



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AKADEMİSYEN BAKIŞ AÇISIYLA İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BATMAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Rabia GEREKAN
Danışman: Kazım KILINÇ

Mayıs 2019
BATMAN



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Dr. Öğr. Üyesi...Kazım...KILINÇ danışmanlığında...Rabia...GEREKAN tarafından hazırlanan "...Akademisyen...Bakış...Araştırma...İş...Tatmin...ve...Performans...Araştırması...İhtisat...Batman...Üniversitesi...Örneği..." adlı tez çalışması 13/06/2019. tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İhtisat... Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Başkan

Doç. Dr. Mücahit Çelikkale

Üye

Dr. Öğr. Üyesi...Kazım...KILINÇ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi...Osman...BILMAZ

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış/akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez ve Seminer Yazım Kılavuzu kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules/ethical conduct and Batman University Institute of Social Sciences' Thesis and Seminar Writing Guide. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

İmza

Rabia GEREKAN

Tarih:...../...../2019

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AKADEMİSYEN BAKIŞ AÇISIYLA İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: BATMAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Rabia GEREKAN

**BATMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DANIŞMAN: Dr. Öğretim Üyesi Kazım KILINÇ

2019, 118 Sayfa

Jüri

Dr. Öğretim Üyesi Kazım KILINÇ

Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

Dr. Öğretim Üyesi Osman YILMAZ

Üniversiteler, verdikleri bilimsel ve teknik eğitimin yanı sıra genç nesillere farklı bakış açıları kazandıran, sanatsal ve kültürel yönden gelişme imkânı sağlayan, yenilikçi yapılardır. Burada çalışan akademik personelin gerek işinden gerek ise bulunduğu kurumdan memnuniyet duymasının, verdiği hizmetin kalitesine etki ettiği düşünülmektedir. Çeşitli nedenler ile iş tatmininde görülen azalma iş performansında da düşüslere neden olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi, Batman Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin algı ve kanaatleri doğrultusunda ortaya çıkarmak; iş tatminini ve iş performansını etkileyen demografik faktörleri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda 195 akademisyene anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda Batman Üniversitesi bünyesinde hizmet veren akademik personelin iş tatminleri ile iş performanları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini düzeyinin unvan değişkenine göre, iş performansı düzeyinin ise tecrübe değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, İş Performansı, Akademisyen Performans Değerleme,

ABSTRACT

MS THESIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE FROM ACADEMICIANS' POINT OF VIEWS: BATMAN UNIVERSITY CASE

Rabia GEREKAN

**INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES OF BATMAN UNIVERSITY
THE DEGREE OF MASTER OF SOCIAL SCIENCE
IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**ADVISOR: Asst. Prof. Kazım KILINÇ
2019, 118 Pages**

Jury

**Asst. Prof. Kazım KILINÇ
Assoc. Prof. Mücahit ÇELİK
Asst. Prof. Osman YILMAZ**

Universities are innovative constructions to develop students in artistic and cultural aspects. In addition, they are institutions which give technical and scientific education. They help new generations gain different point of views. It is considered that the feeling of satisfaction that academic staff have for their institution and their work will have an effect on their service quality. There are lots of noticeable reasons which lead to decreases in job performance. The purpose of this study is to find out the relationship between job satisfaction and job performance from the point of academic staff's perception and thoughts and also it aims to determine the demographic factors having influence on job satisfaction and job performance. The survey is applied on 195 academicians for this purpose. It was found out that there is a meaningful relationship between academic staff' job satisfaction and academic staff's performance. In addition to this, it was also determined that job satisfaction level differs based on academic title and job performance level changes based on job experience.

Keywords: Job Satisfaction, Job Performance, Determining Academician Performance,

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkma sürecinde desteklerini benden esirgemeyen danışmanın sayın Dr. Öğretim Üyesi Kazım KILINÇ başta olmak üzere tüm Batman Üniversitesi akademik personeline anket çalışmasına göstermiş oldukları ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, tez çalışması sırasında bana devamlı destek veren, sevgi ve şefkatlerini daima hissettiğim sevgili annem, Aytaç GEREKAN ve sevgili babam, Seyfettin GEREKAN’a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI	ii
TEZ BİLDİRİMİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ TEORİK ÇERÇEVE

1.1. İş Tatminine Genel Bakış	3
1.2. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi.....	4
1.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	6
1.3.1. Kişisel faktörler.....	7
1.3.1.1. Cinsiyet.....	7
1.3.1.2. Yaş.....	8
1.3.1.3. Aynı işte kalma süresi	9
1.3.1.4. Zeka	9
1.3.1.5. Eğitim seviyesi	10
1.3.1.6. Kişilik	11
1.3.1.7. Statü.....	11
1.3.2. Örgütsel faktörler	12
1.3.2.1. Ücret	12
1.3.2.2. Çalışma şartları.....	13
1.3.2.3. Terfi	14
1.3.2.4. İşin niteliği.....	15
1.3.2.5. Yönetim tarzı	16
1.3.2.6. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler	17
1.3.2.7. Takdir ve ödüllendirilme	18
1.4. İş Tatmini Kuramları.....	18
1.4.1. Kapsam kuramları	19
1.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	19
1.4.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı	21
1.4.1.3. McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı	22
1.4.1.4. Alderfer'in ERG (VIG) kuramı	23
1.4.2. Süreç kuramları	23
1.4.2.1. Vroom'un bekleme kuramı.....	24
1.4.2.2. Porter- Lawler modeli.....	25
1.4.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı	26
1.4.2.4. Davranış şartlandırması yaklaşımı	27
1.5. İş Tatmini Sonuçları	28
1.5.1. Yaşam tatmini	28
1.5.2. Verimlilik	29
1.5.3. Örgüte bağlılık	30

1.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	30
1.6.1. Devamsızlık.....	30
1.6.2. İşgücü devri.....	31
1.6.3. Yabancılaşma	32

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. Performans Kavramı.....	33
2.2. Performans Kavramının Gelişimi	34
2.3. Performans Değerlendirme Kavramı	35
2.4. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Önemi	37
2.5. Performans Değerlemenin Amaçları ve Yararları.....	38
2.5.1. Performans değerlemenin amaçları.....	38
2.5.2. Performans değerlemenin yararları	39
2.5.2.1. Yönetici açısından yararları.....	40
2.5.2.2. Örgüt açısından yararları	40
2.5.2.3. Astlar açısından yararları.....	41
2.6. Performans Değerleme Basamakları.....	41
2.6.1. İş analizi	41
2.6.2. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi	42
2.6.3. Değerlendirme standartlarının belirlenmesi	43
2.6.4. Performans değerlendirme periyodlarının tespiti	44
2.6.5. Değerleme yapanların belirlenmesi ve eğitimi	45
2.6.6. Performans ölçümü	45
2.6.7. Değerleme sonuçlarının geri bildirimi	46
2.7. Performans Değerleme Yöntemleri.....	47
2.7.1. Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım.....	47
2.7.1.1. Basit sıralama yöntemi	48
2.7.1.2. İkili karşılaştırma yöntemi.....	48
2.7.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi	49
2.7.2. Ortak performans kriteri ile standartlarına dayalı yaklaşım.....	50
2.7.2.1. 360 Derece performans değerlendirme yöntemi	51
2.7.2.2. Grafik dereceleme ölçekleri	52
2.7.2.3. Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri	52
2.7.2.4. Kritik olaylar yöntemi	53
2.8. Performans Değerleme Sorunları	55
2.8.1. Baskın özellik.....	56
2.8.2. Aşırı hoşgörü ve katılık.....	56
2.8.3. Kontras hatası.....	57
2.8.4. Önyargılar ve objektif olamama.....	57
2.8.5. Standart ölçüm hataları	58
2.9. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması.....	58
2.9.1. Ücret yönetimi.....	58
2.9.2. Çalışanların gelişimi.....	59
2.9.3. Kariyer planlama	59
2.9.4. İşten ayırma (Çıkarma)	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
AKADEMİSYEN BAKIŞ AÇISIYLA İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BATMAN
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Metodoloji.....	61
3.1.1. Araştırmanın konusu	61
3.1.2. Araştırmanın önemi.....	61
3.1.3. Araştırmanın amacı	62
3.1.4. Araştırmanın hipotezleri.....	62
3.1.5. Araştırmanın sınırlılıkları.....	63
3.2 Araştırmanın Yöntemi.....	64
3.2.1. Evren ve örneklem	64
3.2.2. Verilerin toplanması.....	65
3.2.3. Tanımlayıcı istatistikler.....	66
3.3. Verilerin Analizi	68
3.3.1. Güvenirlilik analizi.....	68
3.3.2. Faktör analizi (geçerlilik analizi)	70
3.3.3. İş tatmini ve performans ifadelerinin frekans analizi.....	74
3.3.3.1. İçsel tatmin faktörü ifadelerinin frekans analizi	75
3.3.3.2. Dışsal tatmin faktörü ifadelerinin frekans analizi	79
3.3.3.3. Performans ölçeği ifadelerinin frekans analizi	80
3.3.4. Ölçeklere ait betimsel istatistikler ve normallik testi.....	81
3.3.5. Hipotezlere ilişkin bulgu ve yorumlar.....	83
3.3.5.1. Ana hipotez 1'in analizi.....	83
3.3.5.2. Ana hipotez 2'nin analizi.....	87
3.3.5.3. Ana hipotez 3'ün analizi.....	91
SONUÇ	96
KAYNAKLAR	99
EKLER	116
EK 1 Anket Formu	116
EK 2 Özgeçmiş.....	118

SİMGELER VE KISALTMALAR

A.B.D:	Ana Bilim Dalı
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
ERG:	Existance Relatedness Growth
İ.K.Y:	İnsan Kaynakları Yönetimi
İ.K:	İnsan Kaynakları
KMO:	Kaiser Meyer Olkin
MSQ:	Minnesote Satisfaction Questionnaerre
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
vb:	ve benzeri
vs:	ve sayre

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 2. 1. İkili Karşılaştırma Yöntemine Dayalı Örnek.....	49
Çizelge 2. 2. Zorunlu Dağılım Yöntemine Dayalı Örnek.....	50
Çizelge 2. 3. Grafik Dereceleme Ölçeği Örneği	52
Çizelge 2. 4. Kritik Olaylar Değerleme Ölçeği Örneği	54
Çizelge 3. 1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımlar.....	66
Çizelge 3. 2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları	66
Çizelge 3. 3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları	67
Çizelge 3. 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	67
Çizelge 3. 5. Katılımcıların Akademik Unvanlarına İlişkin Dağılımları.....	67
Çizelge 3. 6. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Dağılımları	68
Çizelge 3. 7. İş Tatmini ve Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi.....	69
Çizelge 3. 8. Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	70
Çizelge 3. 9. KMO Değerleri ve Yorumları	70
Çizelge 3. 10. İş Tatmini Ölçeği Bartlett ve KMO Testi Sonuçları.....	71
Çizelge 3. 11. İş Tatmini Ölçeği Bartlett ve KMO Testi Sonuçları.....	71
Çizelge 3. 12. İş Tatmini Toplam Açıklanan Varyans Oranları	72
Çizelge 3. 13. İş Tatmini Faktör Analizi Tablosu.....	73
Çizelge 3. 14. Performans Ölçeği Bartlett ve KMO Testi Sonuçları.....	73
Çizelge 3. 15. Performans Açıklanan Varyans Oranı.....	74
Çizelge 3. 16. Performans Faktör Analizi Tablosu.....	74
Çizelge 3. 17. İçsel Tatmin Faktörü İfadelerinin Frekans Analiz.....	76
Çizelge 3. 18. Dışsal Tatmin Faktörü İfadelerinin Frekans Analizi	79
Çizelge 3. 19. Performans Ölçeği İfadelerinin Frekans Analizi	80
Çizelge 3. 20. Ölçek ve Alt Boyutların Betimsel İstatistikleri	82
Çizelge 3. 21. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	83
Çizelge 3. 22. Pearson-Korelasyon Analizi Tablosu	84
Çizelge 3. 23. Genel İş Tatmininin Performans Üzerine Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi.....	85
Çizelge 3. 24. İçsel Tatmininin Performans Üzerine Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi.....	86
Çizelge 3. 25. Dışsal Tatmininin Performans Üzerine Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi.....	86
Çizelge 3. 26. Cinsiyet Faktörü ile Akademisyenlerin Genel İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki.....	88
Çizelge 3. 27. Yaş Faktörü ile Akademisyenlerin Genel İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	88
Çizelge 3. 28. Eğitim Seviyesi Faktörü ile Genel İş Tatmini Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri	89
Çizelge 3. 29. Akademik Unvan Faktörü ile Genel İş Tatmini Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri.....	90

Çizelge 3. 30. Tecrübe Düzeyi Faktörüne Göre Akademisyenlerin Genel Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikler.....	91
Çizelge 3. 31. Cinsiyet Faktörü ile Akademisyenlerin Performansları Arasındaki Farkları Sınayan İki Örneklem T-testi İstatistikleri.....	92
Çizelge 3. 32. Yaş Faktörü ile Akademisyenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	92
Çizelge 3. 33. Eğitim Seviyesi Faktörü ile Performans Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri.....	93
Çizelge 3. 34. Akademik Unvan Faktörü ile Performans Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri	94
Çizelge 3. 35. Tecrübe Düzeyi Faktörüne Göre Akademisyenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	20
Şekil 1. 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	21
Şekil 1. 3. Vroom'un Beklenti Modeli	25
Şekil 1. 4. Lowler- Porter Modeli	26

GİRİŞ

Günümüzde, küreselleşme unsurunun getirisi olarak ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik vb. birçok alanda sınırlar kalkmış, ülkeler, toplumlar, bireyler birbirleri ile entegre olmuşlardır. Sınırların kalkması ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte örgütlerin rakip sayıları artmış, dolayısıyla rekabet koşulları zorlaşmıştır. Zorlaşan rekabet koşulları karşısında örgütler yaşamsal fonksiyonlarını sürdürebilmek amacı ile teknolojik gelişmeleri yakından takip etmekte ve bu gelişmelere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak teknolojik gelişmelerin takip ve uyum çalışmaları kadar bu teknolojiyi hem kullanan hem de yönlendiren insan unsuruna da odaklanılması gerektiği anlaşılmıştır. Bahse konu insan kaynağının yetiştirilmesi sürecinde üniversiteler, eğitim kademesinin son basamağı olarak nitelendirilmektedirler. Üniversitelerde verilen eğitim ile kendinin ve yeteneklerinin farkında, nitelikli, gözlem gücü yüksek, teknoloji ve yenilikler ile iç içe yetiştirilen bireyler, ülkelerin gelişim ve kalkınma sürecine önemli katkı sağlamaktadırlar. Bu bağlamda genç nesilleri geleceğe hazırlayan kişiler ise akademisyenlerdir. Geleceğin inşasında önemli rol oynayan akademik personelden, olabilecek en yüksek düzeyde fayda ve performansın sağlanmasının onların yaptıkları işten tatmin olmalarına bağlı bulunduğu düşünülmektedir.

İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönü, sosyal bilimlerde çok fazla araştırmaya konu olmuştur. Günümüzde, iş tatmini ve performans arasındaki neden-sonuç ilişkisi hala araştırılmakta olup, kesinlik göstermemektedir. Yapılan ilk araştırmalarda, işinden mutluluk ve memnuniyet duyan çalışanların, memnun olmayanlara kıyasla performanslarının daha yüksek olacağı tespit edilmiştir. Dolayısıyla mantıksal çerçeve içerisinde varolduğu düşünülen bu olumlu ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan incelemeler günümüzde de devam etmektedir. Fakat literatür incelendiğinde, olması gerektiği düşünülen olumlu ilişkinin varlığını kanıtlayan çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır (Başaran, 2003, 71,72). Bu bağlamda akademisyenler üzerine yapılan bu çalışma ile literatürde tartışma konusu olan iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin var olup, olmadığı konusunda bir katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Akademisyenlerin iş tatminleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan, “Akademisyenlerin İş Tatminleri ile İş Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Batman Üniversitesi Örneği” adlı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini kavramı tanımlanmış, iş tatminine etki eden

bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmış, iş tatmini kuramları üzerinde durulmuş ve iş tatmini ile iş tatminsizliğinin yarattığı sonuçlara değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde performans ve performans değerlendirme kavramları tanımlanmış, performans değerlendirme çalışmalarının önemi, amacı ve yararlarına ilişkin bilgiler verilmiş, performans değerlendirme basamakları açıklanmış, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verilmiş, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise Batman Üniversitesi genelinde 195 akademisyene anket uygulanmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan anket, ilki kişisel bilgi formu, ikincisi Minnesota İş tatmin ölçeği (1967) ve son olarak Kirkman ve Rosen (1999) geliştirdiği iş performansı ölçeği olmak üzere, üç bölümden oluşmaktadır. Uygulanan anketler ile elde edilen veriler, geçerlilik (faktör analizi) ve güvenirlik analizlerine, frekans dağılımı, t- testi ve anova testine, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak, hipotezler test edilip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ TEORİK ÇERÇEVE

Bir işletme için en değerli kaynak insan unsurudur. İnsan kaynağından en yüksek verimin alınması da çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetleriyle yakından ilişkilidir. Yapılan birçok çalışma göstermiştir ki çalışanların işlerinden aldıkları haz ve memnuniyet ile iş çıktıları yakın ilişki içerisinde (Baş ve Ardıç, 2002; Şıklar vd., 2011; Yetiş ve Katlav, 2017). Bu bağlamda yüksek seviyede olan iş tatmini, çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta ve yüksek performans gibi olumlu çıktılar sağlamaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2007, s.58). Bu bölümde, iş tatminin kavram ve önemi, iş tatminini etkileyen unsurlar ve iş tatminine ilişkin kuramlar üzerinde durulacaktır.

1.1.İş Tatminine Genel Bakış

İş tatminine ilişkin çalışmaların geçmişi yirminci yüzyılın başlarına dayanmaktadır. İlk olarak 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından ortaya atılan iş tatmini kavramı, bir fabrika içerisinde minimum stres ve çaba gerektirecek bir yöntem ile çalışmak olarak tanımlanmıştır. Ancak iş tatminine yönelik yapılan bilimsel nitelikli ilk çalışmalar, Elton Mayo ve arkadaşlarının 1920'li yıllarda yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları olarak kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s.74).

Klasik yönetim anlayışında, örgüt içerisinde bulunan maddi unsurlar ile yapılacak işler, sorumluluk, yetki vb. unsurların önceden belirlenmiş olan ilke ve kurallar doğrultusunda birleştirilmesi ve oluşan bu yapıya insan unsurunun dahil edilmesi ile onun üst kademelerce belirlenen doğrultuda bir makine gibi hareket edeceği varsayılmıştır (Koçel, 2007, s.165).

Sanayi devriminin ardından Klasik Yönetim anlayışı terk edilerek, yerini insan odaklı olan ve insanı bir bütün olarak gören Neo-Klasik yaklaşım anlayışı almıştır. Elton Mayo öncülüğünde Hawthorne Fabrika'larında verimlilik ve etkinlik üzerine birtakım deneyler yapılmıştır. Yapılan bu deneylerin ardından, örgüt içerisinde verimlilik ve etkinlik üzerinde ki en temel faktörlerin sanılanın aksine fiziki çalışma koşulları olmadığı, çalışanlar arası olumlu ilişkiler, çalışanların duygusal uyumu ve iş yerindeki moral ve motivasyon ortamı olduğu tespit edilmiştir (Sağsan, 2002, ss.5-6).

Klasik ve Neo-Klasik Yönetim anlayışlarının bir sentezi olan Modern Yönetim yaklaşımına göre ise insan karmaşık ve değişken bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla insanların yapısı gereği ihtiyaçları da değişkenlik göstermektedir. Örgütün içsel ve dışsal koşulları, kişilerin algı, bilgi ve kültür düzeyleri, teknolojik değişimler kişilerin istek ve ihtiyaçlarının değişmesinde etkin rol oynamaktadır. Bu değişkenlik çalışanların tatmininin çok boyutlu olduğunu göstermektedir (Şimşek ve Çelik, 2009, s.120).

1900’lü yılların başından itibaren iş tatmini örgütler için önem kazanan bir kavram halini almıştır. Klasik yaklaşıma göre örgüt içi fiziksel durum önemliyken, neo-klasik yaklaşım insanı odak noktası olarak almıştır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımın bir sentezi olan modern yaklaşıma göre ise iş tatmininin hem örgüt içi ortam hem de insan faktörüne bağlı olduğu, ancak ikisinin bir bütün olması halinde iş tatmininin sağlanacağı savunulmuştur.

1.2. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

İş, örgüt içerisinde belli zaman dilimlerini kapsayan ve belli bir ücret karşılığında mal ve hizmet üretme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Cornelissen, 2009, ss.367-384). Tatmin ise istenen bir olay veya durumun gerçekleşmesini sağlama, ruhsal doygunluğa ulaşma olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda tatmin, İhtiyaçların giderilmesi neticesinde ulaşılan memnuniyet ve haz durumu olarak tanımlanmaktadır (Halsey, 1988, s.884).

Çalışanlar tüm iş hayatları boyunca iş arkadaşlarına, yaptığı işe, çalışma ortamına dair birçok deneyim kazanmaktadırlar. Bütün bu deneyimler sonucunda da çalışanlar işlerine ve içinde bulunduğu örgüte karşı tutum geliştirmektedirler. İş tatmini bu tutumların olumlu bir sonucu olup, personelin psikolojik ve fizyolojik bakımdan iyi olması durumu olarak değerlendirilmektedir (Akşit, 2010, s.32).

Kavram olarak iş tatmini, en basit ifade ile çalışanların işleri hakkındaki tüm tutum davranış ve düşüncelerinin toplamıdır. Diğer bir söylem ile çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetlerinin ölçüsüdür (Aksu, 2012, s.61).

İş tatmini kişilerin algı ve duygularıyla ilişkili olması nedeniyle iş tatminine yönelik birçok tanım bulunmaktadır (Özcan, 2011, s.108). Eroğlu (1996) iş tatminini, personelin iş yaşamına ilişkin beklentileri ile gerçekte elde edilen arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. İş tatmini iş görenin çeşitli tutumlarını içeren karmaşık bir kavram olup, sübjektif bir kavram olması ve iş görenin duygusal durumunu içermesi

nedenleriyle açıkça gözlemlenememektedir. Bu nedenle sadece kişilere sorularak kişilerin düşünceleri hakkında bilgi edinilmektedir (s.98).

