı. ss. 673-677.
- Uğur, S. S., Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uygur, A. (2007b). Yönetim Ve Organizasyon (2. Baskı ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uysal, Ş. A. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Valibayova, G. (2018). İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi:Araştırma görevlileri üzerine bir çalışma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Varlı, H. (2014). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Ve arttırılmasına yönelik alan çalışması (mobilya ve levha fabrikaları örneği). Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon
- Vianen, A. V., & Keizer, W. (1996). Gender differences in managerial intention. *Gender, Work and Organization*, 3(103-114).
- Voordt, J. (2004). Productivity and Employee Satisfaction in Flexible Workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.
- Woods, S. A., Mustafa, M., Anderson, N., & Sayer, B. (2017). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29-42.
- Wright, P., Berrell, M. ve Gloet, M. (2008). Cultural Values, Workplace Behavior and Productivity in China: A Conceptual Framework for Practising Managers. *Management Decision*, 46(5), 797-812.
- Yalım, F. (2010). Çokuluslu işletmelerde Kültürlerarası Yönetim ve Örgütsel Verimlilik ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yarar, A. G. (2008). 4857 sayılı iş kanunu'nda yeterlilik bazlı performans değerlendirme.
- Yavuz, E. (2018). Liderlik ve Bağlılık (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi). Antalya: Otorite.
- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yelboğa, A. (2008). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 197-211.
- Yener, H. (2007). Personel performansına etki eden faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile
- Yeşilyurt, C., (2009). Türkiye'deki İktisat Bölümlerinin Göreceli Performanslarının Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Ölçülmesi: KPSS 2007 Verilerine Dayalı Bir

- Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 135-147.
- Yetiş, Ü., D. Katkat ve Y. Bakıcı, "Atatürk Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler", Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt No 10, Sayı 4, s. 42-49, 2008.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23(1), 239-249.
- Yılmaz, H., Yücel, T. (2022). Sürdürülebilir Kalkınmanın Sağlanmasında Uluslararası Çalışmalar ve Eleştirileri. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 5(3), 691-702. <https://doi.org/10.33712/mana.1181239>.
- Yousaf, A., Sanders, K., Torka, N., ve Ards, J. (2011). Having Two Bosses: Considering The Relationships Between LMX, Satisfaction With HR Practices, and Organizational Commitment. The International Journal of Human Resource Management, 22(15), 3109-
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. The leadership quarterly, 19(6), 708-722.
- Yumukşak, S. (2008). işgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 241-251.
- Yurtsızoğlu, Z. (2015). Türkiye Hizmet Sektöründe Yapısal Değişim, Üretkenlik ve Rekabet Edebilirlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Zel, Uğur (2006), *Kisilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, "Yönetici Davranışlarının İşte Üretkenlik Ve Sürdürülebilir Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Operasyonel Araç Kiralama Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı akademik çalışmanın bir parçasıdır. İş dünyasında, özellikle operasyonel araç kiralama sektöründe, yöneticilerin davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi tartışılmaz bir gerçektir. Bu çalışma, yönetici davranışlarının iş yerindeki üretkenliği ve çalışanların sürdürülebilir performansını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır.

Ankete katılımınız, yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir. Verdiğiniz cevaplar, yalnızca bu araştırma kapsamında değerlendirilecek ve hiçbir şekilde üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Kişisel Bilgi Formu

Yaşınız Nedir?

- ☐ 18-24
☐ 25-34
☐ 35-44
☐ 45-54
☐ 55 ve üzeri

Eğitim Seviyeniz Nedir?

- ☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Lise
☐ Ön lisans
☐ Lisans
☐ Lisansüstü

Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz?

- ☐ 0-3 yıl
☐ 4-7 yıl
☐ 8-11 yıl
☐ 12 yıl ve üzeri

Cinsiyetiniz Nedir?

- ☐ Kadın
☐ Erkek

Medeni Durumunuz Nedir?

- ☐ Evli
☐ Bekar

Aylık Ortalama Geliriniz Nedir?

- ☐ 25000 TL ve altı
☐ 25001-30000 TL
☐ 30001-35000 TL
☐ 35001-40000 TL
☐ 40001 TL ve üzeri

Mesleğinizdeki çalışma süreniz nedir?

- ☐ 0-3 yıl
☐ 4-7 yıl
☐ 8-11 yıl
☐ 12 yıl ve üzeri

Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Tüm kariyerim boyunca, işimin hedeflerine sürekli olarak ulaşacağım.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, iş performansına yönelik gerekli kriterleri daima karşılayacağım.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, işimle ilgili tüm görevlerde sürekli olarak uzmanlık sergileyeceğim.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, görevlerimi benden beklendiği gibi yerine getirerek işimin tümünde sürekli olarak iyi performans göstereceğim.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, işimin tüm gereklerini sürekli olarak yerine getireceğim.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, işimin tüm alanlarında daima yetkin olacağım.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, çoğu durumda daima verilenden daha fazla sorumluluğu yöneteceğim.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, işimin hedeflerine ulaşmak için sürdürülebilir bir şekilde işimi iyi organize edip planlayacağım.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, işimin son teslim tarihlerini geçirmemek için sürdürülebilir bir şekilde işimi iyi organize edip planlayacağım.	1	2	3	4	5
Tüm kariyerim boyunca, işime daima uygun olacağım.	1	2	3	4	5