Locke (1983) ise iş tatminini, “ personelin işini ve işinden elde ettiği kazanımları değerlendirmesi neticesinde oluşan haz verici ve pozitif hisler” şeklinde yorumlamıştır (Özkalp, 2004, s.76). Diğer bir tanım ise Bullock tarafından yapılmış olup, iş tatmini, bireyin iş yaşamı boyunca elde ettiği deneyimleri birleştirerek, bu deneyimleri yorumlaması neticesinde ortaya çıkan tutum ve davranışlar olarak ifade edilmektedir (Demirgil ve Antalyalı, 2017, s.131).

Her çalışanın işinden ve çalıştığı işyerinden birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmasıyla, çalışanlar işlerine ve işletmelerine karşı duygusal tepki vermektedirler. Çalışanların işlerine karşı göstermiş oldukları bu duygusal tepki iş tatmini ile ifade edilmektedir (Sönmezer ve Eryaman, 2008, ss.189-212). İş tatmini istek ve ihtiyaçları giderilen çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal tepkilerin toplamını oluşturmaktadır (Erdoğan, 1996, s.232).

İş tatmininin literatürdeki tanımı ise kişilerin iş çevresinden yani çalışma arkadaşlarından, yöneticilerden yapılan işine kendisinden elde etmeyi amaçladığı, iç yatıştırıcı ve haz veren duygu olarak tanımlanmıştır (Karaduman, 2002, s.70). Bu tanımlara dayanarak iş tatmini, çalışanların işlerini veyahut iş yaşamını değerlendirmesi neticesinde işine karşı hissettiği olumlu hisler ya da haz veren duygular olarak ifade etmek mümkündür.

Kişilerin İstek, İhtiyaç ve bunlarla birlikte sahip oldukları değer yargıları yapmakta oldukları iş ile uyum içerisinde ise yapılan işin sonucunda iş tatmini oluşmaktadır (Özcan, 2011, s.109). Luthans (1995) iş tatminini incelerken üç önemli nokta üzerinde durmuştur. Bunlar:

- 1) İş tatmini iş görenin işinden elde ettiği kazanımlar doğrultusunda işine karşı gösterdiği duygusal tepkiler bütünüdür. Bu nedenle dışarıdan bakılan bir göz ile gözlenemez ancak kişilerden alınan yanıtlar doğrultusunda ölçülebilir.
- 2) İş tatmininde kişilerin işlerinden beklentileri ve kazanımları son derece önem taşımaktadır. İş görenin elde ettiği kazanımlar ne derece yüksek ise işinden aldığı haz ve mutlulukta o ölçüde yüksek olur.
- 3) İş görenin içerisinde bulunduğu ortam, yöneticilerin tutum ve davranışları, terfi olanakları, personelin birbirleriyle olan ilişkileri gibi faktörler iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (s.170).

Çalışanlar genel olarak günlerinin sekiz saatini iş yerinde geçirmekte ve bunu da yaklaşık olarak 25-30 yıl sürdürmektedirler. Bu nedenle bir çalışanın yaşamından memnun olabilmesi için çalıştığı işten haz alması, tatmin olması büyük önem taşımaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.52). Çalışanlar örgüt dışındaki olaylar ile durumlardan etkilenirken, örgüt dışında gelişen davranış, tutum ve durumlarda çalışanların işlerinden duydukları tatmininden etkilenmektedir (Saari ve Judge, 2004, s.398). Yaptıkları işten tatmin olan çalışanların daha nadir doktora gittikleri, işe geç kalmaların daha az yaşandığı, işlerine bağlılığın ve aidiyet duygusunun daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda iş tatmini ile bireylerin işlerine olan gönüllülüğü yakın ilişki içerisinde. İş tatminsizliğinin yaşandığı bir örgütte ise verimliliğin az olması, iş yavaşlatma, işe gelmeme, sendikal tepkiler ve buna benzer örgütsel sorunlar yaşanması muhtemeldir (Erdoğan, 1996, ss.246-250).

Çalışanın işinden duyduğu tatminin direk olarak verimliliğine yansması nedeni ile iş tatmini örgüt ve örgüt çalışanları açısından büyük önem taşımaktadır. Yeterli düzeyde tatminin yaşanmadığı örgütlerde, işi eksik ya da hatalı yapma, işe geç gelme, işe karşı isteksiz olma, devamsızlık gibi örgütü olumsuz etkileyecek tutum ve tepkiler meydana gelmektedir (Poyrazoğlu, 1992, s.30). Yöneticiler açısından iş tatmininin önemi ise iş tatmini sayesinde örgütün amaçlarını benimseyip, yüksek performansla çalışan çalışanların yöneticilerin başarısında etkili olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde iş arkadaşları ile bir aradayken yönetici tarafından takdir edilmesi, işine olan sevgisini, çalışma isteğini ve üst yönetime duyduğu saygıyı artırdığı ortaya konmuştur (Delice, 2018, s.41).

Örgütlerin belirledikleri ekonomik hedeflerine ulaşmalarında, iş tatmini bir araç olarak kullanılabilir. Yapılan çok sayıda araştırma işe geç gelme veya gelmeme, yüksek personel devir hızı gibi bir örgüt için büyük sorun yaratan davranışların düşük iş tatmini ile ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. İş tatminine verilen değer örgütler için en önemli kaynaklardan biri olan insan unsurunun gelişimine ve hem işinden hem de yaşamından aldığı mutluluğa katkı sağlaması açısından, önem taşıyan bir kavram olarak görülmektedir.

1.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Kişilerin ruhsal durumları ya da duygusal değerlendirmeleri olarak ifade edilmekte olan iş tatminine etki eden birçok faktör bulunmaktadır (Veenhoven, 1996,

s.2). İş tatmini üzerinde önemli etkileri bulunan bu faktörler üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda genellikle çalışanların örgüt ortamı ve işleri hakkındaki tutum ve davranışlarını etkileyen faktörlerin nelerden meydana geldiği ve aynı örgüt içerisinde çalışanların neden farklı duygular hissettikleri konusuna odaklanılmıştır (Berry, 1997, s.46).

Ghazzawi (2008) yapmış olduğu çalışmada iş tatmin seviyesini etkileyen dört ana faktörü üzerinde durmaktadır. Bu faktörler; sosyal etki, kişinin karakteri, değer yargıları ve mesleki durum olarak sıralanmaktadır. Chen ve Chiu (2005, ss.527-528) ise iş tatminine etki eden faktörleri iki ana grupta ele almıştır. Bu faktörlerden ilki olan, içsel tatmin, işin kendisiyle ilgili tatminin ölçüsünü ifade etmektedir. İçsel tatmine sosyal statü, iş çeşitliliği, topluma hizmet, aidiyet duygusu örnek olarak gösterilmektedir. Dışsal tatmin ise işin kendisiyle doğrudan ilişkisi bulunmayan çalışma şartları takdir ve ödüllendirme, yöneticiler gibi unsurlara bağlı olarak hissedilen tatminin ölçüsü olarak değerlendirilmiştir (Mert, 2010, s.123).

Bu çalışmada ise iş tatminine etki eden faktörler, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana gruba ayrılmıştır.

1.3.1. Kişisel faktörler

Çalışanların, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, yetenekleri, statüsü, kişilik özellikleri, zeka düzeyleri gibi değişkenlerin iş tatmini üzerine önemli etkileri bulunmaktadır. Bahse konu bu kişisel özellikler örgüt içerisindeki tüm çalışanları birbirlerinden farklı kılmaktadır. Dolayısıyla kişilerin yaşam tarzlarına yön veren bu kişisel değişkenler çalışanların tatmin düzeylerini de etkilemektedir (Akıncı, 2002, s.4).

1.3.1.1. Cinsiyet

Örgüt içerisinde çalışanların cinsiyetleri, yapılan iş hakkındaki düşünce ve tutumların oluşmasında, bununla beraber örgüt ortamının değerlendirilmesinde farklılıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Cinsiyet kavramının iş tatmini ile olan ilişkisi üzerine yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, bu görüşü doğrulayan çalışma sonuçlarının yanında eşit koşullar içerisinde çalışan kadın ve erkek çalışanların iş tatmin seviyelerinin de aynı olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Aşık, 2010, s.39).

Cinsiyet farklılıklarının, çalışanların tutum ve davranışlarında farklılıklar oluşturabileceğini savunan araştırmalara göre, örgütteki farklı cinsiyetten çalışanlar, mesleğin yaratmış olduğu stresi de farklı algılamaktadırlar. Yapılan psikolojik çalışmalar kadınların erkeklere oranla iş yaşamında daha fazla strese maruz kaldığını göstermektedirler. İş ile aile yaşamı arasındaki zaman dengesi, toplumda kadın ve erkeğin rollerinin farklı oluşu, üst düzey pozisyonlar için örgütlerde oluşabilecek cinsiyet ayrımları, kadınların stresi algılama ve stresten etkilenme düzeylerini etkileyebilmektedir. Stres seviyesi, örgütteki çalışanların üretkenlik ve iş tatmin düzeylerinde önemli rol oynamaktadır. İş stresini daha şiddetli hisseden çalışanların işten ayrılma yönelimleri daha fazla olmaktadır (Fei vd., 2017, s.416).

Clark'ın (1993) kadın ile erkeklerin iş tatminleri arasındaki farklılıkları ele aldığı çalışmasında kadınların mesleki yaşantılarında erkeklere oranla memnuniyet ve tatmin düzeylerinin daha yüksek seviyede olduğunu saptamıştır (Groot, 1999, s.2). Kadının annelik rolü, çeşitli sorunlar ile mücadele edebilme yeteneği gibi unsurlar, kadınların erkeklere oranla işlerine karşı duydukları tatminin daha fazla hissedilmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Fournet vd., 1966, s.168).

Centres ve Bugental (1966) cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yürüttükleri araştırmalarında, kadınların işlerine ilişkin sosyal faktörlere erkeklere oranla daha fazla önem vermeleri nedeniyle, kadınların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Okpara, 2006, s.51).

Genel olarak iş tatmini ve cinsiyet üzerine yapılan çalışmalarda çelişkili sonuçlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda, aynı örgüt içerisinde çalışan kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın birçok başka değişkene bağlı olabileceği düşünülmektedir (İncir, 1990, s.52).

1.3.1.2. Yaş

Bireyin yaşı, onun bakış açısını, algısını ve kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle iş tatminine yönelik yapılan çalışmaların çoğunda yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş olup, konuya ilişkin farklı sonuçlar bulunmuştur.

İş tatmini ile yaş arasında ki ilişkiyi “U” şekline benzettiği bir eğri ile açıklayan Herzberg'e göre; daha genç yaşlarda çalışmaya başlayan kişilerin işlerinden aldıkları tatmin seviyesi yüksek olurken, orta yaşlara gelindiğinde düşmeye başlamakta, daha

ileri yaşlarda ve iş yaşamının sonuna doğru ise bu eğri yükselmektedir (Uyargil, 1998, s.22). Herzberg'in aksine Sales ve Otis "U" eğrisinin her zaman gerçeği yansıtmadığını belirtmişlerdir. Örneğin bir yöneticinin işinden aldığı tatmin seviyesinin 60'lı yaşlarına gelinceye kadar artış gösterdiğini ancak emekliliğe doğru azaldığını ifade etmişlerdir (Dikmen, 1987 ,ss. 58-59).

İş tatmini ile yaş arasında ki ilişkiye yönelik yapılan bir diğer araştırma ise; yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu yönündedir. Ancak çok genç yaşta çalışmaya başlayan gruplar (19 yaş ve altı) veya emeklilik dönemi yakın olan çalışanlar gibi uç noktalar incelendiğinde elde edilen bulgular farklılık göstermektedir. Genç grubun yüksek performanslı ve bunun yanında iş tatmin düzeyi daha yüksek çalışanlar olduğu gözlemlenirken, emeklilik dönemi yakın çalışanların iş tatminleriyle birlikte performansların da düşüşler saptanmıştır (Benton, 1998, s.87).

Yaş ile iş tatmin düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunan bir diğer görüş; bireylerin yaşları ilerledikçe tatmin düzeylerinin arttığı yönündedir. Genç işçilerin ödül, terfi ve buna benzer yönde ki beklentilerinin yüksek olmasının, iş tatmin düzeylerinde düşüşe neden olduğu saptanmıştır (Çalışkan, 2005, s.10).

1.3.1.3. Aynı işte kalma süresi

Çalışanların aynı işte devam etme süresinin uzunluğu (kıdem), iş tatmini ile yakın ilişki içerisindedir. Yaşı ilerledikçe aynı işte çalışmayı sürdüren çalışanların iş tatmini artmaktadır. Buna karşılık iş tatminsizliğinin en önemli göstergesi ise sürekli olan iş değiştirme isteğidir (Özdemir ve Özaydın, 2014, s.255).

Yıllarca aynı işte veya görevde çalışanlar zaman içerisinde giderek işlerini yaşamlarının önemli bir parçası olarak görmeye başlamakta ve hem bulundukları örgütle hem de işleri ile bütünleşmektedirler. Bunun yanı sıra örgütlerde artan hizmet yılıyla beraber çalışanlarına sağladıkları imkanları artırmaktadırlar. Dolayısıyla aynı işte bulunma süresi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu düşünülmektedir (Turmuş, 2005, s.52).

1.3.1.4. Zeka

Zeka, anlama, öğrenme, farklı durumlara uyum sağlayabilme veya sorunlar karşısında yeni çözüm yolları yaratabilme yeteneğidir (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s.54).

Kişilerin kendi zeka seviyelerine uygun işlerde çalışmalarının iş tatmini üzerinde önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Çoğu meslek için belli bir zeka seviyesinin gerektiği bu seviyeden sapmaların, çalışanların tatminsizliğine yol açtığı ifade edilmektedir. Çünkü işine karşı zihinsel yetkinliğe sahip olmayan çalışanlar genellikle işlerinden haz almamaktadırlar (Baykal vd., 1991, s.193).

Bir diğer bakış açısına göre ise aynı seviye eğitim düzeyine sahip çalışanlardan, zeka kapasitesi daha yüksek olan çalışanlar diğerlerine oranla daha hızlı algılama ve öğrenme becerilerine sahip olmaktadır. Dolayısıyla işe daha hızlı uyum sağlamaktadırlar. Bunların sonucunda da iş tatmin seviyeleri daha yüksek olmaktadır. Örneğin yüksek zeka seviyesine sahip birine sürekli olarak vida sıktırmak, kişinin işinden duyduğu tatminin belli bir süre sonra azalmasına neden olmaktadır (Budak, 2006, s.56).

İncelenen çalışmalar göstermektedir ki, her mesleğin gerektirdiği belli bir yetkinlik ve zeka seviyesi bulunmaktadır. Bir işi herkesin aynı seviyede kavraması ve aynı performansı göstermesi mümkün görülmemektedir.

1.3.1.5. Eğitim seviyesi

Yapılan çalışmalar sonucunda, eğitim ile iş tatmini arasında farklı görüşler ortaya konmuştur. Bu görüşlerden ilki, eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin, eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla daha yüksek olduğu yönündedir. Buna karşın çalışanlar aldıkları eğitimlere uygun nitelik ile pozisyonda iş ve/veya görevler bulamadıklarında işlerinden daha az memnun olmakta ve iş tatmini azalmaktadır (Aşık, 2010, s.40).

İlk görüşü destekleyen Klein ve Meher (1989) eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişler ve elde ettikleri bulgular sonucunda çalışanların eğitim düzeyindeki artışın iş tatminini azalttığını belirlemişlerdir. Ulaştıkları bu yargının nedeni ise, çalışanların işyerinde kendilerine referans olarak aldıkları kişilerin imkanları ile kendi imkanlarını mukayese ediyor olmalarıdır. Örneğin üniversite mezunu çalışanlar referans olarak yöneticilerini seçmektedirler. Dolayısıyla aldıkları maaşı onların maaşları ile kıyasladıklarından, ücret tatminleri azalmaktadır (Kantar, 2010, s.62).

Baldi de Mandilowitch ile Quin 1980 yılında Amerika'da çalışan işçiler üzerine yaptıkları bir araştırmada eğitim seviyesindeki artışın, iş tatminini arttırdığını

belirlemişlerdir (Green, 2000, s.13). Kişiler içerisinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevrenin etkisi ile eğitimlerini nitelikli bir mesleğe dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla uzun yıllar eğitim almanın tüm zorluklarına katlanan, zaman harcayan ve kendilerine yatırım yapan bu kişiler, aldıkları eğitimin sonucunda daha nitelikli iş ve yüksek ücret talep etmektedir (Karakurt, 2009, s.75).

1.3.1.6. Kişilik

Kişilik, bireyleri farklı kılan belirgin özelliklerinin tümüdür. Kişilik, tutumlar, davranışlar, beceriler, beğeniler ile bireyin hayat boyu tekrar ettiği ve kişinin kimliği halini alan tutum ve davranışlar toplamı olarak tanımlanmaktadır. (Budak, 2006, s.57). Birçok araştırma kişilik özelliklerinin, çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışları üzerinde büyük bir etkisinin olduğunu göstermiştir (Emre, 2016, s.6).

Uyumlu ve tutarlı kişilik yapısına sahip olan çalışanlar, mücadele gerektiren bir işi daha fazla önemseyen, iş yerindeki motivasyonu daha yüksek olan, sorumluluktan kaçmayan, adalet duygusu daha gelişmiş, övülmeyi daha az önemseyen, eleştiriye karşı açık, işine yönelik kaygı ve korkuları daha az olan kişiler olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda bu kişilerin işlerinden alacakları tatmin düzeyinin de daha yüksek olacağı açıktır (Başaran, 2000, s.220).

Sinirli, stresli, iş yerine ve arkadaşlarına karşı uyum sağlamakta zorlanan çalışanların bu kişilik özelliklerinin, hem iş yaşamında hem de sosyal hayatta zorluklara neden olduğu belirlenmiştir. Bu kişilik özelliğine sahip çalışanların iş arkadaşlarını da olumsuz yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Bu kişilerin işlerinden tatmin olmaları muhtemel değildir. Özel yaşamlarında mutsuz ve tatminsiz olan kişilerin, mutluluğu kariyerlerinde aradıkları görüşü yaygındır. Ancak bireylerin kendi kişilik özelliklerinden farklı olan davranışları sürekli olarak sürdürmeleri zordur. Dolayısıyla bu kişilerin i dünyasında ve özel yaşamlarındaki olumsuzlukları işyerine ve iş arkadaşlarına taşıma olasılıkları yüksek görülmektedir (alışır, 2012, s.29).

1.3.1.7. Statü

Statü, bir kimsenin örgüt içerisindeki yeri, toplumun kişiye atfettiği değerler bütünü, mesleğin sağladığı prestij olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilere yönelik

yapılan çalışmalar sonucu, üst kademe çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Uyargil, 1998, s.26).

Prestijli bir işte çalışmak veya yüksek makam sahibi olmak, toplum tarafından kişiye atfedilecek statüde pozitif yönlü bir etki sağlamaktadır. Hatta manevi haz faktörlerinin bazı kimselerin aldıkları ücreti az bulmalarına rağmen bulundukları işe devam etmelerini sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Kişinin çalıştığı iş ve bulunduğu pozisyon ne olursa olsun, üstleri tarafından nitelikli bir çalışan olarak değerlendirilmesi, yaptığı işin takdir görmesi kişinin işinden yüksek düzeyde tatmin duymasını sağlamaktadır (Eren, 2008, s.575).

Porter statü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi “nefse saygı” duygusu ile ifade etmiştir. Porter’a göre; statünün bir getirisi olan “nefse saygı” duygusu üst kademe çalışanları işlerinden daha fazla tatmin almalarını sağlamaktadır. Üst kademe çalışanların işleri gereği daha çok saygı, itibar görmekte ve bunlarla birlikte yüksek ücret ve daha uzun tatil imkanlarından yararlanmaktadırlar. Statünün getirileri olan saygı, itibar ve yüksek maddi imkanların bir bütün oluşturması ile sosyal bir varlık olan insan ihtiyaçları giderilmekte ve dolayısıyla “nefse saygı” duygusunu tatmin etmede önemli bir yer almaktadır (Kantar, 2010, s.63).

1.3.2. Örgütsel faktörler

Örgütler, çalışanları ile birlikte ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacı için çalışan karmaşık yapılardır. Çalışanlar bu ortak hedef doğrultusunda ilerlerken, örgütün sunduğu bir takım imkanlardan yararlanmaktadırlar. Örgütün çalışanlarına sağladığı bu imkanların bütünü örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. İş tatmininin gerçekleşmesinde büyük rol oynayan bu faktörleri belirlemek üzere yapılan araştırmalar; yapılan işin niteliği, yönetim şekli, ücret, örgüt içi iletişim, terfi ve mevcut çalışma şartları gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde büyük etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur (Erdil vd., 2004, s.19).

1.3.2.1. Ücret

Çalışanların iş tatmininin sağlanmasında temel faktörlerden biri olan ücret, bir hizmet ya da emeğin karşılığı olarak belirli periyodlarla çalışan kişiye ödenen sabit bir değer (para, mal vb.) olarak ifade edilmektedir.

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalar, kişilerin iş tatmin ya da tatminsizliğinde ki en etkileyici unsurun ücret olduğunu göstermiştir. Çalışanın yapmış olduğu işe ve bulunduğu örgüte karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, beklentilerini karşılama derecesi ve kişinin ihtiyaçlarını giderme düzeyi belirlemektedir (Erdoğan, 1996, s.238).

İş değişikliği yapmayı düşünen bir çalışanın ya da iş hayatına daha yeni başlayacak olan kişilerin, iş tercihlerindeki en önemli unsurlardan biri alacakları ücretin yüksek olmasıdır. Kişilerin bu eğilimi göstermelerinin nedeni ise; aldıkları veya alacakları ücretin satın alma gücünü ve buna bağlı olarak da bireyin yaşam kalitesini direk olarak etkileyecek olmasıdır. Bu bağlamda ücretin kişilerin iş tatminin de büyük bir etkisi bulunmaktadır (Keser, 2006, s.78).

Ücret ile doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile yapılan birçok çalışma neticesinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Milkovich ve Boudreau, 1991, s.512):

- Alınan ücret ile elde edilen doyum, iş tatminini doğrudan etkilemektedir, devamsızlık ve personel devir hızını azaltmaktadır.
- Ücrete ilişkin doyum ya da doyumsuzluk personel devri ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bahse konu bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücü, çalışanın ücrete verdiği önem ve önceliğe göre farklılık göstermektedir.
- Doyumsuzluğun olduğu durumlarda ise çalışanlar grevler düzenlemekte, sendikalaşmakta ve örgüte ilişkin şikayetler artmaktadır.

1.3.2.2. Çalışma şartları

Çalışma şartları, örgüt tarafından çalışanlarına sunulan psikolojik, fiziki, ekonomik ve sosyal olanakların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgütün sağladığı, sosyal yardım desteği, iş arkadaşları ile ilişkiler, örgüt içi moral motivasyon kaynakları, ikramiyeler, ücretli ya da ücretsiz izin süreleri, iş güvenliği, iş yerine ulaşım kolaylığı, sağlık hizmetleri ve benzeri iş yaşamının tüm yönleri çalışma şartları içerisinde ele alınmaktadır (Eroğlu, 2010, s.326).

Örgüt içerisinde çalışanların başarıları ve memnuniyetleri için düzenli olması gerekli görülen çalışma koşulları aşağıda belirtildiği şekilde sıralanmaktadır (Öz, 2006, s.33);

- Ortamdaki ısı
- Ortamdaki ışık
- Havalandırma sistemleri
- Nem
- Gürültü
- Çalışma Şartları
- Temizlik
- Uygun sağlık koşulları
- Çalışma araçlarının yeterliliği

Fiziksel şartlar ile birlikte hawthorne deneyleri incelendiğinde, deneylerde fiziki koşulların önemsendiği ortamlarda çalışanların verimliliğinin arttığı, ancak bunlarla birlikte fiziki koşulların önemsenmediği ortamlarda da verimliliğin arttığı belirtilmektedir. Bunun nedeni ise; örgüt içerisindeki arkadaşlık ilişkileri, yöneticinin çalışanlarına karşı gösterdiği olumlu davranışlar ve güçlü sevgi bağları olarak açıklanmaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s.58).

Çalışma koşulları ve iş tatmini üzerine yapılan araştırmalardan hareketle, örgüt içerisinde ki çalışma koşullarında, fiziki ve fiziki olmayan şartların bir bütün olması halinde iş tatmininin sağlanacağı düşünülmektedir.

1.3.2.3. Terfi

Terfi, itibar, mevki, prestij artışını ifade etmektedir (Halsey, 1988, s.801). Bir başka tanıma göre terfi, çalışanın örgütte daha yüksek kademedeki bir iş ya da göreve atanması durumudur (Bingöl, 2003, s.440). Terfi, beraberinde getirdiği maddi imkanlardaki artışın yanısıra çalışanın toplum içindeki statüsünü yükseltmekte, sosyal yapı içerisindeki yerini pozitif yönde değiştirmektedir. bu nedenle çalışanlar için terfi imkanları son derece önemli görülmektedir. İşinde yükselmek isteyen kişiler, ilerleme fırsatı yakaladıklarında işlerinden aldıkları tatmin üst düzeye çıkmaktadır. Örgütün bütün kademelerindeki çalışanlar yüksek performans göstermesi halinde, terfi imkanı elde edebilmekte, bu ise çalışanların işlerinden daha fazla tatmin almalarını sağlanmaktadır. Ancak örgütte bütün terfi kademelerinin dolu olması, çalışan yüksek

performans gösterse dahi yükselme olanağının bulamamaması, kişinin işinden aldığı tatmin düzeyinde düşüşeneden olmaktadır (Erdoğan, 1996, s.238).

Terfi konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, terfinin kıdem esasına göre yapıldığı durumlardır. Bu durumda çalışanın fazladan emek göstermesi gerekmecektir. Çünkü çalışan yüksek performans göstermese dahi bir süre sonra işinde yükseleceğini bilmektedir. Bu nedenle terfilerin performansa dayalı olarak yapılması halinde, çalışanların tatmininde artış sağlanacağı düşünülmektedir (Konuk, 2006, s.68).

1.3.2.4. İşin niteliği

Yapılan işin niteliğinin iş tatmini üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. İşin çalışan açısından sıkıcı olmaması, çalışanların ilgi, bilgi ve yeteneklerine yönelik olması, çalışana öğrenme fırsatı yaratması ve kişisel gelişimine katkı sağlaması gibi faktörler iş tatminini direk olarak etkilemektedir (Şenakin, 2014, s.19). Belirtilen bu faktörlerin yanısıra Mitchell ile Lorson'a (1987) göre yapılan işin çeşitliliği, çalışana yeteneklerini kullanma imkanı sağlaması, yaratıcılık, hedeflerin zorluğu da çalışanın tatmininin artırmasını sağlamaktadır. Yapılan işin veya görevin özel yetenek gerektirmesi çalışanların işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin duymalarını sağlarken, yenilik, yetenek, yaratıcılık gerektirmeyen tekdüze işler bir süre sonra çalışanlarda tatminsizlik duygusunun oluşmasına neden olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, s.199).

Başaran (2000)'a göre çalışanın işini beğenmesi şu koşullara bağlı bulunmaktadır.

- Yapılacak iş ve çalışanların yeteneklerinin uygun olması,
- Çalışanın yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlanması,
- Çalışanı yaratıcılığa ve değişime yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye ve sorumluluk almaya dayanması.

Yapılan işin toplum tarafından itibar görmesi çalışanın manevi doygunluğa ulaşmasını sağlamakta ve dolayısıyla çalışanın işinden aldığı tatmini arttırmaktadır. Örgüt yapısı içerisinde de insan kaynakları bölümü pozisyonların isimlerini, yetki düzeylerini ve statülerini belirlerken, çalışanın görevinin toplum içerisindeki yerini ve bunun çalışana geri bildirimini dikkate alarak yapması, çalışanın işinden alacağı tatmini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, bir apartman çalışanına, toplum nezdinde daha az itibar gören “kapıcı” sözcüğü yerine “apartman görevlisi” denmesi yapılan işin

niteliğinin aynı olmasına rağmen toplum tarafından, çalışanın saygınlığını arttırabilmektedir (Uran, 2014, s.16).

Tüm bunların yanı sıra yapılan işin sürekli olarak aynı şekilde tekrarlayan bir iş olmaması ve bununla birlikte kişiyi belli bir statüye ulaştırması gerekmektedir. Bunun nedeni ise; sabit bir tempoda ve sürekli aynı şekilde tekrarlanan bir iş belli bir süre sonra kişide bıkkınlık yaratmakta ve kişinin tatmin düzeyinde düşüş yaşanmaktadır (Sönmez, 2014, s.44).

1.3.2.5. Yönetim tarzı

Yapılan çalışmalar yönetim tarzı ve yöneticinin, çalışanın iş tatmininin de önemli bir belirleyici olduğunu göstermiştir. Ücret gibi çalışanlar için önemli bir güdüleyicinin yetersiz bulunduğu durumlarda bile, çalışanın yöneticiden ve yönetim tarzından memnun olmasının, iş tatminini arttırdığı belirtilmektedir. Bu nedenle çalışanın iş tatmininde yönetim tarzının son derece önemli olduğu ifade edilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.4).

Yöneticinin çalışanların sözlerine önem vermesi, çalışanlarıyla arasındaki güven, örgütün durumu ile ilgili bilgileri çalışanları ile paylaşması, çalışanın işinden aldığı tatmini arttırmaktadır. Bunlarla birlikte örgüt içerisinde iyi bir haberleşme sisteminin olması büyük önem taşımaktadır. Hem çalışanlar arasında hem de ast-üst ilişkisinde duygu birliğinin oluşturulması, bilgi akışının iyi işlemesi, sistemli raporlar çıkarılması iyi bir haberleşme yapısı için gerekli görülmektedir (Eronat, 2004, s.18).

Yöneticinin örgüt içerisinde aldığı kararlarda, tutum ve davranışlarda, izlediği politikalarda tüm çalışanlarına eşit yaklaşması ve çalışanlarıyla arasındaki mesafeyi iyi ayarlaması gerekmektedir. Yöneticiden, ödüllendirme ya da terfi sisteminde adalete dikkat etmesi ve çalışanlara sistemin adil bir şekilde işlediğini göstermesi beklenilmektedir. Bunların yanı sıra liderlik özelliğini kullanarak örgütün amaç ve stratejilerine yönelik hedefler belirlemelidir. Dolayısıyla yönetici veya liderin sergilemiş olduğu bu tür davranışlar çalışanların moral ve motivasyonlarında artışa neden olmaktadır (Keser, 2006, s.90).

Liderlik ve yönetim tarzı, çalışanların iş tatmin düzeyini iki boyutta etkilemektedir. Bu boyutlardan ilki çalışan odaklılıktır. İkinci boyut ise çalışanların süreçlere ve kararlara katılımıdır. Dolayısıyla yöneticinin çalışanın motive etmesi,

fikirlerini desteklemesi, izleyeceği yol ve yöntemler hakkında bilgilendirmesi çalışanın tatmininin artmasına neden olacaktır (Keleş, 2006, s.75).

1.3.2.6. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

Örgütlerde ilişkiler karşılıklı hizmet esasına dayalı fonksiyonel ilişkiler olup, bahse konu bu ilişkiler çift yönlü yardımlaşma ve dayanışma temellerine dayanmaktadır. Çalışanlar arasında ilişkilerin iyi olması durumunda, kişilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçları çalışma arkadaşları ile yöneticileri tarafından giderilmekte ve bu sayede çalışanlar işlerinden memnuniyet ve tatmin duymaktadırlar (Turmuş, 2005, s.58).

İş arkadaşlığı iki boyuttan meydana gelmektedir. İlki “olumlu boyut” bir diğer söylemle “harekete geçirici” boyutudur. İkinci boyut ise “çok konuşma” olarak belirtilen olumsuz tarafıdır. Burada tatminin sağlanması açısından önemli olan husus, çalışanları harekete geçirecek olan iş arkadaşlığı faktörüdür. Özellikle küçük gruplarda kısa sürede yakınlaşmalar, grup ruhu yakalama ve duygusal bağlanmalar sıklıkla görülmektedir. Karşılıklı sevgi, güven ve grup ruhunun yaşandığı bir örgütte, dolayısıyla iş tatmininde de artış yaşanacaktır (Eren, 2008, s.122).

Her örgüt biçimsel olan ve/veya biçimsel olmayan gruplar içermektedir. Çalışanın kendi düşünce ve görüş kalıplarına uygun iş arkadaşları ile birlikte olması, başarılı bir grup içerisinde kendisine yer edinmesi işine karşı duyduğu tatmini arttırmaktadır. Çalışanlar emeklerinin karşılığı olarak yalnızca başarı, statü, para beklememektedirler. Tüm bunlarla birlikte sosyal bir varlık olan insan, çalışma ortamında sosyalleşme ihtiyacını da gidermektedir. Dolayısıyla çalıştığı örgütte pozitif ilişkiler ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip çalışanların, iş tatmininde de artış yaşanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2004, s.4). Başaran’a (1992) göre çalışma ortamında sohbet ve çalışanların iş dışında da bir araya gelerek farklı aktivitelerde bulunmaları iş ve sosyal yaşamlarında monotonluğu azaltmakta ve bunun sonucu olarak çalışanların iş tatmini artmakta ve personel devir hızı düşmektedir (s. 204).

Ancak çalışanlar arasında, akrabalık bağları, aynı okuldan mezun olma gibi benzer özelliklerden dolayı meydana gelen gruplaşmaların çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu tarz örgütlerde çalışmak bir süre sonra kişilerde uyumsuzluğa, baskı altında hissetmeye, moral ve motivasyonda düşüşe, performansta

azalmaya dolayısıyla da iş tatmininde düşüşe ve işten ayrılmalara neden olmaktadır (Berkman vd., 2001, s.90).

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki örgüt içerisinde takım ruhunun oluşması ve pozitif ilişkiler iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, oluşan bu grupların etnik ve mezhepsel benzerliklerden değil tamamen arkadaşlık ilişkilerinden meydana gelmesidir.

1.3.2.7. Takdir ve ödüllendirilme

İş tatmini üzerinde etkisi bulunan diğer unsurlar ise çalışanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi hususlarıdır. Çalışanları işe özendirme ve onları motive etme amaçları ile başarı gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir. Tüm kademelerdeki çalışanların başarı göstermesi durumunda yükselme imkanlarının bulunması, çalışanların işlerinden duyduğu tatmini arttıracaktır (Varol, 1993, s.99). Ödül sisteminin yalın, açık, anlaşılır bir şekilde ve olabildiğince kısa süre içerisinde direk olarak başarıyla ilişkilendirilmesi, çalışanların gösterdikleri emek neticesinde neler elde ettiklerini görebilmeleri açısından oldukça önem taşımaktadır (Sapancalı, 1993, s.61). Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta; çalışanların eşit ve adil bir sistemle ödüllendirilmesi konusudur. Eşit bir sistem ile ödüllendirilen çalışanların iş tatminlerinde de artış yaşanmaktadır. Örgütün ödüllendirme konusunda adil davranmaması, işinde başarılı olan ve başarılı olamayan çalışanlar arasında dengeyi oluşturmaması, işinde başarılı olduğunu düşünen çalışanların, iş tatmin düzeylerinde düşüşlere neden olmaktadır (Erdoğan, 1996, s.240).

Örgüt açısından düşünüldüğünde ise ödüllendirmenin eşit bir sistem dahilinde yapılması, her çalışanın örgüte kattığı değerin ve hizmetin doğru ve eşit olarak hesaplanmasını sağlamaktadır. Bunun amacı çalışanların tatmin düzeylerinin en yüksek seviyeye ulaşmasını sağlayarak, çalışma motivasyonunun artırılmasıdır (Ersen, 1997, s.114).

1.4. İş Tatmini Kuramları

Gelişmiş ülkelerde, çalışanları tatmin ve/veya tatminsizliğe götüren örgütsel öğeleri bulmak ve bu sayede, yöneticilerin örgüt içerisindeki etkinlik ve verimliliklerini arttırmak amacı ile hangi unsurlara dikkat edileceğini belirlemek üzere, belirli aralıklar ile örgüt çözümlemelerine gidilmektedir (Türk, 2007, s.82). Türkiye’de ise çalışanların

tatmin olgusu ve bununla beraber tatminsizlik sorununu ele alan çalışma verilerine bakıldığında, Türkiye'deki tatminsizlik nedenlerinin, gelişmiş ülkelerdeki tatminsizlik nedenlerinden farklı olduğu görülmektedir. Örneğin, ücret faktörü ülkemiz çalışanları için önemli bir tatmin kaynağı olmakla beraber, gelişmiş ülke çalışanları için tatmin kaynağı olmaktan çıkmış durumdadır (İncir, 1990, s.3).

Çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlerini motive eden unsurları belirlemek ve sağlanan motivasyonu devam ettirebilmek amaçları ile birçok kuram ve model ileri sürülmüştür. Bu modellerin bir kısmı kişilerin ihtiyaçlarına ya da bir diğer ifade ile kişinin içinde olan faktörlere öncelik verirken, bazıları ise kişiye dışarıdan etki eden değişkenlere (teşviklere) ağırlık vermişlerdir. Literatür incelendiğinde, çalışanların motivasyonunu arttırmak üzere içsel faktörlere odaklanan teorilere kapsam kuramları, dışsal faktörleri öncelik gösteren kuramların ise süreç kuramları olarak adlandırıldıkları görülmektedir (Silah, 2000, s.71).

1.4.1. Kapsam kuramları

Kapsam kuramları ya da bir diğer ismiyle içerik kuramları, kişileri belirli davranışları gerçekleştirmeye yönelten unsurları anlamaya çalışmaktadır. Yönetici, çalışanlarını belirli davranışları yapmaya iten bu unsurları kavrayabildiğinde, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına daha fazla hitap edebilmekte ve dolayısıyla çalışanını daha iyi motive edip, yönetebilmektedir (Davran, 2014, s.33). Kapsam kuramlarının çıkış noktası, bireysel ihtiyaçlardır. Bu yaklaşıma göre; çalışanların istek ve ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması durumunda, örgüt içerisinde istenmeyen davranışlar, düşük verimlilik ve iş tatminsizliği gibi durumlar ile karşılaşmaktadır (Kaya, 2013, s.24).

Kapsam kuramları çerçevesinde dört farklı motivasyon teorisi yer almaktadır. Bunlar; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, McClelland'ın ileri sürdüğü Başarı İhtiyacı Teorisi, Alderfer tarafından geliştirilen ERG Yaklaşımı ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramıdır.

1.4.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk kez sistematik olarak inceleyen ve motivasyon üzerine yaptığı araştırmalar ile gelişmelere yol gösteren Amerikalı düşünür Maslow'dur.

Maslow, kişilerin hangi nedenlerden ötürü birçok fedakarlıkta bulunarak başka insanların emri altına girmeyi ve onlara itaat ederek çalışmayı kabullendiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar neticesinde, insanların fizyolojik ve psiko-sosyal bir varlık olarak belli ihtiyaçları olduğunu ve hareketlerin de bu ihtiyaçlarını karşılama yöneliminin bir sonucu olduğunu tespit etmiştir (Koçel, 2007, s.368).

Maslow insanları belli davranışlara sürükleyen güdüleyicileri, önem derecelerini göz önünde bulundurarak bir hiyerarşik yapıya göre sıralamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.51). Bunlar:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Kişilerin yaşamlarını idame ettirebilmeleri için hava, su , yemek ve barınmak gibi en zaruri ihtiyaçları
- Güvenlik İhtiyacı: Kişilerin güven içerisinde hissetmesi
- Sosyal İhtiyaçlar: Sevmek, sevilmek, içinde bağlı bulunduğu toplum ile bir arada olmak, aidiyet duygusu
- Saygınlık İhtiyacı: Toplum nezdinde değer görme, bir statüye sahip olma ve tanınma
- Kendini Gerçekleştirme: Kişilerin ulaşabileceği en üst konum (Sabuncuoğlu, 2009, s.85).

Kişileri güdüleyen bahse konu bu beş ihtiyaç, Şekil 1’de görüldüğü üzere temel ihtiyaçlar ve geliştirme ihtiyaçları olarak iki motivasyon grubuna ayrılmaktadır.



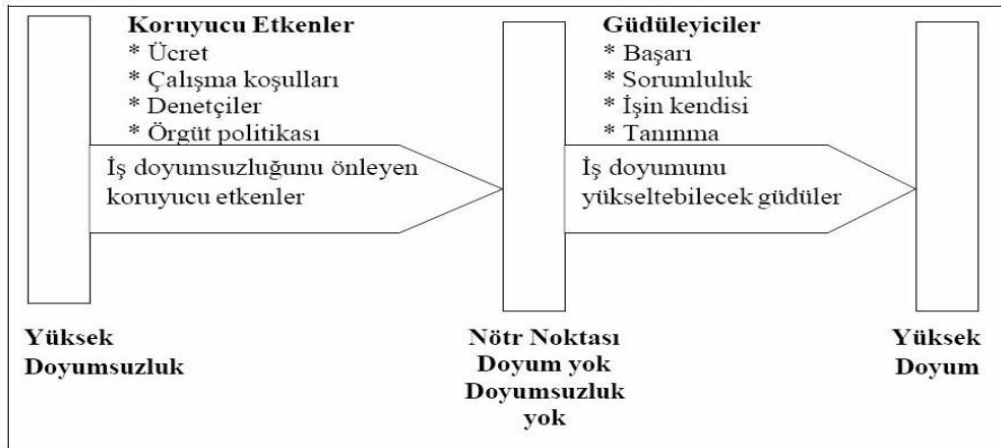
Şekil 1.1 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Küçüközkan, 2005, s.102).

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi, temel ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların dışında kalan diğer bütün ihtiyaçlar ise geliştirme ihtiyaçları olarak ifade edilmektedir (Aksoy, 2014, s.38). Maslow’a göre tüm bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzen izlemektedir ve bu bağlamda alt basamaktaki ihtiyaç giderilmediği sürece kişiler üst basamaklardaki ihtiyaçları karşılama eğilimi göstermemektedirler. Dolayısıyla çalışanların iş tatmin düzeylerinin bu ihtiyaçlarının giderildiği oranda yükseliş göstermesi beklenmektedir (Küçüközkan, 2005, s.102).

1.4.1.2. Herzberg’in çift faktör kuramı

Herzberg’e göre kişilerde iş tatmininin oluşması için gerekli görülen faktörler hijyen ve motivasyondur (Eren, 2010, s.513). Herzberg belirtilen bu faktörlerin taşıdığı anlamsal değeri şu şekilde izah etmektedir: “ *Bu yeni terimlerin teorisinin anlamını daha iyi taşıdığını düşünüyorum. Çünkü soldaki faktörler aslında iş tatminsizliğini engellemek için koruyucu gibi hizmet ederler ve çevre ile ilişkili olduğu için bu faktöre zayıf bir benzerlikle koruyucu hekimlikte kullanılan terim yolu ile “hijyen faktörleri” adını verdim. Sağ taraftaki faktörlere “motivatorler” diyorum, çünkü diğer sonuçlar sahte gelişmelerin ötesinde, “iş hayatında güzel günlere” ulaştıracak performanstaki artış için gerekli olduklarını gösteriyor*” (Herzberg, 1976, ss.33-36).



Şekil 1. 2. Herzbergin Çift Faktör Kuramı

Kaynak: (Çetinkanat, 2000, s.19)

Herzberg’in ileri sürdüğü bu kurama göre hijyen faktörlerinin varlığı iş tatmini yaratmamakta ancak iş tatminsizliğinin önüne geçmektedir. Motivasyon faktörleri Şekil

1.2’de belirtildiği üzere işin kendisi, yüksek başarı, sorumluluk, terfi imkanları ve tanınma olarak ifade edilmektedir. Hijyen faktörleri veya bir diğer ismiyle koruyucu faktörler ise mevcut çalışma şartları, arkadaşlarla olan olumlu ilişkiler, yönetim, ücret ve gözetim olarak belirtilmektedir. Örneğin ücrette görülen artışın direk olarak iş tatmini sağlamamasıyla birlikte çalışanların tatminsizliğinin önüne geçtiği belirtilmektedir. Bu bağlamda hijyen faktörlerinin iş tatmini üzerine direk bir etkisi bulunmasa da dolaylı yünden etkilediği söylenebilmektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006, s.42).