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği

<u>SON BİR HAFTA İÇİNDE HANGİ SIKLIKLA</u>	Hiç	Çok nadir	Bazen	Sık sık	Her zaman
Hangi sıklıkla işe geç kaldınız ya da işten erken çıktınız?	0	1	2	3	4
Öğle yemeğiniz ya da çay-kahve molanız normalden daha uzun sürdü?	0	1	2	3	4
Çalışmanız gereken saatlerde çalışmadınız?	0	1	2	3	4
Çalışmanız gereken saatlerde hayal kurduğunuzu, endişe duyduğunuzu ya da dalıp gittiğinizi fark ettiniz?	0	1	2	3	4
Hata yaptığınız için ya da yeni baştan yapmanız söylendiği için bir işi, sil baştan yaptınız?	0	1	2	3	4
Yanlış yere koyduğunuz eşyaları, malzemeleri, kağıtları, telefon numaralarını vb. aramakla zaman kaybettiniz?	0	1	2	3	4
Birini telefonla aramayı unuttuğunuzu fark ettiniz?	0	1	2	3	4

Sizden istenenleri yapmayı unuttuğunuzu fark ettiniz?	0	1	2	3	4
İş arkadaşlarınıza, patronunuza, amirinize, müşterilerinize, satıcılara ya da başkalarına kızıp sinirlendiniz?	0	1	2	3	4
İşiniz sırasında başkalarına karşı tahammülsüz davrandınız?	0	1	2	3	4
Toplantılara katılmaktan kaçındınız?	0	1	2	3	4
İş arkadaşları, müşteriler, satıcılar ya da amirlerinizle görüşmekten kaçındınız?	0	1	2	3	4
Sizin yaptığınız bir işi, iş arkadaşlarınızın sil baştan yapması gerekti?	0	1	2	3	4
Elinizdeki işe dikkatinizi vermekte zorlandınız?	0	1	2	3	4
Çalışırken beklenmedik şekilde uyuyakaldınız ya da çok uykunuz geldi?	0	1	2	3	4
Çalışırken kendinizi huzursuz hissettiniz?	0	1	2	3	4
İşinizi daha düşük verimle yaptığınızı fark ettiniz?	0	1	2	3	4
İşinizi daha düşük kalitede yaptığınızı fark ettiniz?	0	1	2	3	4
İşe ilginizi kaybettiniz ya da işinizden sıkıldınız?	0	1	2	3	4
Yavaş çalıştınız ya da elinizdeki işler bitirmeniz gerekenden uzun sürdü?	0	1	2	3	4
Amiriniz ya da iş arkadaşlarınız, size yapmanız gereken işleri hatırlattı?	0	1	2	3	4
Telefonlara cevap vermek istemediniz ya da geri aramayı ertelediniz?	0	1	2	3	4
İşlerinizi düzenlemekte ya da hangi işi önce yapacağınıza karar vermekte güçlük çektiniz?	0	1	2	3	4
Yapmanız gereken işleri bitiremediniz?	0	1	2	3	4
Kendinizi, işinizi yapamayacak kadar bitkin hissettiniz?	0	1	2	3	4

Yönetici Davranışları Ölçeği

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi					
İş takvimi kişisel ihtiyaçlarımla uyumlu bir şekilde ayarlamama izin verir.	1	2	3	4	5
İşim ve kişisel sorumluluklarım arasında denge kurmam için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
İş dışındaki kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer Koçluğu					
Gelişim fırsatlarıyla ilgili beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
Kariyer hedeflerimle ilgili benimle düzenli olarak konuşur.	1	2	3	4	5
Gelişim fırsatlarından yararlanmam için beni destekler.	1	2	3	4	5
Verimliliğimi artırmanın yolları hakkında bana koçluk ve rehberlik sağlar.	1	2	3	4	5
Müşteri Odaklılık ve İletişim					
Müşteriyi memnun etmek için yaratıcı ve yenilikçi yöntemleri kullanmamı teşvik eder.	1	2	3	4	5

Müşteri memnuniyetine karşı son derece özverili olduğunu günlük yaptığı işlerle gösterir.	1	2	3	4	5
Müşterilere verdiği sözleri destekler.	1	2	3	4	5
Performansıyla ilgili beklentilerini açık bir şekilde belirtir.	1	2	3	4	5
Verimli bir şekilde çalışabilmem için gerekli tüm bilgileri sağlar.	1	2	3	4	5
Açık ve dürüst iletişimi teşvik eder.	1	2	3	4	5
Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık					
Takım içi anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarını çözmek için adım atar.	1	2	3	4	5
Takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder ve kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
Ortak bir hedef etrafında takımımı bir araya getirir.	1	2	3	4	5
Takımın değerli bir üyesi olduğumu hissettirir.	1	2	3	4	5
Verdiği sözleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
Benimle iletişiminde bağlı olduğu standartlar değişmez.	1	2	3	4	5
Katılım ve Adalet					
Hedeflerimi belirlerken tavsiyelerimi değerlendirir.	1	2	3	4	5
Kendi başıma karar vermeme izin verir.	1	2	3	4	5
Verimliliğini geliştirmesi konusunda verdiğim geri bildirime göre hareket eder.	1	2	3	4	5
Beni adil bir şekilde idare eder.	1	2	3	4	5
Pozisyon seviyesine bakılmaksızın her bireyin katkısına değer verir.	1	2	3	4	5
Bana adil davranır.	1	2	3	4	5
Takım üyelerine ırk, din, cinsiyet veya etnik köken gözetmeksizin eşit davranır.	1	2	3	4	5
Yetkilendirme					
Yaptığım işe değer verir.	1	2	3	4	5
Bana anlamlı görevler verir.	1	2	3	4	5
Beni etkileyen kararlar verileceği zaman kararlarda ortak olmama müsaade eder.	1	2	3	4	5