Genel olarak, koruyucu faktörler tek başına tatmin yaratmazken, bu faktörlerin yokluğu durumunda tatminsizlik meydana gelmektedir. Koruyucu faktörlerinin tersi nitelik taşıyan güdüleyici faktörler ise tek başına tatmin sağlamada yeterli olurken, yoklukları durumunda tatminsizlik oluşmadığı ifade edilmektedir.

1.4.1.3. Mc Clelland’ın başarı ihtiyacı kuramı

Mc Clelland, Maslow ve Hezberg’ in ileri sürdükleri kuramların aksine ihtiyaçlar arasında hiyerarşik bir düzenin bulunmadığını ve dolayısıyla ihtiyaçların ileri ve geri yönde hareketlilik gösterebileceği görüşünü savunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, s.88). Başarı kuramının kendinden önceki kuramlardan bir diğer farkı ise ihtiyaçların doğuştan değil, sonradan öğrenme ile kazanılmasından kaynaklanmaktadır (Can, vd.,1998, s.307).

Mc Clelland’ın ileri sürdüğü bu yaklaşım temelinde üç ihtiyacı barındırmaktadır. Bunlar;

Başarı ihtiyacı: Bireylerin başarı, saygınlık, otorite ile üstünlük kurma, zor ve zahmetli olanı başarma arzularına sahip olduklarını belirtmektedir. Bireylerin bu ihtiyaçlarını giderebilmeleri için öncelikli olarak yetenek ve çabalarını bu doğrultuda bir araya getirmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Minner, 2005, s.48).

Bağımlılık ihtiyacı: Bu ihtiyaç sosyal bir varlık olarak insanın, başkaları ile ilişki içerisinde olma, bir guba dahil olma ve toplum içerisinde yer edinebilme ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Bu ihtiyacı yoğun hisseden kişiler için ilişki kurma ve kurulan bu ilişkileri geliştirme büyük önem taşımaktadır (Berber, 2011, s.46).

Güç kazanma ihtiyacı: Güç kazanma gereksinimi “... başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla kişinin doyumuna ulaşma eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (McCelland ve Winter, 1969, s.38). Bu gereksinim içerisindeki kişiler, başkalarını

kontrol altında tutma, otorite kullanma ve çevreye egemen olma isteklerini yoğun olarak hissetmektedirler (Özalp ve Kirel, 2010, s.288).

Bahse konu bu üç ihtiyaç, tüm insanlarda bulunmasıyla beraber, şiddeti kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kimi insan başarıma ihtiyacını yoğun yaşarken, kimilerinde ise güç kazanma ihtiyacı daha kuvvetlidir. Bu nedenle örgütlerin çalışanın hangi ihtiyacının daha baskın olduğunu iyi gözlemlemeleyerek çalışanlarının motivasyonlarını bu doğrultuda geliştirmeleri, çalışanın tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Karadağ, 2013, s.25).

1.4.1.4 Alderfer'in ERG (VIG) kuramı

Erg kuramı bazı kaynaklara göre Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının devamı olarak, bazı kaynaklarda ise eksik yanlarını tamamlayıcı nitelikte bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Erg kuramına göre tüm ihtiyaçlar yalnızca belli durumlarda değil, tüm zaman dilimleri içerisinde hissedilebilmektedir (Furnham, 1997, s.251). Erg kuramının ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından bir diğer farkı ise ihtiyaçların birbirlerine sıralı olarak hissedilmeyeceği hususudur. İhtiyaçlar yukarı olduğu gibi aşağı yönlü de hareket edebilmektedirler. Üst basamak bir ihtiyacı gidermekte yaşanan bir zorluk alt basamaktaki ihtiyacı giderme isteğinin de etkileyebilmektedir (Kııcı, 2017, s.14).

ERG kuramı kapsamında ihtiyaçlar üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar;

1. *Var olma ihtiyacı*: Yaşamını devam ettirebilme, neslinin devamlılığını sağlama ve bunları sağlamak amacı ile tüm tehdit ve tehlikelerden uzak durarak güvende olma arzusunu kapsayan fiziksel refaha ilişkin ihtiyaçlardır (Aşan ve Güney, 2001, s.228).
2. *İlişkisel ihtiyaçlar*: Kişilerin hem iş hemde özel yaşamlarında olumlu ilişkiler kurma ve kurulan bu ilişkileri sürdürmeye yönelik arzularıdır (Kaya, 2013, s.26).
3. *Gelişme ihtiyaçları*: Kişilerin kendilerini geliştirme ve kanıtlama ihtiyaçlarıdır. İçerisinde bulunduğu çevre tarafından kabul görme, başarı elde etme, gelişme ihtiyaçlarına örnek gösterilmektedir (Porter vd., 2003, s.8).

1.4.2. Süreç kuramları

Süreç kuramları, çalışanların iş tatminlerinin nelerden meydana geldiğini, nasıl oluştuğunu konu edinmektedir. Süreç kuramlarının temelinde, güdülerin kişileri davranışa nasıl yönelttiği sorusu yatmaktadır (Başaran, 2000, s.217). Bahse konu bu

kuramlara göre kişileri bir davranışa yönelten içsel faktörlerin yanı sıra birçok dışsal faktörde çalışanların davranışları üzerinde etkin rol oynamaktadır (Türk, 2007, s.87). Dolayısıyla süreç kuramları kişilerdeki motivasyon kaynağını dışsal faktörlere bağlı kılarak açıklamaya çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, s.89).

İş tatminine yönelik başlıca süreç teorilerini Bekleyiş Teorileri, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Locke'un Amaç Kuramı oluşturmaktadır.

1.4.2.1.Vroom'un bekleyiş kuramı

Vroom tarafından ileri sürülen bu kurama göre kişilerin bir davranışa yönelimi, beklentileri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Kişiler göstermiş oldukları davranışlar neticesinde bir ödül beklentisi içerisine girmektedirler. Buna göre; kişilerin ödülü arzulama derecesi ile beklentisinin yüksek olması durumunda güdülenme sağlanmaktadır (Davis, 1998, s.78).

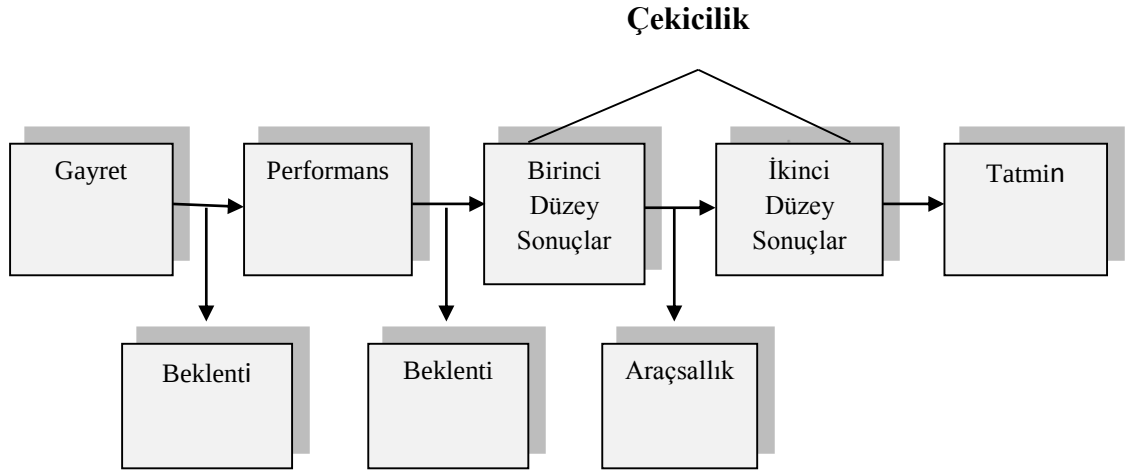
Bekleyiş Kuramı'na göre bir davranışın gerçekleşmesini sağlayan iki temel etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden birincisi, valens (bireyin ödülü isteme şiddeti) ikincisi ise beklenti faktörleri (ödüllendirmenin derecesi) olarak ifade edilmektedir. Vroom motivasyonun bu iki etkenin çarpımı ($\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$) şeklinde oluşacağını belirtmiştir (Kaplan, 2007, s.44).

Valens: Valens ya da bir diğer ifade ile çekicilik bir kişinin göstermiş olduğu çaba doğrultusunda, kazanımı olacak ödülü arzulama şiddetinin ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Ödüle göre kişilerin algılarında oluşacak ihtiyaç veya isteğin şiddeti de farklılık gösterecektir. Dolayısıyla verilen bir ödülün örgüt içerisinde tüm çalışanlarda aynı tatmini yaratması muhtemel gözükmemektedir (Baştamur, 2006, s.56).

Bekleyiş : Kişilerin algıladıkları olasılık düzeyini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile olasılık, bir davranışın ödül ile sonuçlanacağı ihtimalidir. Eğer kişi gösterdiği emek neticesinde ödüllendirileceğine inanırsa, motivasyonunda artış yaşanacaktır. Bekleyiş kavramı 0 ile 1 arasındaki değerler ile ifade edilmektedir. Kişi herhangi bir davranışının sonucunda ödüllendirilmeyeceğini düşündüğü takdirde bekleyiş 0 değerini alacaktır (Silah, 2000, s.79).

Vroom'un geliştirmiş olduğu bu motivasyon formülünde valens ile beklenti kavramlarının yanı sıra Şekil 3'te gösterildiği üzere birinci düzey sonuçların ikinci düzey sonuçlara ulaştıracağı, kademeler arasındaki ilişkileri gösteren araçsallık kavramı

kullanılmaktadır (Maaştaki artışın esas itibari ile daha yüksek statüye ulaşmada araç olması gibi) (Kıcı, 2017, s.18).



Şekil 1. 3.Vroom'un Beklenti Modeli

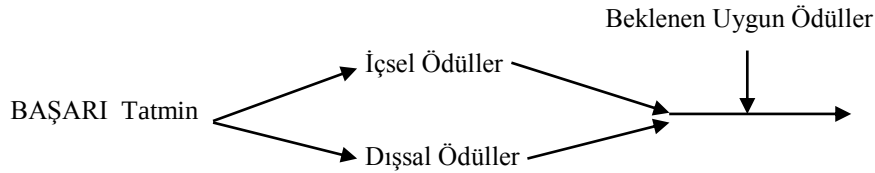
Kaynak: (Koçel, 2001, s.521).

Bahse konu bu modele göre; bir çalışan gösterdiği çaba neticesinde performans (iş başarımı) elde edeceğine inanıyor (beklenti) ve gösterilen bu performansın kendisini birinci kademe ödüle götüreceğini düşünmekle birlikte (beklenti) ikinci düzey sonuçlar için birinci düzey sonuçları gerekli görüyor (araçsallık) ve bu sonuçlar neticesinde bir ödül arzuluyor ise yaptığı işten yüksek düzeyde tatmin duymaktadır (Koçel, 2007, s.52).

1.4.2.2. Porter- Lawler modeli

Porter ve Lowler, Vroom modelini bazı örgütsel şartları da göz önünde bulundurarak yeniden düzelemişlerdir. Bu sistem ile daha sağlam temelleri olan bir model geliştirmeyi amaçlamışlardır (Oksay, 2005, s.30). Bekleyiş teorisine göre, kişilerin çabaları öncelikle işi tamamlamaları durumuna karşılık olarak alacakları potansiyel ödülün çekiciliği ile göstermiş oldukları emek neticesinde, ödüllendirilme ihtimallerini algılamaları durumlarına bağlı bulunmaktadır. Kişilerin algıları, yetenekleri ve kazanmış oldukları nitelikler, performanslarını etkilemekte ve dolayısıyla ödüllendirilmelerini sağlamaktadır. Kişiler elde etmiş oldukları ödülün adil olduğu kanısına vardıklarında ise tatmin hissetmektedirler. Çalışanların hissetmiş oldukları tatmin ise doğrudan ya da dolaylı olarak gelecekteki performanslarını etkileyecektir (Rothmann ve Cooper, 2008, ss.51-52).

Porter ve Lowler’ın Bekleyiş modelinde de tıpkı Vroom modelinde olduğu gibi kişileri bir davranışa yönelten valens ve bekleyiş kavramları bulunmaktadır. Ancak bu model de kişinin gösterdiği çabanın yüksek olması mutlak suretle yüksek bir performans ile sonuçlanmamaktadır. Dolayısıyla kişinin gösterdiği emeğin yanı sıra bilgi ve yeteneğede sahip olması gerekmektedir (Atıgan, 2014, s.82).



Şekil 1. 4. Lowler- Porter Modeli

Kaynak: (Kantar, 2010, s.51).

Performansın ödüle götürdüğü görüşünü benimseyen Lowler ve Porter, Şekil 4’te görüldüğü üzere 2 farklı ödül türünden söz etmektedir. Bunlardan ilki, içsel ödül olarak belirtilen bireyin ilgilendiği ödüllerdir. Diğeri ise dışsal ödüller (organizasyonu ilgilendiren ödüller) olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde tatminin sağlanması ancak bu içsel ve dışsal ödüllerin birlikteliği halinde mümkün olmaktadır (Kantar, 2010, s.50).

1.4.2.3. Adams’ın eşitlik kuramı

Adams tarafından ileri sürülen bu kuram, kişinin gösterdiği çaba ve karşılığında aldığı sonucu, aynı örgütte aynı konumda bulunan başka çalışanların gösterdiği çaba ve elde ettiği sonuçlar ile kıyasladığı varsayımına dayanmaktadır (Erdem, 1998, ss.51-57). Adams’a göre bu kıyaslamalar üç farklı şekilde sonuçlanmaktadır (Tınaz, 2005, s.12);

- 1) Bireyin gösterdiği emek ile bu emeğin karşılığında aldığı ödüllerin oranı, kendine eşdeğer konumda gördüğü bir başka bireyin çabası ve çaba sonucunda kazanmış olduğu ödüllerin oranı arasında fark bulunmuyor ise eşitlik söz konusudur. Bu durumda herhangi bir problem yaşanmamaktadır.
- 2) Bireyin gösterdiği emek ile bu emeğin karşılığında aldığı ödüllerin oranı, kendine eşdeğer konumda gördüğü bir başka bireyin çabası ve çaba sonucunda kazanmış olduğu ödüllerin oranından düşük ise eşitsizlik söz konusudur. Bu durumda ödül sistemi adil işlememektedir.

3) Bireyin gösterdiği emek ile emeğin karşılığında aldığı ödüllerin oranı, kendine eşdeğer konumda gördüğü bir başka bireyin çabası ve çaba sonucunda kazanmış olduğu ödüllerin oranından yüksek ise yine eşitsizlik hissedilmektedir. Kişiler bu eşitsizliği engellemek adına bazı davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar (Sabuncuoğlu, 2009, s.89):

- Girdileri değiştirme (örneğin çalışanın performansını düşürmesi),
- Çıktılarını değiştirme (örneğin ücrette artış talep etme),
- İş bırakma,
- Karşılaştırma noktasında değişikliğe gitme (örneğin kıyaslamayı farklı kişiler ile yeniden yapma),
- Karşılaştırmada ki eşitsizliğin kaynağını bulmaya çalışmak olarak ifade edilmektedir.

Önen ve Tüzün'e (2005) göre işi, maaşı, konumu vb. farketmeksizin tüm çalışanlar gösterdikleri emek ile aldıkları sonuçları karşılaştırma eğilimi göstermektedirler. Bu nedenle çalışanların iş yükü ve gösterdikleri emek ile karşılığında aldıkları sonuçların (ücret, prim, vs.) adil olması gerekmektedir. İş yükünün ağır, ücretin az olduğu durumlarda çalışanın motivasyonunda, üretkenliğinde ve bunlara bağlı olarakta örgütün verimliliğinde düşüş meydana gelmektedir. İş yükü az, karşılığında alınan ücret fazla olduğu durumlarda ise çalışan gerekenden az çalışmaya yönlendirilmiş olmaktadır. Sonuç olarak, eşitlik kuramına göre tatminin sağlanması için iş yükü ve ücret arasındaki dengenin ile sağlanması gerekmektedir (Yılmaz, 2010, s.22).

1.4.2.4. Davranış şartlandırması yaklaşımı

Skinner'ın geliştirdiği bu kuramın temelleri Pavlov'un Klasik Şartlanma Teorisine dayanmaktadır. Pavlov araştırmalarını köpekler üzerinden yürütmüş iken, Skinner ise araştırmalarını fareler üzerindeki deneyleri ile gerçekleştirmiştir (Atıgan, 2014, s.80). Skinner sürdürmüş olduğu araştırmalarda, gerçekleşen bir davranışın sonucunda canlının haz alması halinde davranışı yineleyeceğini, acı duymuş olduğu durumlarda ise davranışı birdaha sergilemeyeceğini belirtmiştir. Diğer bir ifade ile, canlının göstermiş olduğu faaliyetler ödüllendirilme ya da cezalandırılma ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla canlılarda ödül ile sonuçlanan davranışları tekrar etme eğilimi meydana gelmektedir. Bu bağlamda sonucunda haz uyandıran davranışların

sürekli tekrarı halinde, davranışın daha iyi öğrenilmiş, pekiştirilmiş olması muhtemel kabul edilmektedir (Eren, 2001, s.540).

Davranışın nasıl değiştirilebileceğini irdeleyen bu kurama göre davranışlar içgüdüsel olmamakla birlikte kişinin üyesi olduğu çevre tarafından şekillendirilmektedir. Skinner gereksinim, dürtü, arzu gibi içsel durumların dışarıdan incelenme imkanının bulunmadığını ve dolayısıyla içsel faktörlerin davranışların nedeni olarak gösterilemeyeceğini belirtmiştir. Dolayısıyla kişileri davranışa yönlendiren unsurların ancak kişilerin bulundukları çevrenin gözlemlenmesi ile belirlenebileceğini ifade etmiştir (İncir, 1990, ss.15-16).

1.5. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmininin çalışan ve örgüt açısından birçok önemli sonucuda beraberinde getirdiği bilinmektedir. Yarattığı önemli sonuçlar nedeni ile de iş tatmini, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında en çok çalışılan konuların başında gelmektedir (Yüksel, 2005, s.296). Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarı ve üretkenliğini yalnızca karlılık oranı, ödediği vergi, pazara hakimiyeti gibi maddi göstergelere dayanan faktörlere göre değil aynı zamanda insan faktörünün de göz önünde bulundurarak ölçülmesi gerekmektedir. Ancak yaradılış gereği algı, arzu ve ihtiyaçlar her bireye göre farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla, iş tatminini etkileyen faktörler ile bireyin yaşadığı tatmini gösterme şekilleride farklılık arz etmektedir (Akıncı, 2002, s.6). Bu farklılıklar ise yaşam tatmini, verimlilik ve örgütsel bağlılık olarak sıralanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde belirtilen farklılıklar üzerinde durulacaktır.

1.5.1. Yaşam tatmini

Yaşam tatmini, kişilerin, çalışma yaşamları ve bu çalışma yaşamları dışında kalan tüm boş zamanları ile belirtilen yaşama karşın göstermiş oldukları tutum ve tepkiler toplamıdır (Dikmen, 1995, s.118). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi ilk olarak Maksim Gorki ortaya koymuştur. Gorki bu ilişkiyi “iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda yaşam esarettir” sözleri ile açıklamıştır (Garretto, 2000, s.10).

Bireyin işine karşı duyduğu tatmin düzeyinin yüksek olması halinde, yaşam tatmininde de artış gözlemlenmektedir. İşinden memnun olan ve işine karşı pozitif duygular besleyen kişilerin, yaşam tatmin düzeylerinde yüksek olduğu belirtilmektedir (Kaya, 2013, s.44). Aynı zamanda kişilerin yaşam tatminlerinin yüksek olmasına bağlı olarak moral ve motivasyonlarında da artış ortaya çıkmaktadır. Çalışanın moralindeki yükseklik ve doyum, örgüt içerisinde bazı olumlu etkileri de beraberinde getirdiği bilinmektedir (İşcan ve Sevimli, 2005, s.55). Bunlar;

- Morali yüksek olan kişiler işlerini daha istekli yaparlar.
- Çalışanlar disiplinli davranışlar göstererek, kurallara uyarlar.
- Çalışanlar örgütün hedefleri doğrultusunda örgüt ile iş birliği gösterirler.
- Yüksek moral üretkenliği artırır. İşe geç gelme, devamsızlık gibi önemli sorunlar azalır. Buna bağlı olarakda örgüt içi maliyetlerde azalma meydana gelir.

Sabuncuoğlu (2009, s.72)'na göre iş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişkide hangi unsurun diğerini etkilediği kesin olarak bilinmemekte olup, bu iki kavramın karşılıklı olarak birbirini beslediği ifade edilmektedir.

1.5.2. Verimlilik

İşgücü verimliliği, çalışanın bedensel, psikolojik ve motivasyon gücünün en etkin kullanımı yolu ile üretim verimliliğinin artırılması olarak tanımlanmaktadır. Özellikle emeğin yoğun kullanımını gerektiren işlerde ve görevlerde işgücü verimliliğinin, örgütün toplam verimliliği üzerinde önemli bir belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Zavalsız, 2017, s.37).

Çalışanların iş tatminleri ile verimlilikleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan ilk yaklaşımlar, işinden mutlu olan çalışanların verimliliklerinde yüksek olacağına yönelik varsayımlar ile kurulmuştur (Robbins, 1989, s.134). Ancak son dönemlerde yapılan çalışmalar ile elde edilen bulgular, tatminin verimlilik üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Tam tersine düşük verimli çalışanlarda da iş tatmin düzeyi yüksek olduğu belirtilmiştir. Böylesi durumlarda iş tatminin yüksek düzeylerde olması başka faktörlerde bağlanabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini ile verimlilik arasında direk olarak neden-sonuç ilişkisi bulunmamaktadır. Her iki

kavramda çalışanların beklentilerinden, aldıkları maddi-manevi ödüllerden ve elde ettikleri ödüllerin dağılım sistemlerinden etkilenmektedirler. Bu bağlamda yöneticilerin yüksek performansı ödüllendirmeleri ile örgütlerde tatmin ile verimlilik arasında pozitif yönlü ilişki yaratılabilmektedir (Cherrington, 1994, s.291).

1.5.3. Örgüte bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün belirlediği amaçlar ile hedeflerini benimsemesi, örgütün kültür ile değerlerine bağlı kalması ve örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinden daha üstün tutması olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 2009, s.116).

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek seviyede tutulmasının, çalışanda örgütü sahiplenme duygusuna olumlu bir ivme kazandıracığı ve buna bağlı olarak örgüte bağlılığın artacağı düşünülmektedir (Gül vd., 2008, s.3). İş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok araştırmada, çalışanın örgüte bağlılığının, iş tatminini yaratan unsurlardan biri olduğu ifade edilmektedir (Ghazzawi, 2008, s.6).

1.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği, çalışanın işinden ve iş yerinden memnun olmaması, mutsuz hissetmesini ifade etmektedir. Çalışanın gösterdiği emeğe karşılık fiilen elde ettikleri, beklentinin altında ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Baştemur, 2006, s.62). İş tatminsizliği kişilere stres ve iç huzursuzluk vermekte ve daha kaygılı hissetmesine neden olmaktadır. İnsan ömrünün büyük bir kısmını dolduran iş yaşamının kişide sıkıntı yaratması ve bu durumun sürekli olarak tekrarlanması halinde, kişilerin günlük yaşamları zorlaşmaktadır. İş tatminsizliği sadece çalışana değil, çalışanın bulunduğu kurumda ve dolaylı olarak toplumda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Başaran, 2000, s.221). İş tatminsizliğinin neden olduğu en önemli sorunlar devamsızlık, işten ayrılma niyetinde artış, iş gücü devri ve yabancılaşma olarak sıralanabilir.

1.6.1. Devamsızlık

Devamsızlık en basit ifadesi ile, çalışanın geçerli bir nedeni bulunmaksızın yakın aralıklar ile işe gelmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Burada dikkat edilmesi

gereken hususun, çalışanın geçerli bir nedeni bulunmadan işini aksatması durumu olduğu belirtilmektedir. (Özcan, 2011, ss.120-121). Örgütlerde devamsızlık durumu, çalışanın mazereti bulunmaksızın işe gelmemesi, mazeret izni kullanması ve hastalık neden göstererek rapor alması şeklinde gerçekleşmektedir. Örgüt politikalarında ve politikaların uygulanma şekillerinde adaletsizlik bulunduğunu düşünen, çalışma koşulları ve ücreti yetersiz bulan, yönetim ile sorun yaşayan çalışanlar, rahatsız oldukları durumlar karşısında devamsızlık ile tepki vermektedirler (Görgülüer, 2013, s.102).

İşe devamsızlık durumunda finansal kayıplar oluşmakta, örgüt performansında düşüş yaşanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.71). Örneğin hastalığı neden göstererek devamsızlık yapan çalışanlar ücretlerini almaya devam etmekte, onların yerine ise yeni çalışanlar alınmaktadır. Oluşan bu maliyetin yanı sıra üretim ve hizmetin kalitesinde de düşüş yaşanmaktadır (Şahal, 2005, s.76). Örgütler, çalışanlarının nedensiz olarak ya da belirli bahaneler ile işe gelmeme davranışlarını tamamen önleyemeseler bile, işe gelmeme düzeylerine belirli sınırlamalar getirebilmektedirler. Yapılan bu sınırlamalar ile çalışanların işe gelmeme yönelimleri kontrol altına alınarak, en uygun seviyede tutulaabilmektedir (Demirkan, 2006, ss.56-57).

1.6.2. İşgücü devri

İşgücü devri, çalışanların bir örgüt kadrosuna dahil olmalarının ardından çeşitli nedenler ile örgütten ayrılmaları olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2002, s.2). Çalışanlar kişisel, örgütsel ya da çevresel tetikleyicilerin etkisi ile işlerini değerlendirmekte ve bu değerlendirmenin sonucunda işine karşı memnuniyet hissedip hissetmediğine karar vermektedirler. Yapılan değerlendirmenin ardından kişinin işinden memnuniyetsizlik duyduğunun farkına varması ile birlikte çeşitli iş alternatifleri aramaya başlanır. Alternatiflerinin belirlenmesi ve mevcut iş ile kıyaslanmasının sonucunda kişi mevcut işine devam edip etmeyeceği hususunda gerekli kararı vermektedir (Barış, 2000, s.71). İşgücü devri üzerine yapılan bu sözel tanımlamalar şu şekilde formüle edilmektedir www.isveyonetim.com (21.04.2019).

$$\text{İşgücü Devri} = \frac{\text{Bir yıl içerisinde işten ayrılan sayısı}}{\text{Ortalama toplam çalışan sayısı}} \times 100$$

Şahin (2007)'e göre işten ayrılan deneyimli çalışanın oluşturduğu mali kayıpların yanı sıra rakip işletmeye geçmesi durumunda, örgüt ile ilgili birçok bilgi ve/veya birikimi rakip örgüte taşıma riskinde bulunmaktadır (s.65).

İşgücü devrinin önemli bir sorun olduğu konusunda hemfikir olan yöneticiler için işgücü devrinin ortaya çıkış nedenlerini anlamak amacı ile bazı modeller ileri sürülmüştür. Geliştirilen bu modellerin tümünün çıkış noktası, işgücü devrinin en belirleyici göstergesinin, işten ayrılma niyeti olduğu fikrine dayanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlardaki işten ayrılma niyetinin zamanında hissedilip çözülmesi erken işgücü devrinin önemli bir önleyicisi olmaktadır. Birçok çalışmada iş tatminsizliği ile erken işgücü devrinin yakın ilişki içerisinde bulunduğu ortaya konmuştur. Verilen bu açıklamaya bağlı olarak çalışanın tatminsizliğinde rol oynayan unsurların araştırılması örgütün başarısı ve performansı açısından önem taşımaktadır (Erdoğan, 2002, s.11).

1.6.3. Yabancılaşma

Birçok tanımı bulunan yabancılaşma en genel ifade ile bireyin içerisinde bulunduğu toplum ile uyumunun azalması, bununla birlikte çevresi üzerine kurduğu etkinlik ve denetim mekanizmasının çökmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2008, s.314). Örgütlerde yabancılaşmaya yönelik en temel faktör, tatminsiz çalışma çevresi olarak görülmektedir. Örgüt ortamındaki zorlayıcı, olumsuz çalışma koşullarının, çalışanın işinden tatminsizlik duymasına ve yabancılaşmasına dolayısıyla da yalnızca maddi çıkarlar doğrultusunda örgüte bağlı kalmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanı psikolojik yönden zorlarken, örgütün hedeflerini yeterince benimseyememesine ve bu örgütsel hedefler için yeterli çabayı gösterememesine neden olmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008 s.207). Karadağ (2013)'a göre iş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. İşine yabancılaşan çalışanlar, işlerini günlük yaşamlarının bir parçası olarak görmemekte ve daha ileri durumlarda kendi özüne, benliğine bile yabancılaşmaktadır (s.36).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

Çalışmanın bu bölümünde performans kavramı genel hatlarıyla değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, performans değerlendirme kavramının tanımına, kavramın içeriğine ilişkin bilgi verilmekte ve performans değerlendirme çalışmalarının kullanım alanları incelenmektedir.

2.1. Performans Kavramı

Günümüz artan rekabet koşullarında işletmeler için en önemli unsurun, insan unsuru olduğu düşüncesi kabul görmekte, çalışanın fiziksel, zihinsel ve karakteristik özelliklerini işine aktardığı yargısı benimsenmektedir. Çalışanlar bu özellikleri çerçevesinde, verilen görevi en yüksek başarıyı gösterme gayreti ile yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Çalışan işinde yüksek performans gösterdiği ölçüde kariyerinde ilerlemekte, terfi almakta ve dolayısıyla sosyo-ekonomik yönden gelişim göstermektedir (Ünver, 2005, s.50).

Gerek bireysel gerekse toplumsal hayatın hemen her alanını kapsayan performansın, genel kabul görmüş bir tanımına rastlanmamaktadır. Bates ve Holton (1995) performansı, birbiri ile bağlantı içerisindeki birçok farklı faktörün oluşturduğu çok yönlü, karmaşık bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bernadin'e (1995) göre ise performans, iş sonuçları, örgütün stratejik plan ile hedefleri, ekonomik göstergeler ve müşteri memnuniyeti ile yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır. Burumbarch (1998) ise performansı değerlendirirken, sonuç ve davranışların dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Öztürk, 2006, s.12). Yapılan bir diğer tanıma göre performans, önceden belirlenen bir zaman dilimi içerisinde yürütülen faaliyetlerin, istenen sonuca hizmet etme derecesidir (Akal, 1992, s.1). Başaran (1991) performansı, kişilerin gösterdikleri emek ile elde ettikleri sonucun, somut olarak ölçülebilen kısmı şeklinde tanımlamaktadır (s.60). Türk Dil ve Tarih kurumu tarafınca performans, "başarım" olarak nitelendirilmektedir. Ancak gerçek bir başarımdan söz edebilmek adına öncelikli olarak çalışanın görevini tanımlamak, görevin gerektirmiş olduğu standartları belirlemek, belirlenmiş olan bu standartların çalışana uygunluğunu incelemek gerekmektedir. Tüm bu aşamaların ardından, belirlenen ve belirtilen standartların altında kalan çalışanlar başarısız olarak nitelendirilirken, standartları yakalayan veya

standartların üzerine çıkan çalışanlar başarılı olarak değerlendirilmektedir (Ünver, 2005, s.51).

2.2. Performans Kavramının Gelişimi

Yönetim açısından performans, günümüzde birçok farklı değişkeni bünyesinde bir araya getiren kapsamlı bir anlam taşımaktadır. Zaman içerisinde performansa etki eden bazı faktörler önemini yitirirken, bazı faktörlerin ortaya çıkışı ise yakın zamana dayanmaktadır (Akal, 1998, s.5). Yönetim bilimi içerisinde performans kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, performansa etki eden ilk faktör olarak “tutumluluk” kavramı ile karşılaşılmaktadır. Zamanın ve ihtiyaçların değişmesine rağmen önemini yitirmeyen tek performans unsurunun tutumluluk kavramı olduğu belirtilmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2003, s.170). Tutumluluk kavramı en yalın ifadesi ile belirlenen hedefi en az maliyet gerektirecek kaynaklar ile şartların en elverişli olduğu anda harekete geçirmek olarak tanımlanmaktadır (Özer, 1992, s.34).

Özel ve kamu işletmelerinin tümünde tutumluluk kavramı temel faktörlerden biri olarak kabul görmektedir. Ancak Kamu kuruluşları faaliyetlerinde toplum yararını gözetmeleri nedeni ile tutumlu davranamayabilmektedirler. Dolayısıyla Kamu kurumları açısından tutumluluk faktörü yeterli bulunmamaktadır (Akal, 1998, s.5).

II. Dünya Savaşı’nın ardından hem mal ve hizmette artan talep hem de yaşanan kaynak yetersizliklerinin, özel sektörün “verimlilik” kavramına olan ilgisini artırdığı belirtilmektedir (Akal, 1998, s.6). Performansı verimlilik olarak değerlendiren bu görüşe göre performans, üretim esnasında sağlanan çıktılar ile üretim için gerekli girdilerin oranlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Önsal, 1992, s.20). Günümüzde halen performansı emek verimliliği olarak tanımlayan kaynaklar da bulunmaktadır (Kubalı, 1998, s.21). Ancak zaman içerisinde gerek özel gerekse kamu kurum ve kuruluşlarında verimlilik kavramı ve bu kavram doğrultusunda izlenen politikalar ile yapılan ölçümler yeterli bulunmamıştır. Dolayısıyla örgüt için önemli olanın, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemeyi sağlayan “etkinlik” kavramı olduğu görüşü yaygın bir hal almıştır. Yapılan birçok kamu hizmetinde verimlilik ölçümü esnasında karşılaşılan problemler nedeni ile 1980 sonrasında kamu kuruluşlarında etkinlik kavramı ve bu kavram doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar öne çıkmaya başlamıştır (İnci, 2013, ss.8-9). Etkinliğe dayalı performans anlayışına göre, örgüt içerisindeki etkinliğin üst kademeler tarafından analizinin yapılması ve çalışandan beklenenlerin hangi

ölçüde sağlandığının saptanması olarak tanımlanmaktadır (Tikici, 1994, s.52). Etkinlik kavramına bağlı kalınarak yapılmış olan bir diğer tanımına göre ise performans, kişilerin belirli dönemler içerisinde başarı durumları ile geleceğe yönelik gelişim ve ilerleme potansiyellerini belirlemek amacı ile sürdürülen çalışmalar olarak ifade edilmektedir (Kaynak, 1996, s.121).

II. Dünya Savaşı ile birlikte önem kazanan performans kavramı zaman içerisinde tutumluluk, verimlilik, etkinlik olarak nitelendirilmiştir. 1980'lere gelindiğinde ise minimum maliyet ile en fazla üretime dayalı performans anlayışı terk edilerek, performans kavramının tarihsel gelişim sürecinde son basamak olan, toplam kalite yönetimi anlayışı benimsenmiştir. Toplam kalite yönetimi anlayışı gereğince yüksek performans, yenilik, kalite ve sonuç odaklılık, müşteri tatmini gibi faktörlerin bir bütün olması halinde sağlanmaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011, s.15).

Yukarıda belirtildiği üzere zaman içerisinde performans kavramının tanımı ve etkilendiği faktörler farklılık gösteriyor olsada, içerisinde tutarlılık, verimlilik, etkinlik ve kalite faktörlerini bulunduran performans kavramı, çok yönlü olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Örgütlerde çalışanların performanslarının bilimsel ve sistematik olarak değerlendirilmeleri üzerine yapılan ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başında görülmektedir. ABD'de kamu kuruluşlarınca yapılan bu ilk çalışmaların ardından Frederick Taylor tarafından geliştirilen iş ölçümü uygulamaları sayesinde, çalışanların verimlilik düzeylerinin ölçülmesi ile performans değerlendirme kavramının, örgütlerde bilimsel ve sistematik olarak kullanılmaya başlandığı belirtilmiştir (Ünver, 2005, s.51). Türkiye'de ise performans değerlendirme kavramı ilk olarak 1940'lı yılların sonunda Karabük Demir Çelik fabrikalarında, 1960'lı yıllardan itibaren de birçok özel kurum ve kuruluş tarafından da uygulanmaya başlanmıştır (Hot, 2017, s.27).

Performans değerlendirme kavramı, insan kaynakları yönetimi başlığı altında yer almaktadır. Performans değerlendirme kavramı ile, çalışanın herhangi bir faaliyetindeki başarı seviyesini belirlemeye yönelik incelemeler kastedilmektedir. Etkinlik seviyesi ile başarının ölçülmesi ise yöneticileri oldukça zorlamaktadır. Bahse konu bu zorlukların ana nedenleri, yapılan değerlendirmenin kapsam alanının insandan oluşması,

performansın ya da başarının kişiden kişiye farklı anlaşılması ve subjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 2012, s.296).

Performans değerlendirme, genel olarak çalışanın bağlı bulunduğu örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere örgütte sergilediği tutum ve davranışlarının bütünü olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışan tarafından iş süreçlerinde sarfedilen çabanın ve elde edilen sonuçlar üzerindeki üretkenlik ve eksikliklerinin belirlenmesi ve belirtilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012, s.299).

Kıngır ve Taşkiran (2006) ise performans değerlemeyi, önceden belirlenmiş standartlar ile kıyaslama ve ölçme yoluyla çalışanın, işindeki başarısını, etkinlik ile üretkenliğini, yeniliklere açık ve uyumlu olması durumunu, tutum ve davranışlarını ölçen, işletmeye katkılarını tespit eden süreci kapsayan, kapsamlı bir kavram olarak tanımlanmıştır (s.198).

Uzun vadede örgütün başarısı, çalışanların göstermiş oldukları performansın ölçülmesi ve bu ölçüm neticesinde elde edilen verileri, mevcut performansı daha ileri taşımaya yönelik kullanma faaliyetleri ile sağlanmaktadır (Özçelik, 2000, s.41). Bu bağlamda değerlendirme süreci kişinin daha işe alım aşamasında başlayan ve iş yaşamı süresince düzenli ve belirli aralıklar ile yürütülen faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kıngır ve Taşkiran, 2006, s.197). Literatür incelendiğinde ise liyakat değerlemesi, sicil verme, çalışan değerlemesi ve başarı değerlemesi vs. kavramların performans değerlemesi yerine kullanıldığı görülmektedir.

Bakan ve Kelleroğlu (2003) ise literatürde bulunan tanımlara dayanarak, performans değerlendirme kavramını şu şekilde ifade etmişlerdir (s.106): Performans değerlendirme;

- Çalışanların yeteneklerini, gücünü, tutum ile davranışlarını ve iş alışkanlıklarını diğer çalışanlar ile kıyaslayan,
- Yöneticinin, çalışanını önceden belirlediği standartlar dahilinde ölçen ve bu ölçüm ile çalışanların performanslarını değerlendiren,
- Çalışanın işindeki başarısı, tutumu, ahlaki yapısı gibi özelliklerini hem ayrıntılayan hem de bütünleyen, çalışanın örgüte katkısını değerlendiren,
- Çalışanın başarılı ya da başarısız olduğuna ilişkin bir yargı oluşturan,
- Dengeli ve adil ücret sisteminin oluşturulması ve uygulanmasında, çalışanların terfilerinde, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, çalışan seçim ve yerleştirmede başvuru,

- Çalışanın görevindeki başarısını o işin ihtiyaçlarına göre değerlendiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

2.4. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Önemi

Zorlaşan rekabet şartlarına uyum sağlayarak başarılı olmayı arzulayan örgütler için performans değerlendirme çok büyük önem taşımaktadır (Tarım, 2004, s.234). Örgüt içerisinde performans değerlendirmesi yapılmasının gerekliliğine ve önemine yönetsel, örgütsel ve çalışanlar olmak üzere üç boyutlu olarak yaklaşılmaktadır.

Yönetsel açıdan ele alındığında performans değerlendirme çalışmalarının, hem işletmenin en önemli kaynağını oluşturan insan unsurunun en etkin yönetilmesi hususunda hem de örgütün uyması gereken yasal zorunlulukların uygulanması noktasında yakından takip edilmesi gerekmektedir. İş güvencesi hükümlerinin, örgütte çalışanların çıkarılması durumunda geçerli neden belirtmeyi öngörmesi, performans değerlendirmenin yasal açıdan önemini oluşturmaktadır. İşine son verilen çalışan, iş mahkemesine müracaat ederek, sözleşmesinin bitirilmesinin denetlenmesini isteme hakkı bulunmaktadır. Geçerli neden gösterme ve bu nedenin ispatında performans değerlendirme sonuçlarının çok önemli işlevleri bulunmaktadır (Dolgun vd., 2012, s.167).

Performans değerlendirme çalışmalarının yöneticilere sağladığı diğer katkıları ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Uyargil, 2008, ss.11-13);

- Planlama ve kontrol basamaklarında daha etkin olduklarından astların performanslarında da gelişmeler yaşanmaktadır.
- Astlar ile daha olumlu ilişkiler kurulabilmektedir.
- Astların güçlü- zayıf yönlerini belirlemekte zorlanmadıklarından gerekli destek sağlanmaktadır.
- Astları ölçme ve değerlendirme aşamalarında kendilerinin de tanıma fırsatı elde etmektedirler.
- Çalışanların yakından tanınması sayesinde yetki devri işlemini daha kolay gerçekleştirmektedir.

Çalışan açısından performans değerlemenin önemine bakıldığında, genel olarak çalışanlar performanslarının değerlendirilmeleri neticesinde, kendilerini tanıma fırsatı elde etmektedirler. Yeteneklerini, eksik oldukları alanları, kapasitelerini ve başarılarını yapılan bu değerlemeler sayesinde görebilmektedirler. Çalışan yapılan bu ölçüm

neticesinde kendisini tanıyarak ihtiyaçlarını ve eksikliklerini giderebilmektedir (Öztürk, 2009, ss.16-17).

Örgütsel açıdan performans değerlendirme sisteminin önemi ise yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişimin gelişerek, her iki tarafında mesleki gelişiminin hız kazanması olarak ifade edilmektedir. Yaratıkları bu fayda ile performans değerlendirme sistemleri hem kişisel ve örgütsel amaçların uyum göstererek ilerlemesini sağlayan bir sistem hem de bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilmektedir (Zerenler, 2005, s.6). Performans değerlemenin örgütsel açısından birçok avantajı da beraberinde getirdiği görülmektedir. Özellikle örgüt içerisinde başarıya odaklı ve adil bir sistem, adil ve çalışanların kendi kişisel emeklerine dayalı yarışma kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Örgütte oluşturulan başarı odaklı rekabet sistemi, örgütün etkinliğinin artmasına katkı sağlayacaktır. Üretkenlik artışı, üretilen mal ve hizmetin kalitesinin yükselmesi ve müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi bu rekabetçi yapının doğal sonuçları olarak ortaya çıkmıştır (Dolgun vd., 2012, ss.166-167). Performans değerlemesi ile örgütlerin kazanmış oldukları bir diğer fayda ise yönetici ve çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişimin gelişerek, her iki tarafında mesleki gelişiminin hız kazanması olarak ifade edilmektedir. Yaratıkları bu fayda ile performans değerlendirme sistemleri hem kişisel ve örgütsel amaçların uyum göstererek ilerlemesini sağlayan bir sistem hem de bir kontrol mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır (Zerenler, 2005, s.6).

2.5. Performans Değerlemenin Amaçları ve Yararları

Bu bölüm içerisinde performans değerlemenin hangi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirildiği ile sistemin, çalışanlar, yöneticiler ve örgütler için sağladığı yararlar üzerinde durulacaktır.

2.5.1. Performans değerlemenin amaçları

Örgütlerin rakiplerine karşı üstünlük kurmaları, belirlenen hedeflere ulaşmaları ve en önemlisi varlıklarını devam ettirebilmeleri, çalışanlarından yüksek düzeyde performans sağlamalarına bağlı bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütte başarı gösteren ile göstermeyen, emek veren ile vermeyen çalışanlar arasında fark gözetilmesi

gerekmektedir. Dolayısıyla örgütler bu ayrımı gerçekleştirmek amacı ile performans değerlendirme çalışmalarına başvurmaktadırlar.

Performans değerlendirme çalışmalarının iki ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi, çalışan performansını geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda, çalışanlara performanslarına yönelik geri bildirim yapılarak onların kendilerini değerlendirip, eksik yönlerini giderme ve nihayetinde kendilerini geliştirmelerine olanak verilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları kişilerin eksik olduklarını hissettikleri alanların belirlenmesini de sağlamaktadır. Bu sayede gerçek veriler ile doğru tespitlere dayalı geliştirme programları hazırlanabilmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının ikinci ana amacı ise ücret, terfi, işten çıkarma vs. gibi kararların alım aşamasında yol gösterici olmaktır (Pehlivan, 2008, s.174). Performans değerlendirme çalışmalarında bahse konu bu iki amacın yanı sıra birçok alt amaçta bulunmaktadır. Bu alt amaçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 1994, s.165):

- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi arttırmak,
- Çalışanları eksik oldukları yönleri hakkında uyarmak, bu eksikliklerin nasıl giderilebileceğine ilişkin bilgi sunmak,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirerek, gerekli düzeltmeleri yapmak ve bu sayede ekip çalışmasını arttırmak,
- Çalışanların işlerine ilişkin ilgi duydukları konuları belirleyerek, bu ilginin örgütün saptadığı amaçlar doğrultusunda uyumlaştırılmasını sağlamak,
- Adil işleyen bir terfi mekanizması kurulmasına olanak sağlamak,

Yukarı da verilmiş olan yargılar gözönünde bulundurularak performans değerlemenin amacının, başarılı ve başarısız çalışanların belirlenmesi ve bu çalışanların, birbirlerinden ayrı tutularak değerlendirilmeleri olarak ifade edilmektedir. Performans değerlemesi, örgütteki sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmeyen çalışanlara yaptırımlar uygulanmasına, uygulanan bu yaptırımların ölçüsünde çalışanların performans düzeyine göre belirlenmesine, başarılı çalışanların ise ödüller ile motive edilmesine olanak sağlamaktadır (Çelik, 2017, ss.16-17).

2.5.2. Performans değerlemenin yararları

Günümüzde çoğu örgütün kendi ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda performans değerlendirme sistemi geliştirdikleri ve uyguladıkları bilinmektedir. Performans

değerlemelerinin yapılması örgüt açısından büyük zaman ve maliyet kayıplarına neden olsada çalışanlar, yöneticiler ve örgütler için birçok yararıda beraberinde getirmektedir. Bahse konu yararlar; yönetsel açıdan, örgütsel açıdan ve çalışan açısından ele alınmaktadır.

2.5.2.1. Yönetici açısından yararları

Performans değerlendirme çalışmalarının yönetsel açıdan sağladığı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Öztürk , 2009, s.72; Çakmak ve Ocaklı, 2017, s.223; Kaynak, vd., 2000, s.208):

- Çalışanların yetkinlik düzeylerinin belirlenmesi aşamasında standart bir çerçeve oluşturmak,
- Çalışanların gelişimlerine ilişkin gerekli yönlendirmeler yapmak,
- Astların değerlendirilmesi sürecinde kendi eksikliklerini belirlemek ve gidermek,
- Astlar ile daha güçlü ve olumlu ilişkiler kurmak,
- Yönetsel becerilerin gelişmesine yardımcı olmak gibi yararlar sağlanmaktadır.

2.5.2.2. Örgüt açısından yararları

Performans değerlendirme çalışmalarının örgütlere kazandırdığı başlıca yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Çakmak ve Ocaklı, 2017, s.221; Argon ve Eren, 2004, s.226; Hernon ve McClure, 1990, s.139):

- Değişen pazar şartlarına daha hızlı uyum sağlamak ve cevap verebilmek,
- Bilgi merkezinde bulunan tüm kaynakları daha verimli ve etkili kullanımını sağlamak,
- Örgütün etkinlik ve üretkenliliğinin artmasına, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin gelişmesine katkı sağlamak,
- Kalitedeki artış müşterilerin memnuniyet düzeylerinin de artışı sağlamak,
- Değerleme sonucu elde edilen veriler ile örgütün müşterilerine etkin hizmet sağlayıp sağlamadığını ölçebilme gibi yararlar sağlamaktadır.

2.5.2.3. Astlar açısından yararları

Performans değerlendirme çalışmalarının astlara kazandırdığı başlıca yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Güney, 2014, ss.190-192; Barutçugil, 2002, s.180):

- Performans değerlendirme ile birlikte aynı ortam veya işte çalışanlar yöneticilerin kendilerinden neler beklediğini ve nasıl daha yüksek performans gösterebileceklerini öğrenirler,
- Performans değerlendirme ile çalışanlar, örgütsel amaç ve hedefleri daha çok benimserler,
- Çalışanın moral ve motivasyonunda artış, bilgi merkezine güven ve örgüte ilişkin bağlılık duygusunun gelişmesini sağlamaktadır.

2.6. Performans Değerleme Basamakları

Geçmişten günümüze performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin birçok araştırmanın yapıldığı gözlemlenmektedir. Yapılan bu araştırmalarda hangi kriter ve yöntemlerin kullanılacağı ile çalışmanın hangi amaçlar güdülerek yapıldığına yönelik konular ele alınmaktadır (Fisher vd., 1997, s.410). Performans değerlendirme süreci üç ana faaliyeti içermektedir. Bu üç faaliyet, gözlemleme, değerlendirme ve geri bildirim olarak tanımlanmaktadır (Uyargil, 2008, s.23). Bu süreçte en önemli hususlar, çalışanlara başarıları ile ilgili geri dönüşler yapmak ve çalışanları cesaretlendirmek olarak belirtilmektedir. Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların kesin olarak çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Aksi takdirde elde edilen sonuçlar yararsız ve kullanılmayan veriler olarak kalmaktadır (Fındıkçı, 2003, s.337).

Genel olarak performans değerlemesi yapılırken, izlenen basamaklar ve takip edilen genel süreç aşağıda belirtilen sıra ile gerçekleşmektedir.

2.6.1. İş analizi

Örgütlerde insan kaynakları bölümleri sorumluluklarını yerine getirmek ve beklentileri karşılayabilmek amacı ile iş analizine ihtiyaç duymaktadırlar. İş analizi ile ulaşılan bilgiler çoğu personel yönetim işlevini önemli ölçüde etkilemektedir (Geylan, 1995, s.44). Performans değerlendirme sisteminin istenen başarıyı elde edebilmesi amacı ile öncelikli olarak iş analizinin yapılmış olması, iş tanımlarının açık ve net olarak

belirtilmiş olması gerekmektedir (Kılıç, 1998, s.3). Dolayısıyla performans değerlendirme süreci, iş analizi ve yapılan iş analizi neticesinde hazırlanan iş tanımlarına bağlı bulunarak gerçekleştirilmektedir. İş tanımlamalarının içeriğinde, işin ne olduğuna yönelik genel bilgiler, işin özellikleri ve işin başarı ile sonuçlanması için ihtiyaç duyulan bilgiler yer almaktadır (Anthony vd., 2002, ss. 362-363).

2.6.2. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminden istenen başarının elde edilebilmesi için belirlenen hedefler doğrultusunda örgütlerin iş analizini uygulamaları gerekmektedir. Yapılan iş analizi ile ulaşılan veriler performans değerlendirme kriterlerinin saptanması amacı ile kullanılabilir (Sungur, 2016, s.20).

Kriterlerin belirlenmesi amacı ile öncelikli olarak yapılması gerekenler, örgütte hangi ölçütlerin başarı olarak kabul göreceğinin tespiti ile ölçülmesi gerekli görülen hususların belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Değerlendirmenin gerçekleşebilmesi için birçok farklı kriterin bulunması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar başarı durumlarını ve işleri ile ilgili diğer özelliklerini önceden saptanmış olan bu kriterler ile kıyaslayarak, başarı gösterip gösteremediklerine karar vermektedirler. Yapılan değerlendirme sonucunda çalışan iş için belirlenmiş ölçüt ve standartları yakalamış ise başarılı; yakalayamadığı durumlarda da başarısız olarak değerlendirilmektedir. Kriterler ile standartların oluşturulmadığı durumlarda performans değerlemenin gerçekleşmesi mümkün görülmemektedir (Bingol, 1996, s.219).

Performans değerlendirme sistemi oluşturulurken, çalışanların görüşlerinin alınması önem arz etmektedir. Alınan görüşler, kriterlerin belirlenmesi, güvenilirliğin artması ve daha objektif kriterlerin oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca oluşan bu durum değerlendirme sonuçlarını da etkilemekte ve başarısız olarak değerlendirilen çalışanların bile sonuçları daha kolay kabullenmesine etki bulunmaktadır (Şimşek, 2002, s.19). Değerlendirme kriterleri belirlenirken dikkate alınması gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000, ss.162-163; Yalçın, 2002, s.91; Zerenler, 2003, s.203):

- Kriterler yapılan işin özelliklerine ve gerektirdiği sorumluluk düzeyi ile orantılı olacak şekilde seçilmelidir. En azından alt orta ve üst kademeler için ayrı ayrı kriterler kullanılmalıdır,
- Kriterler açık ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılır olmalıdır,

- Kriter sayısının ondan fazla olmaması önerilmektedir,
- Örgüt yöneticileri, ölçüm kriterlerine ilişkin öneriler geliştirmeli ve yapılan ölçüm neticesinde ulaşılan veriler, örgüt yöneticilerine sorunların saptanması ve karar alım aşamalarında destek olmalıdır.

2.6.3. Değerlendirme standartlarının belirlenmesi

Performans değerlemesi gerçekleştirilirken belirli standartlar dahilinde değerlemenin yapılması zorunlu görülmektedir. Oluşturulan standartların, gerçekçi, ayırıcı, hem değerleyen hem de değerlendirilen açısından kolay kabul gören unsurlardan oluşması gerekmektedir (Bilgin, 2001, s.214). Değerleme standartlarının ana dayanakları, iş analizi ile yapılan işin nitelikleri olarak kabul edilmiştir. Değerleme standartları ile örgüt çalışanlarına, performanslarına ilişkin bilgi sunma yöntemleri oluşturulmaktadır (Palmer ve Winters, 1993 ,s.66).

Performans değerlendirme standartları, çalışanın ürettiği işin miktar, zaman, kalite düzeyi ve maliyet gibi faktörlere bağlı olarak, kendisinden isteneni belirleyen ölçütler olarak ifade edilmektedir (Uyargil, 1994, s.28). Performans standartları hem yönetici hemde çalışanlar için temel olarak iki tür bilgiyi barındırmaktadır. Bu bilgiler, “yapılması gerekenler nelerdir?” ve “kabul edilebilir performans seviyesi nedir?” sorularının cevapları olarak belirtilmektedir. İşe yönelik olarak nelerin yapılması gerektiği hususu iş tanımları ele alınıp, incelenerek belirlenebilmektedir. Ancak sonraki adımda örgüt için kabul görülebilen bir performans seviyesinin ortaya konması gerekmektedir (Cascio, 1992, s.276). İş tanımları, yapılması gerekli görevleri ve ana fonksiyonları tanımlarken, performans standartları ise tüm fonksiyon veya görevlerin örgütün beklentilerini karşılaması, yahut bu beklentilerin üzerine çıkması için hangi düzeyde yapılması gerektiğini tanımlamaktadır (Barutçugil, 2002, ss.141-142).

Standartların başarılı olarak nitelendirilebilmeleri amacı ile bulundurmaları gereken vasıfları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bingol, 1996, s.224).

- Standartlar çalışanlar ile yöneticilerin ortak karar ve çabaları ile oluşturulmalıdır,
- Standartlar, işlerden beklenen sonuçların somut ifadeleri olmalıdır,
- Ölçü yöntemleri açık ve somut olarak ölçülebilmelidir,
- Elde edilen başarının kalite düzeyi, süresi ve miktarı belirtilmelidir,

- Örgütün amaçları ile tutarlı olmalıdır,
- Sürekli olarak incelenmeli, gerekli görülen düzeltmeler yapılmalıdır.

2.6.4. Performans değerlendirme periyodlarının tespiti

Günümüzde işletme yöneticileri için zaman kısıtlı ve son derece değerlidir (Barutçugil, 2002, s.186). Dolayısıyla performans değerlemesi yapılırken, kriterler kadar değerlemenin ne aralıklar ile yapılacağı hususu da önem taşımaktadır. Değerlemenin hangi aralıklar ile yapılacağı örgüt çalışanlarının, nitelik ile pozisyonlarına bağlı bulunmaktadır. Ancak çoğu örgüt genel olarak çalışan değerlemesini yıl içerisinde bir veya iki kez gerçekleştirmektedir. Yıllık ile altı aylık dönemler olarak yapılan değerlemelerin yanı sıra işe yeni başlayan çalışanların, işe uyumlarının artması ve gerekli mesleki eğitime ihtiyaç duyan çalışanların performanslarının yönetilmesi amacı ile performans değerlendirme çalışmaları daha sık yapılabilir (Ataay, 1990, s.242).

Değerlemenin herhangi bir ihtiyaç ve gerekçe bulunmadan sık aralıklar ile yapılması çalışanlar üzerinde stres ve baskı oluşmasına neden olabilmektedir (Özdemir, 2007, s.71). Ayrıca performans değerlemesi zaman alıcı ve değerlendiren açısından zor bir görevdir. Dolayısıyla değerlendirme çalışmalarının sık aralıklar ile tekrar edilmesi örgüt verimliliğinde azalmalara neden olacağı açıktır. Bu bağlamda en uygun değerlendirme aralıklarının altı ay ya da bir yıllık uygulamalar olduğu kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997 ,s.171).

Performans değerlendirme sıklığının tespitine yönelik bir diğer görüşe göre ise değerlendirmede “belli tarihlere” bağlı kalınması yerine “belli durumların” dikkate alınması daha uygun bulunmaktadır. Belli durumlar çalışana ve işine\görevine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin çalışanın örgüt, iş\görev veya yönetici değiştirmesi gibi durumlarda değerlendirmeye başvurmak daha uygun görülmektedir (Tutum, 1979, s.157).

Genel olarak performans değerlemesi için belirlenen periyodlar ne olursa olsun, örgüt yöneticilerinin çalışanlarının ihtiyaçlarından sürekli olarak haberdar olması beklenilmektedir (Palmer, 1993, s.16). Belirtilen bu yargıya ek olarak, değerlendirme sürecinde tüm çalışanlara yeterli zamanın ayrılması gerekmektedir (DeCenzo ve Stephen, 1996, s.335).

2.6.5. Değerleme yapanların belirlenmesi ve eğitimi

Değerlemeyi gerçekleştirecek kişilerin belirlenmesi ve gerekli mesleki eğitime sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Değerleme çalışmalarına yönelik yapılan eğitimlerde, işler, kullanılan yöntemler ve örgüt çalışanlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilerek, sağlıklı ve tarafsız bir değerlemenin gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Eğitim aşamasında, değerlemeyi yürütecek olan kişi veya grupların yetiştirilmesi konusuna ağırlık verilmektedir. Değerlemeyi yürütecekler, bir taraftan değerlendirme süreci ile ilgili gerekli teknik bilgiler ile donatılırken, diğer taraftan da süreç içerisinde karşılaşılabilecek potansiyel sorunlar ile objektif olmaları hususunda bilgilendirilmektedirler (Mammodova, 2015, ss.26-27).

Değerlendirme çalışmalarının kim ya da kimler tarafından yürütüleceği örgütün yönetim politikaları ile çalışanlar üzerinde izlenen politikalar esas alınarak, seçilecek olan değerlendirme tekniği doğrultusunda belirlenmektedir (Demir, 2006, s.74). Bununla birlikte değerlendirmeyi yapacak kişilerin belirlenmesi aşamasında dikkat edilmesi gerekli konunun, değerlemeyi gerçekleştirecek olan kişi veya kişilerin, örgüt çalışanlarını değerlendirebilecek donanımına, gözlem yapma ve kanaat kullanabilme yeteneklerine sahip olmaları hususu olduğu belirtilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s.33). Cherrington (1995) ise performans değerlendirme sisteminin başarıyla yürütülebilmesi için değerlemeyi yapacak kişilerde bulunması gerekli görülen özellikler şu şekilde sıralamıştır (s.281):

- Değerlemeyi gerçekleştirecek olan her çalışanın, işin nitelikleri ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.
- Objektif olmalıdır.
- Değerleme sürecinde izlenen aşamaları, değerlendirilen tüm çalışanlara aktarabilmelidir.

2.6.6. Performans ölçümü

Performans ölçümü, incelenecek performans iyileştirmelerine izin verecek düzenli ve karşılaştırmalı bir şekilde örgüt içerisinde oluşturulan sayısal değer ve nitel ifadelerdir. Performans ölçümü ile genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Hatunoğlu, vd., 2011, ss.407-

408). Performans yönetiminde örgütün performansından, çalışanların performanslarının planlaması, çalışanın motive edilip yönlendirilmesi ve değerlendirilmesine kadar izlenen tüm aşamalar ölçüm verileri dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir (Akal, 1992, s.67).

Performansın ölçülebilmesi için ilk olarak, performansın açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlanması önemli görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarının performanslarını ölçebilmeleri için söz konusu performans kriterlerini belirleyebilecek ve tanımlayabilecek donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerde performans ölçümleri için; müşteri ile çalışan memnuniyetinden, ürün kalitesinden ve stratejik örgüt performansından yararlanılmaktadır. Stratejik örgüt performansı, örgütün üst kademeleri tarafından kararlaştırılan ve ulaşılması önem taşıyan büyüme oranlarına, pazar payına ve yıl içerisindeki satışlarına ilişkin ölçümleri içermektedir (Halis, 2004, ss.214, 219). Başarılı bir performans ölçümü için gerekli görülen diğer şartlar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Yalçın, 2002, s.95):

- Rastlantısal olaylar veya yaşanan tek bir yanılğı dikkate alınmaksızın, içerisinde bulunan dönemin verimliliği ve çalışan davranışları değerlemeye tabi tutulmalıdır.
- Dönem içerisinde toplanan tüm veriler incelenerek, ulaşılan bilgilerin ışığında değerlendirme yapılmalıdır.
- Değerleme daha önceden belirlenmiş olan kriterler ile karşılaştırılarak yapılmalıdır.
- Değerlendirmenin yazılı şekilde yapılmasının ardından, ilgili kişi veya birimler tarafından onaylanmalıdır.

2.6.7. Değerleme sonuçlarının geri bildirimi

Performans değerlendirme çalışmalarının amacına ulaşabilmesi için devamlı olarak geri bildirim yapılması gerekmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesi, karşılaşılan başarısız performans örneklerinin çalışanlara iletilmesi, bilgilendirmenin sürekli olması, çalışanların gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Zamanında yapılan geri bildirim ile başarısız bulunan performanslar için geç kalınmadan tedbirler alınabilmektedir. Böylece örgüt içi iletişim kanallarını açmak

ve dönem sonunda oluşabilecek sürprizlerin önüne geçmek mümkün olabilmektedir (Özkaya, 2013, s.33).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin çalışanlara aktarılması, çalışanların eksik ve hatalı yönlerinin farkına varılmasının sağlanmasında, ihtiyaç duyulan eğitim ve becerilerin kazanılmasında büyük rol oynamaktadır (Costley ve Todd, 1991, s.189). Geri bildirim değerlendirilen kişiye hassas ve olumlu bir yaklaşım ile aktarıldığında ve eksik görülen mesleki eğitim ile desteklendiğinde yapılan değerlendirme çalışana birçok fayda kazandırmaktadır. Yapıcı olan geri bildirimler ile örgüt içi motivasyon artırılmakta, çalışanlara geri bildirim sayesinde ölçülebilir ilerlediklerini görme imkanı sağlanmaktadır (Helvacı, 2002, s.159). Yapılan geri bildirim görüşmelerinde sadece dönem sorgulamaları yapılmamakta, aynı zaman da gelecek dönem için belirlenen hedefler yeniden sorgulanmakta ve örgütün sürekli olarak iyileşmesi amaçlanmaktadır (Dolgun, 2007, s.174).

2.7. Performans Değerleme Yöntemleri

Personel yönetiminde değerlemenin yapılmasındaki amaç, örgütün başarı sağlayabilmesi için çalışanın göstermesi gereken performansın ölçüsünü belirlemektir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri, etkin işleyen değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi ile yakın ilişki içerisinde. Değerlemenin başarısı ile değerlemeden elde edilmesi planlanan amaçların gerçekleştirilebilmesi büyük oranda belirlenen yöntemle bağlı bulunmaktadır (Canman, 1993, s.17).

Performans değerlemesi için pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler birbirlerinin eksik kalan yönlerini gidermek, açıklayamadıkları konuları anlaşılır kılmak amaçları ile ileri sürülmüşlerdir. Dolayısıyla yöntemlerin birbirleri üzerindeki üstünlükleri, uygulanabilirlikleri görecelik göstermektedir (Çelik, 2017, s.17).

2.7.1. Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım

Performans yönetimi; örgüt performansında, üretkenliğinde, etkinliğini arttırmada, örgüt içi hedefler ile çalışan hedeflerinin uyumlaştırılmasında örgüte yararlı olduğu gibi çalışanların örgüte kattıkları değerlerin tespitinde de daha nesnel olunmasını sağladığından örgüt motivasyonu üzerinde oldukça etkilidir. Performans yönetim sisteminin örgütlere kazandırdığı diğer faydalar ise işe alım ve işten çıkarma, gerekli

mesleki eğitimin verilmesi, kariyer planlama, ücretlendirme, terfi gibi kararların alınmasında, performans yönetimi sistemi dahilinde elde edilen verilerin dikkate alınmasıdır (Ferecov, 2017, s.2). Söz konusu verilerin hangi yöntemler ile elde edildiği hususunda örgütlerin sürekliliklerini sağlamaları adına önem teşkil etmektedir.

Çalışanların performanslarının ölçümünde kullanılan ilk yöntem “kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım”dır. Bu yöntem örgüt içerisindeki bir çalışanın bir veya daha fazla çalışan ile kıyaslanarak, performansının ölçümü temeline dayanmaktadır. Kıyaslanma sonucunda elde edilen başarı göstergelerine göre çalışanlar sıralanmaktadır (Aydın, 2011, s.1).

2.7.1.1. Basit sıralama yöntemi

Çalışanlar arasında kıyaslama esasına dayalı yöntemde, çalışan sayısına göre bir çizelge oluşturulmakta ve değerlendirmede dikkate alınacak nitelikve kriterler belirlenmektedir. Belirlenen nitelikler bakımından en başarılı bulunan çalışanın adı çizelgenin ilk sırasına, en başarısız çalışanın adı ise çizelgenin son sırasında yer almaktadır. Örgüt içerisinde en başarılı ve en başarısız çalışanların tespitinin ve yerleştirilmesinin ardından, belirlenen nitelikler göz önünde bulundurularak, yukarıdan aşağıya doğru en yüksek başarı düzeyinden en düşük başarı düzeyine ulaşıncaya kadar çizelge doldurulmaktadır (Sungur, 2016, s.32).

Genel olarak basit sıralama yöntemi 20 veya daha az çalışanın bulunduğu örgütlerde uygulanmaktadır. Söz konusu yöntem ile en başarılı ve en başarısız çalışanların belirlenmesi kolay olmasına karşın, orta düzey çalışanların tespiti ve sıralanması açısından değerlendiricileri zorlamaktadır (Yüksel, 1998, s.81). Yapılan ölçümün değerlendiricinin kişisel görüşlerini içermesi ve dolayısıyla objektif olamaması ise yöntemin bir diğer sakıncasını oluşturmaktadır. Ancak bahse konu yöntem, uygulamasının rahat olması, kısa sürede tamamlanması ve maliyetli olmaması bakımından birçok avantajıda beraberlerinde getirmektedir (Üzmez, 2012, s.1).

2.7.1.2. İkili karşılaştırma yöntemi

Basit sıralama yöntemine kıyasla daha karmaşık bir yapıya sahip olan ikili karşılaştırma yöntemi, doğru uygulandığında örgüt için daha faydalı sonuçlar vermektedir. İkili karşılaştırma yönteminde sayısal verilerin yanı sıra nitel

parametrelerden de yararlanılmaktadır. Bu ise yöntemin basit sıralama yöntemine kıyasla daha yararlı sonuçlar vermesindeki temel etkidir. Örneğin performansı yüksek çalışanların sayısal çıktıları ile beraber, örgüte bağlılığı, kişisel özellikleri, girişimcilik yeteneği gibi nitelikleride dikkate alınarak belirlenmektedir. İkili karşılaştırma yönteminde bir çalışan, önceden belirlenen genel kriterler doğrultusunda örgütteki diğer tüm çalışanlar ile karşılaştırılarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2017, s.18). Yapılan karşılaştırma sonucunda diğer çalışanlardan daha başarılı bulunan çalışanlar işaretlenmekte (+) ve karşılaştırmanın bitmesi ile beraber (+) işareti sayısı dikkate alınarak bir başarı sıralaması oluşturulmaktadır. Değerlendirmecilerin birkaç kriteri ölçmek istemeleri durumunda ise her kriter için farklı çizelgelerin oluşturulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, ss.172-173; Karahan ve Özgür, 2009, ss.76-77). Çizelge 2.1’de ikili karşılaştırma yöntemine dayalı tablo örneği verilmiştir.

Çizelge 2. 1. İkili Karşılaştırma Yöntemine Dayalı Örnek
Sıralamaya Dayalı Özellik

	Değerlendirme Yapılan Çalışan			
Kıyaslama Yapılan Çalışan	A	B	C	D
A	+	-	-	-
B	+		-	-
C	+	+	-	-
D	-	+	-	+

Kaynak: (Desler, 2000, s.327)

2.7.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi

Değerleme yapanların kendi inisiyatifleri doğrultusunda değerledikleri çalışanlara, sürekli olumlu ya da ortalama puanlar vererek, değerlendirme çizelgesinin bir bölümünde kümelenmelerini sağlamak böylece oluşabilecek tutarsızlıkları engelleme amacı ile geliştirilmiştir geliştirilmiştir. Süreklilik arz eden beşeri olayların, yapılan ölçümlerde normal dağılım özelliği taşımalarına karşın, değerlendirme yapanların gerçeklikten uzak fazla iyimser tutumları, çalışanları çizelgenin en üst bölümünde ya da orta bölümlerinde kümelendebilmektedir. Zorunlu dağılım yöntemi değerlendirme yapanların bu eğilimlerini engellemek amacı ile çalışanların önceden belirlenen kriterler doğrultusunda ve normal sıklık dağılımının işlediği bir sistem ile dağıtılmasını öngörmektedir (Mammodova, 2015, s.29).

Çalışanlar arasında üretkenlik, başarı, tutum ve davranış gibi niteliklerin kıyaslanmasından çok, genel bazı yargıların gruplandırılması esasına dayanan zounlu dağılım yönteminde, çalışanların performansları tek tek spesifik başarı sonuçları ile değil, yüzdelik sayısal dilimler olarak gösterilmektedir. Bu sayede ağırlıkta olan yüzdelik dilimi dikkate alınarak, örgütün genel performansına ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007, ss.228-229). Yüzdelik dilimlere ayırma işlemi ise çalışanların belirlenen kriterler doğrultusunda Çizelge 2.2’de gösterildiği gibi beşli skalalara yerleştirilmesi işlemi ile gerçekleştirilmektedir (Aydın, 2011, s.1).

Çizelge 2. 2. Zorunlu Dağılım Yöntemine Dayalı Örnek

En Kötü	Sonra Gelen	Orta	İyi	En İyi
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: (Akbal, 2010, s.31)

Çalışanlar arasında rekabetin arttırılmasında oldukça etkili olan zorunlu dağılım yöntemi, diğer kişiler arası karşılaştırma esasına dayalı yöntemlerden farklı olarak, homojenlik gösteren kalabalık gruplarda da doğru ölçüm sonuçlarına ulaşmayı sağlamaktadır. Buna karşılık her değerlendirme döneminde belirli bir grubun başarısız olarak tanımlanması, çalışanlar üzerindeki baskının artmasına ve çalışanlar arasında gerginliğin oluşmasına neden olmaktadır. Özellikle başarısızlık sonucunda işten çıkarma, çeşitli yaptırımlara maruz bırakma gibi durumlarda çalışanlar belirtilen bu olumsuzlukları daha yoğun hissetmelerine neden olacaktır (Dolgun, 2012, s.180).

2.7.2. Ortak performans kriteri ile standartlarına dayalı yaklaşım

Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması temeline dayalı sıralama ve zorunlu dağılım tekniklerinden farklı olarak, ortak performans kriterleri ile standartlarına dayalı yöntem, örgütteki her çalışanın performansını diğer çalışanlardan bağımsız olarak, görevinin gerektirdiği nitelik ve sorumlulular doğrultusunda ele almakta ve birçok farklı boyutta değerlendirmektedir. Yöntemde kullanılan ölçüm kriterleri ve standartları birden fazla olup, örgütün ihtiyacı dikkate alınarak bazı durumlarda tüm çalışanlar için, bazı durumlarda ise belirli bir grup çalışan için ortak olarak belirlenmiştir (Ferecov, 2017, s.4). Ortak performans kriterleri ile standartlarına dayalı yöntemler oldukça fazladır. Ancak bu çalışmada söz konusu yöntemler içerisinde en sık tercih edilenler üzerinde durulmuştur.

2.7.2.1. 360 Derece performans değerleme yöntemi

Son yıllarda örgütlerde yaşanan yapısal, kültürel ve teknolojik değişimler örgütleri 360 derece performans değerlemesi olarak adlandırılan, çok yönlü bir değerleme sisteminin kullanımına yöneltilmiştir (Edwards ve Ewen, 1996, s.18). 360 derece performans değerlemesi yaklaşımı, bir çalışanın tutum ve davranışları ile bu davranışların örgütte meydana getirdiği etkiler hakkında o çalışanın yöneticilerinden, örgütün iç ve dış müşterilerinden, tedarikçilerinden (temas durumunda olduğu tüm bireylerden) bilgilerinin toplandığı bir yöntemdir. alışan performansının, tek bir değerleyici ile sınırlanmayıp, iş yaşamında bağlı bulunduğu tüm çevresi tarafından değerlendirilmesi ile daha kapsamlı ve güvenilir bir ölçüm yapılacağı umut edilmektedir (Woods, 1997, ss.202-203).

360 derece performans değerleme uygulamasının, örgütlere kazandırdığı değerler şu şekilde ifade edilmektedir (Antonioni, 2000, ss.24-28):

- 360 derece uygulama sisteminde değerleyicilerin birden fazla olması, elde edilen bilgilerin daha kapsamlı ve güvenilir olmasını sağlamaktadır.
- 360 derece uygulama sisteminde yöneticilerin, çalışma arkadaşları ile astları tarafından değerlemeye alınması, yöneticilerin gelişiminin çok boyutlu olarak izlenmesini ve planlanmasını mümkün kılmaktadır.
- Çalışanlar, iş arkadaşlarının gözünden yaptıkları işlerin nasıl algılandığına dair bilgi sahibi olmaktadır.
- Değerlendirme, çok sayıda değerlendiricinin görüş ve bilgilerini içerdiğinden, tek kişinin öznel yargı ve tutumları engelenmiş olunmaktadır.

Sistemin rgte pekçok avantaj kazandırmasının yanı sıra uygulaması aşamasında şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Aldemir vd., 2004, ss.303-304):

- Değerlendirilen ile değerleyiciler birbirlerini yeteri kadar tanımalı ve ortak iş tecrübeleri olmalıdır.
- Geri bildirim uzmanı elde edilen bilgilerin doğrulunu kontrol etmelidir.
- Sayısal veriler ile anlatımsal verilerin birbirleri ile olan tutarlılıkları dikkatlice incelenmelidir.
- Tüm alışanlar aynı anda değerlendirilmeye alınmamalıdır.

2.7.2.2. Grafik dereceleme ölçekleri

Grafik değerlendirme yöntemi örgütlerde en sık uygulanan yöntem olmasına karşın, geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi düşük olan, bununla beraber birçok değerlendirme hatalarının yapılmasına yol açan bir performans değerlendirme yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Yöntemin taşıdığı tüm bu olumsuz etkilerine rağmen çaba gerektirmeden rahatlıkla düzenlenebiliyor olması, sonuçların puanlar ile açıklanıp, çalışanlara ilişkin birçok kararın alım aşamasında kolaylıkla uygulanması, yöntemin yaygın kullanım alanlarının nedenlerini oluşturmaktadır (Kaynak vd., 2000, s.214).

Çizelge 2. 3. Grafik Dereceleme Ölçeği Örneği

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Belirlenen miktara istenen ölçüde ulaşılmıştır.	3
Çalışmanın Niteliği: Görevini nitelik bakımından eksiksiz olarak yapar.	2
İş Bilgisi: Görevinin gereklerini ve boyutlarını bilir.	3
İş Birliği: Çalışma arkadaşları ile iş birliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Görevinin tamamlanmasında titiz hareket eder.	2
İşe Karşı İsteklilik: Görev ve sorumluluk almada, kendi fikirlerini sunmada isteklidir.	2
3= mükemmel 2= yeterli 1= yetersiz	

Kaynak: (Schermerhorn'den aktaran Helvacı, 2002 s.164)

Grafik değerlendirme ölçekleri, ölçtükleri performansın gerektirdiği niteliklere göre farklılık göstermektedir. Çizelge 2.3'de belirtildiği üzere ölçekler, işe ait kalite ve miktar bilgisi, işe devam, işe karşı isteklilik, kişisel özellikler gibi faktörler dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Ölçeğin oluşturulmasının ardından belirtilen nitelikler, kendi içerisinde “yetersiz”, “yeterli” ve “mükemmel” şeklinde derecelere ayrılmaktadır. Yapılan ölçüm sonucunda oluşturulan dereceler sayı ya da harfler ile ifade edilmektedir. Oluşturulan dereceler puanlandırılarak, çalışanların performanslarının sayısal olarak belirlenmesi sağlanmaktadır (Helvacı, 2002, s.163).

2.7.2.3. Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri

Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri, çalışanları seçili davranış kalıplarını dikkate alarak değerlendirmektedir. Söz konusu yöntemde, çalışanın görev ve

sorumlulukları dikkate alınarak, iş ilişkilerine yönelik tanımlamaların yer aldığı bir ölçek geliştirilmekte ve bu sayede çalışanların başarı durumlarına ilişkin bilgiler elde edilmektedir. Ancak burada boyutlar, çalışanın sergilemiş olduğu davranışlara göre değil, olması istenilen davranış biçimleri dikkate alınarak oluşturulmaktadır (Özyörük, 2009, s.80).

Davranışa dayalı değerlendirme yöntemi, yapısı itibari ile tüm iş türlerinde kullanıma uygun olarak görülmektedir. Ancak oluşturulacak ölçeğin, işin gerektirdiği nitelikleri esas alarak hazırlanması gerekmektedir. Her iş için ayrı ölçek hazırlanması ise yöntemin zorluğunu oluşturmaktadır. Söz konusu zorluk, tekniğin tüm hazırlık aşamalarına yansımaktadır. Yöntemin kullanım aşamalarında yaşanan zorluklardan ilki; bir iş seçmek ve işin başarılı yapıldığına dair genel kabul görmüş davranış boyutlarını belirlemektir. Ölçümün bir sonraki adımında ise çalışanların önceden belirlenen davranış boyutlarına hangi düzeyde uyumlu oldukları tespit edilmekte ve sonuç itibari ile çalışanların performanslarına ilişkin bilgiler elde edilmektedir (Çelik, 2017, s.26). Dolayısıyla ölçeğin uzun sürede hazırlanması ve performans kriterlerinin fazlalığı, yöntemin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır. Ancak yöntemin yarattığı tüm olumsuzluklara rağmen, objektif olması, kriterlerin açıklığı, sistemin tutarlılığı, yöntemin tercih edilmesini sağlamaktadır (Can ve Oral, 1998, s.177).

2.7.2.4. Kritik olaylar yöntemi

Kritik olaylar yönteminde, değerleyici çalışanları görev başında gözlemleyerek, onun olumlu ve olumsuz yönlerini saptamakta ve kayıt altına almaktadır. Tutulan kayıtlar, işin uygulama aşamalarında meydana gelen, çalışanların başarı ve başarısızlıklarını gösteren tutum ve tepkilerden oluşmaktadır. Söz konusu yöntemde performans ölçümü, çalışanın bağımsızlık, işe bağlılık gibi kişisel özelliklerinin değerlendirilmesi ile değil, işe ilişkin davranışlarına bağlı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993, s.47). Örneğin çalışanın kendi ihmali neticesinde bir makinenin bozulmasına neden olması, çalışanın aleyhine, özel çaba göstermesi sayesinde maliyetlerin düşmesi ise lehine bir olay olarak çizelgeye işlenmektedir.

Çizelge 2. 4. Kritik Olaylar Değerleme Ölçeği Örneği
Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı

a.Sorunları göremedi b.Sorunların nedenini önemsemedi c.Sorunların kaynağına inmedi			a.Sorunların doğacağını önceden sezebildi b.Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c.Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.2016	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.2016	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama: Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			Açıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi

Kaynak: (Dicle'den aktaran Sabuncuoğlu, 2000, s.179)

Denetçilerin, denetlediği çalışanların çizelgelerini oluşturabilmeleri için çalışanların tutum, tepki ve davranışlarını yakından takip etmesi gerekmektedir. Denetçinin çalışanları sürekli olarak gözlemlemesi ise çalışanların üzerinde baskı oluşturabilmekte ve hatta örgüt verimliliğinde düşüslere neden olabilmektedir (Bingöl, 1990, ss.237-238). Yöntemin taşıdığı tüm olumsuz yönlerine rağmen, çalışanlara, işlerine yönelik geribildirim sağlaması bakımından oldukça avantajlı bir yöntemdir (Davis,1996, s.354). Kritik olaylar yönteminin örgüte kazandırdığı başlıca yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Palmer, 1993, s.48):

- Kritik bir olay gerçekleştiğinde, çalışanın sergilemiş olduğu davranış çıktıları üzerinden, o çalışanın performansına ilişkin birçok veri elde edilmiş olunur. Bu sayede, çalışanlara önerilerde bulunmak ve eksik yönlerini geliştirmek kolaylaşır.
- Yöneticiler ile çalışanların, performans üzerine yararlı tartışmalarda bulunabilecekleri referans noktaları sağlanmış olunur.

Belirtilen yöntemlerin her biri örgütün ihtiyaçlarına ve kültürel yapısına göre farklılık göstermektedir. Örgütün performans değerlendirme yöntemini seçerken göz önünde bulundurması gereken hususlar bulunmaktadır. Bu ise değerlemeden elde edilecek başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.113). Bu hususlar şu şekilde sıralanabilir (Palmer, 1993, ss.39-40);

- Seçilecek yöntemin örgütün genel yapısıyla ve izlediği politikalarıyla uyum içerisinde olması,
- Seçilecek yöntemin hem değerleyen hem de değerlendirilen çalışanlar tarafından benimsenmesi,

- Yöntemin neyi ölçtüğünün ve tespit ettiği sorunların belirlenmesi, iyi analiz edilmesidir.

2.8. Performans Değerleme Sorunları

Performans değerlendirme, çalışanların iş başarımlarına dair verilerin saptanmasını ve değerlendirilmesini gerektirmektedir. Yapılacak olan değerlendirmenin konusunu oluşturan insan unsurunun değişken doğası ise yapılan ölçümün hata payı içermesine neden olmaktadır. Dolayısıyla hem örgütler hem de değerleyiciler performans değerlendirme süreci içerisinde birçok farklı sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Woods, 1997 ,s.194). Değerleme sürecinde yaşanan sorunlar sadece insan odaklı değil, çevresel veya uygulama kaynaklı da olabilmektedir. Örgütlerin kültürel ve operasyonel yapıları da değerlendirme sürecini etkileyen başka faktörleri oluşturmaktadır (Akın, 2002,s.108).

Yönetimin etkin bir performans değerlendirme uygulaması gerçekleştirebilmesi amacıyla, süreç içerisinde karşılaşılan değerlendirme sorunları ile bu sorunların ana kaynaklarını belirlemeleri ve bu doğrultuda çözümler üretmeleri gerekmektedir. Yönetimin karşılaştığı başlıca değerlendirme sorunları şunlardan oluşmaktadır (Bilgin, 1997, s.51).

- Değerlemeyi gerçekleştirecek olan kişinin belirlenmesi sorunu,
- Değerlendirmenin nesnelliği sorunu,
- Değerlemenin konusunu, çalışanın kendisinin mi, iş çıktıların miktarının mı yoksa ikisinin birlikte mi oluşturacağı sorunu,
- Değerlendirmenin konusunu oluşturanların, hangi faktörler dikkate alınarak kıyaslanacağı sorunu,
- Değerlemenin çalışan üzerinde olumsuz etki bırakmaması sorunu,
- Değerleyicilerin, başarılı bir değerlendirme gerçekleştirebilecekleri çalışan sayısı sorunu,
- Değerleme dönemlerinin belirlenmesi sorunu,
- Gereğinden fazla olumluluk ya da olumsuzluk durumu, olarak sıralanmaktadır.

2.8.1. Baskın özellik

Performans değerlemede en sık karşılaşılan hatalardan biri olan baskın özellik, değerleyicinin, çalışanın bir alandaki ya da bir konudaki olumlu özeliğine bakarak bunu çalışanın tüm özelliklerine genellemesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer anlamda, çalışanın gelişmiş bir özelliğine bakılarak, bu özelliğinin tüm performansına yansıtılması ile çalışanın tüm konu ve alanlarda çok başarılı olduğu yanılgısına kapılmak olarak ifade edilmektedir. “Hale etkisi” olarakta tanımlanan bu hatanın performans ölçümünde yanlış sonuçlara neden olmasını önlemek amacı ile çalışanın tüm özelliklerinin bir bütün halinde ele alınıp, değerlendirilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2012, s.303). Bahse konu hata sistemi, ters yönlü olarak da çalışabilmektedir. Boynuz etkisi olarak ifade edilen bu hata, çalışanın olumsuz bir özelliğinin etkisinde kalınarak, çalışanın başarısız olarak değerlendirmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 2006, s.52).

2.8.2. Aşırı hoşgörü ve katılık

Değerlemenin konusunu oluşturan insan davranışları ve bununla beraber yapılacak değerlendirmenin bir insan tarafından yürütülüyor olması, bu tür sorunlar ile sık sık karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda değerlendiricinin aşırı hoşgörü ya da aşırı katı olmasının yarattığı hatalar, çalışanın hak ettiğinin üzerinde veya altında puanlar ile değerlendirmelerine neden olmaktadır (Woods, 1997, s.194). Genel olarak aşırı hoşgörü değerlendiriciler; çalışanları ile çatışma yaşamamak, çalışanların motivasyonlarını yükselterek verimliliklerini arttırmak ve kendi sorumlulukları altındaki çalışanların diğer bölüm çalışanlarına oranla daha başarılı olduklarını ispatlamak amaçları ile hak edilenden daha fazla puanlar vermektedirler. Aşırı hoşgörünün tersi olarak nitelendirilen katılık durumunda ise değerlendirici, çalışanın kendi yerini alabileceği korkusuna kapılmakta veya kendini mükemmelliyetçi, çok zor beğenen bir yönetici olarak kanıtlama çabasında bulunmaktadır (Tınaz, 1999, s.393).

2.8.3. Kontras hatası

Kontras hatası, yöneticinin kısa süre içerisinde çok fazla çalışanını değerlendirmesi durumunda, çalışanlara verdiği puanların birbirinden etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır (Özpehlivan, 2013, s.1). Örneğin düşük performans gösteren bir çalışanın ardından değerlendirilmeye alınan, ortalama performans düzeyine sahip bir çalışan “çok başarılı” olarak algılanırken, yüksek performans düzeyine sahip bir çalışanın ardından değerlemeye alınan orta düzey performansa sahip çalışan ise “çok başarısız” olarak algılanabilmektedir (Baykal, 1994, s.75). Robins ve Judge bu durumu şu şekilde açıklamışlardır: Eğlence sektörünün önde gelen iş adamlarından biri “asla çocuklu veya hayvanlı bir gösteriden sonra sahneye çıkma” ifadesini kullanmıştır. “Neden” sorusuna ise “seyirciler çocukları ve hayvanları o kadar çok sever ki onlarla karşılaştırılınca illaki kötü görülürsün” cevabı ile karşılık vermiştir. Söz konusu örnek, kontras etkisinin insan algısını nasıl yönlendirebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda hem iş yaşamında hem de günlük hayatta verilen tepkiler ve yapılan değerlendirmeler yalnızca kişiye yönelik değil, yakın zaman içerisinde ilişkide bulunan, iletişime geçilen insanlardan etkilenilerek gerçekleşmektedir (Robins ve Judge’dan aktaran Çelik, 2017, s.32). Kontras hatalarının önüne geçmek amacı ile çalışanların birbirleriyle kıyaslanmasından kaçınılmalı ve her çalışanın farklı kişilik özellikleri ile yetenek türlerine sahip bireyler oldukları kabul edilerek, değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekmektedir (Özpehlivan, 2013, s.1).

2.8.4. Önyargılar ve objektif olamama

Bazı yöneticiler çeşitli konulara ilişkin önyargılarını, çalışanların değerlendirilmesi sürecine de yansıtmaktadırlar. Yöneticinin değerlendirme sürecini önyargılar ile sürdürmesi sonucunda ise elde edilen verilerin objektifliğinden tam anlamıyla söz edilememektedir. Özellikle değerleyici ve değerleyen arasında yaşanmış eski ilişkiler, yaş, cinsiyet, dil, din, ırk, gönül bağına ilişkin birçok önyargılar, değerleyicinin kişisel önyargılarına verilebilecek en yaygın örneklerdir (Tortop vd., 2006, s.224). Ayrıca çalışanın dış görünüşü, giyim tarzı, sosyal statüsü gibi unsurlar da değerleyicinin sürece önyargılı yaklaşmasına neden olabilmektedir. Değerleyicilerin sürece ön yargılı yaklaşması durumunda ise değerlendirme sonuçları olması gereken düzeyin altında veya üzerinde çıkabilmektedir (Barutçugil, 2002, s.232). Önyargılardan

kaynaklı sorunların önüne geçebilmek amacı ile değerleyicilerin çalışanı değil, çalışanın performansını dikkate almaları gerekmektedir. Bu sayede değerleyicinin kendi inanç ve düşünce kalıplarının ötesine giderek bağımsız düşünebileceği öngörülmektedir (Argon ve Eren, 2004, s.239).

2.8.5. Standart ölçüm hataları

Standart ölçüm hataları, değerleyicinin çalışanı ne kadar farklı özellik ve yeteneklere sahip olursa olsun, çizelgenin orta noktasına yakın konumlarda değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu hatalar insana ilişkin ölçümlerin bir çoğunda görülebilmektedir. Standart ölçüm hatalarına, performans değerlendirme sisteminin, örgütlerin birer alışkanlığı olarak ele alınması ve çalışanların bireysel farklılıkları göz önünde bulundurulmadan, tüm çalışanların ortalama ya da vasat ölçülerde değerlendirilmesi durumları neden olmaktadır (Fındıkçı, 2012, s.302). Performans değerlendirme sürecinin etkin işleyebilmesi adına, çalışanların iş başarımlarına yönelik farklılıkların belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla tüm çalışanların ortalama başarı düzeyinde gösterilmesi örgüt için sakıncalı sonuçlara neden olabilmektedir (Helvacı, 2002, s.161).

2.9. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlemesi sonucunda ulaşılan bulgular, örgütün üst kademelerince birçok yönetsel faaliyetin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi aşamalarında kullanım alanı bulmaktadır. Bahse konu yönetsel faaliyetler içerisinde en yaygın olanları, ücret düzenlemelerine gitme, işe alım yada işten çıkarma ve terfiler olmakla birlikte, örgütlerde değerlendirme bulgularının kullanıldığı daha pek çok alan bulunmaktadır. Genel olarak, yapılan performans değerlendirmesi sonucunda, çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenmekte ve buna binaen değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda kullanılacağı konularına karar verilmektedir (Üzmez, 2012, s.1).

2.9.1. Ücret yönetimi

Değerleme bulgularının ücret yönetiminde kullanılıyor olması, örgütlerin performans değerlendirme çalışmalarına yönelmelerindeki en temel amacı oluşturmaktadır.

Örneğin, özendirici (motive edici) ücret türlerinden biri olan, performansa bağlı ücretlendirmenin uygulanabilmesi amacı ile çalışanların performans düzeylerine ilişkin verilere ihtiyaç duyulmaktadır (Moon, 1997, s.13). Dolayısıyla örgütlerin çoğunda, ücret sistemlerinin oluşturulmasında (doğrudan veya terfiler yoluyla dolaylı şekillerde), performans değerlemesi neticesinde ulaşılan bulgulardan yararlanılmaktadır (Uyargil, 1994, s.5).

Performans ile ödüllendirme işlemi arasında çift yönlü ilişkinin olması ve bu ilişkinin belirli kriterlere yansıtılıp, çalışanlara önceden bildirilmesi durumunun, çalışanlar üzerinde motive edici etkilere neden olduğu belirtilmektedir. Özellikle örgütlerin parasal ödüller belirlemeleri sürecinde performans değerlemesi sonucunda elde edilen veriler kullanılmaktadır (Doğan, 2013 ,s.60).

2.9.2. Çalışanların gelişimi

Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için örgüte katkı sağlayacak, yetenekli, donanımlı, görevinin gerektirdiği niteliklere sahip, çalışanları istihdam etmeleri gerekmektedir. Ancak tüm çalışanların bahse konu yetenek ve niteliklere sahip olması oldukça zordur. Dolayısıyla, örgütlerin çalışanlarına yatırım yapıp, eğitim ve gelişme imkanları sağlamaları, örgütsel amaçlara ulaşmada son derece önem taşımaktadır. Örgütlerin performans değerlemesi yapmalarındaki temel amaçlar, çalışanların başarılarına ilişkin bilgiler elde etmek ve bununla beraber kimin hangi yönde eksik olduğunu belirleyerek, geliştirme imkanları sunmak olarak sıralanmaktadır. Çalışanlar ise yapılan değerlemenin neticesinde, güçlü ve zayıf yönlerini daha net görmekte ve başarı düzeylerine ilişkin bilgi sahibi olmaktadırlar. Bu sayede hatalarını düzeltme ve kendilerini geliştirme imkanı bulmaktadırlar (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s.60).

2.9.3 Kariyer planlama

Kariyer planlaması; kişilerin, kariyerlerinde iç ve dış fırsatların, bu fırsatların sonuçlarının ve bunlarla beraber yükselme olanaklarının farkına varmalarını, mesleki hedeflerinin tespitini ve bu hedeflere götürecek uygun zaman ve stratejilerin belirlenmesini sağlamak üzere, iş eğitimi ile mesleğin gerektirdiği diğer gelişmelere ilişkin faaliyet programları olarak ifade edilmektedir (Üzmez, 2012, s.1). Faaliyet programlarının hazırlanması sürecinde, performans değerlemesi neticesinde ulaşılan

başarı verileri dikkate alınmaktadır. Özellikle genç çalışanlar, ihtiyaç duydukları geliştirme programlarına ilişkin üstlerinden destek beklemektedirler. Dolayısıyla yöneticiler, performans değerlemesi sonucunda elde ettikleri bulgular ile hangi çalışanın hangi yönde ve nasıl eğitilip, geliştirilmesi gerektiğini belirleyerek, çalışanlarına, uygun destek programları sunabilmektedirler (Erdoğan, 1991, s.159).

2.9.4. İşten ayırma (Çıkarma)

Performans Değerleme çıktılarının kullanıldığı en önemli alanlarından birinde işten ayırma kararları oluşturmaktadır. Örgütler, önceki dönemlerde başarısız, performans bakımından yetersiz olduğunu saptadıkları çalışanları ile ilişkilerini direk olarak kesmemekte, ihtiyaç duydukları destek programlarını sağlayarak, gelişimlerini gözlemlemektedirler. Tüm bu aşamaların ardından herhangi bir değişim ve ilerleme göstermeyen çalışanların örgüt ile ilişkileri kesilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.109). Ancak işten çıkarma kararının alım sürecinin, yalnızca performans değerlemesi ile ulaşılan çıktıları dayandırılması, örgüt için pek çok sakınca oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu gibi önemli kararların alım aşamasında, değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin, birçok faktörden birisi olarak sürece dahil edilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2012, s.340).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYEN BAKIŞ AÇISIYLA İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BATMAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde Batman Üniversitesi bünyesinde hizmet veren akademik personelin iş tatminleri ve iş performansları arasındaki ilişki tespiti amaçlanmıştır. Ayrıca, çeşitli demografik özellikler açısından akademisyenlerin iş tatmin ve iş performans seviyelerinin farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın konusu, amacı, sınırlılıkları belirtilmiş, kullanılan anketlere ilişkin bilgiler, örneklem süreci ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. En son süreçte ise analizler gerçekleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Metodoloji

Bu bölümde, araştırmanın konusuna, önemine, ana ve alt amaçları ile hipotezlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın konusu

Bu araştırmanın konusu, akademisyenlerin iş tatminleri ile iş performansları arasındaki ilişkinin tespiti ve çeşitli demografik özellikler açısından akademisyenlerin iş tatmin ve iş performans seviyelerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda Batman Üniversitesi bünyesindeki akademik personelin iş tatmini ve performanslarına yönelik algıları ve kanaatleri dikkate alınmıştır.

3.1.2. Araştırmanın önemi

Günümüzde giderek zorlaşan rekabet koşullarında, hızlı teknolojik ilerlemelere uyum sağlayan, donanımlı, yüksek algıya ve entelektüel bakış açısına sahip insan kaynağının yetiştirilmesi önem taşımaktadır. İnsan kaynağının yetiştirilmesi sürecinde üniversiteler, gerek uygulama, gerekse teorik eğitimler vererek, geleceğin şekillendirilmesinde rol oynayacak ortamlar oluşturmaktadır. Akademisyenler ise

üniversitelerde genç neslin ihtiyacı olan bilginin aktarılmasında anahtar bir konuma sahiptir. Bu çalışmada, akademik personelin üstlendiği bu önemli sorumluluğu yerine getirmesinde, yaptıkları işten tatmin olma durumlarının etkisi çeşitli demografik özellikler açısından değerlendirilecektir. Ayrıca akademisyenler üzerine son zamanlarda benzer çalışmalara rastlanmamış olması ve 2007 yılından sonra artan üniversite sayısı ile beraber yeni çalışma yapılması ihtiyacının ortaya çıkması, çalışmanın önemini arttırmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın amacı

Araştırmanın temel amacı iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi, Batman Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin algı ve kanaatleri doğrultusunda ortaya çıkarmaktır. Bu temel amacın yanı sıra araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Akademisyenlerin iş tatmin düzeylerindeki farklılıkları bazı demografik özellikler açısından tespit etmek,
- Akademisyenlerin performans düzeylerindeki farklılıkları bazı demografik özellikler açısından tespit etmek,

3.1.4. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmada, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin varlığı ile iş tatmini ve performansın bazı demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğine odaklanılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda 3 ana hipotez ve bunlara bağlı 16 alt hipotez oluşturulmuştur.

H1: Akademisyenlerin iş tatmini ile iş performansları arasında ilişki vardır

H1a: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Akademisyenlerin dışsal iş tatmin düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Akademisyenlerin içsel iş tatmin düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: Akademisyenlerin genel tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1e Akademisyenlerin içsel tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1f Akademisyenlerin dışsal tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri demografik özellikler açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H2a: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2b: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2c: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2d: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri akademik unvana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2e: Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri mesleki tecrübeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H3: Akademisyenlerin iş performans düzeyleri demografik özellikler açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H3a: Akademisyenlerin iş performans düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3b: Akademisyenlerin iş performans düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3c: Akademisyenlerin iş performans düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3d: Akademisyenlerin iş performans düzeyleri akademik unvana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3e: Akademisyenlerin iş performans düzeyleri mesleki tecrübeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

3.1.5. Araştırmanın sınırlılıkları

Konu sınırlılığı: Çalışmada, iş tatmini ile performans arasındaki ilişki ile iş tatmini ve performansın demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Uygulama alan sınırlılığı: Bu araştırma sadece Batman Üniversitesi'nde hizmet veren tüm akademik personel üzerinde uygulanmıştır.

Kişi sınırlılığı: Batman Üniversitesi genelinde çalışan 195 akademisyen araştırmaya dahil edilmiştir.

Zaman sınırlılığı: Çalışma kapsamında kullanılacak olan veri toplama yöntemi, anketin ilgili kişilere dağıtımı, uygulanması ve toplanmasına ilişkin faaliyetler 21 iş gününü kapsayacak şekilde düzenlenmiştir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın evren ve örneklem seçimi ile verilerin toplanma yöntemine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.2.1. Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Batman Üniversitesi bünyesinde hizmet veren 20 profesör, 19 doçent, 142 doktor öğretim üyesi, 101 öğretim görevlisi, 109 araştırma görevlisi olmak üzere toplamda 391 öğretim elemanı oluşturmaktadır www.istatistik.yok.gov.tr.(15.02.2019). Minimum örneklem sayısının belirlenmesi aşamasında, basit tesadüfi örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Evreni bütün olarak değerlendiren bu yöntem, evreni oluşturan değişkenler arasında herhangi bir tabakalaşma ya da kümeleşmenin olmadığını varsaymaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.57). Çalışmada minimum örneklem büyüklüğünün 391 ana kütle için %95 güvenilirlik oranı ile 194 olması gerektiği hususu, basit tesadüfi örneklem formülünden¹ yararlanılarak hesaplanmıştır.

n = örneklem büyüklüğü

N = ana kütle

d = örnekleme hatası

p = incelenecek olayın görünüş sıklığı

q = incelenecek olayın görülmeyiş sıklığı

z = örneklem hatası için alınan sabit değer

¹ Formül Ay ve Koç (2014)'un çalışmasından alınmıştır.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{391 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{391 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{375,5164}{1,9379} = 193,77$$

Üniversite genelinde 217 akademisyene anket uygulanmış, 201'inden geri dönüş alınmıştır. Ancak eksik ve hatalı doldurma nedenleri ile 195 anket çalışmaya dahil edilmiştir.

3.2.2. Verilerin toplanması

Araştırmada verilerin toplanması için sosyal bilimlerde en sık kullanılan, anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket çalışması, araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme ile akademisyenler üzerine gerçekleştirilmiştir. Anket, üç bölümden oluşmaktadır. Demografik verilerin elde edilmesi amacı ile hazırlanan ilk bölümde katılımcıların, cinsiyet yaş akademik unvan gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru sorulmuştur. İkinci bölümde, iş tatminini ölçmeye yönelik 20 ifadeden oluşan “Minnesota iş tatmin ölçeği” kullanılmıştır. Akademik çalışmalar kapsamında en sık kullanılan ölçek olarak bilinen model, Davis ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. (Kantarci'dan aktaran Somuncuoğlu, 2013, s.87). Minnesota Tatmin Anketinin (MSQ) ilki 100 soruyu kapsayan uzun versyonu diğeri ise 20 soruluk kısa versyonu olmak üzere 2 farklı formu bulunmaktadır (Delice, 2018,s .68). Bu çalışmada Deniz ve Güliz Gökçora'nın (1985) türkçeye uyarlanmış oldukları ve 20 ifadeyi kapsayan kısa formu kullanılmıştır. Söz konusu form 12'si içsel ve 8'i dışsal olmak üzere iş tatminini 2 boyutta ele almaktadır.

Tatmin Alanları	Madde Numaraları
İçsel Tatmin	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
Dışsal Tatmin	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19
Genel Tatmin	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Kirkman ve Rosen'ın (1999) geliştirdiği İş Performansı Ölçeği ise anketin üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. Sigler ve Pearson (2000) tarafından yürütülen çalışmalarda

kullanılan ve dört soruyu kapsayan ölçeğin Türkçeye çevirisi ise Çöl (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bahse konu ölçeklerin derecelendirilmesi işlemi 5’li likert ölçeği ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre ankette katılan akademisyenler, “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum , 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden biri ile kendilerine en yakın görüşü belirtmiş ve kendi iş performanslarını algıları ve kanaatleri doğrultusunda değerlendirmişlerdir.

3.2.3. Tanımlayıcı istatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan Batman Üniversitesi bünyesindeki akademik personele ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Çizelge 3. 1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	65	33,3
Erkek	130	67,7
Toplam	195	100

Çizelge 3.1’de araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında, 195 akademisyenin % 33,3’ünün kadınlardan, % 67,7’sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Çizelge 3. 2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
20-30 yaş	24	12,3
31-40 yaş	115	59
41-50 yaş	39	20
51-60 yaş	10	5,1
61 ve üzeri	7	3,6
Toplam	195	100

Çizelge 3.2’de katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında, çalışmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun %59 ile 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 12,3’ünün 20-30 yaş grubundan, % 20’sinin 41-50 yaş grubundan, % 5,1’inin 51-60 yaş grubundan, % 3,6’sınınise 61 ve üzeri yaş grubundan olduğu görülmektedir.

Çizelge 3. 3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	134	68,7
Bekar	61	31,3
Toplam	195	100

Çizelge 3.3’deki, çalışmaya katılan akademisyenlerin medeni durumlarına ilişkin frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde, katılımcıların % 68,7’sinin evli, % 31,3’ünün ise bekar olduğu görülmektedir.

Çizelge 3. 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Yüzde (%)
Lisans	5	2,6
Yüksek Lisans	63	32,3
Doktora	127	65,1
Toplam	195	100

Çizelge 3.4’deki akademisyenlerin eğitim durumuna ilişkin dağılım göstergelerinden, katılımcıların %2,6’sının Lisans, % 32,3’ünün yüksek lisans geriye kalan % 65,1’lik büyük çoğunluğun ise doktora eğitimine sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 3. 5. Katılımcıların Akademik Unvanlarına İlişkin Dağılımları

Akademik Unvan	Frekans (n)	Yüzde (%)
Profesör	11	5,6
Doçent	16	8,2
Dr. Öğretim. Üyesi	83	42,6
Araştırma Görevlisi	47	24,1
Öğretim Görevlisi	38	19,5
Toplam	195	100

Çizelge 3.5’de çalışma kapsamı içerisinde yer alan 195 akademik personelin unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, % 5,6’sının “Profesör”, % 8,2’sinin “Doçent”, % 42,6’sının “Dr. Öğretim Üyesi”, % 24,1’inin “Araştırma Görevlisi” ve % 19,5’inin ise Öğretim Görevlisi olduğu görülmektedir.

Çizelge 3. 6. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Dağılımları

Mesleki Tecrübe	Frekans (n)	Yüzde (%)
0-4 yıl	43	22,1
5-9 yıl	98	50,3
10-14 yıl	25	12,8
15-19 yıl	12	6,2
20 yıl ve üzeri	17	8,7
Toplam	195	100

Çizelge 3.6'daki mesleki tecrübeye ilişkin oluşan dağılım incelendiğinde, katılımcıların % 22,1'inin 0-4 yıl aralığında, % 50,3'ünün 5-9 yıl aralığında, % 12,8'inin 10-14 yıl aralığında, % 6,2'sinin 15-19 yıl aralığında mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Ankete cevap verenlerin % 8,7'si ise 20 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olan akademisyenlerden oluşmaktadır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında ulaşılan veriler, istatistik değerlendirme paket programına analiz edilmek üzere aktarılmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenirlik testleri, frekans analizi, korelasyon analizi, t-testi ve anova testleri, istatistik değerlendirme programı ile gerçekleştirilmiştir. İlk olarak ölçeklerin, güvenirlik analizleri Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak elde edilmiştir. Yapı geçerliliğini test etmek üzere ölçekler ayrıca faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Yapılan faktör ve güvenirlik analizlerinin ardından, çalışmaya katılan akademisyenlerin demografik bilgilerini içeren, frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Parametrik analizleri uygulayabilmek için verilerin normal dağılıma sahip olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2016, s.273). Verilerin normal dağılım gösterdikleri belirlendikten sonra parametrik analiz teknikleri olan bağımsız iki örneklem t-testi, tek yönlü anova testi, korelasyon ve tekli regresyon analiz teknikleri kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Yapılan tüm analizler %95 güven aralığında, %5 anlamlılık seviyesinde ($p<0,05$) değerlendirilmiştir.

3.3.1. Güvenirlik analizi

Araştırma sonucunda ulaşılan verilere, istatistikî analizlere tabi tutulmadan önce güvenirlik analizi uygulanmıştır. Güvenirlik analizi ankette yer alan her ifadenin birbirleriyle tutarlılık gösterip, göstermediğinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, ölçüm kalitelerinin belirlenmesi ve gerekli durumlarda düzeltmelerin yapılması üzere kullanılan güvenilirlik, bir anket ya da herhangi bir testin içeriğinde yer alan soruların kendi aralarındaki tutarlılığını (iç tutarlılığını) ifade etmektedir (Kayış, 2010, s.403).

Yapılan güvenilirlik analizi ile araştırmacı yorum hatası taşıyabilecek ifadeleri görmektedir. Özellikle yabancı dilden çeviri ifadelerinin kullanıldığı ölçeklerde güvenilirliğin düşük olması olasıdır. Dolayısıyla verilerin istatistikî analizleri yapılmadan önce güvenilirlik katsayısının hesaplanması ve güvenilirliği düşük ifadelerin çalışmadan çıkarılması gerekmektedir (Baş, 2014, ss.144-145). 0 ile 1 arası değerler ile ifade edilen güvenilirlik katsayısının 1'e yaklaştığı ölçüde güvenilirlik düzeyi artış göstermektedir. Cronbach's Alpha katsayısının değer aralıklarına ilişkin genel olarak aşağıdaki ölçütler kullanılmaktadır (Kayış, 2010, s.403);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil,.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir, olarak kabul edilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen anket verileri ile hesaplanan Cronbach's Alpha değeri Çizelge 3.7'de yer almaktadır.

Çizelge 3. 7. İş Tatmini ve Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

İş Tatmini Ölçeği ve Faktörleri	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı
İş Tatmini Ölçeği	20	0,894
İçsel Tatmin Faktörü	12	0,858
Dışsal Tatmin Faktörü	8	0,760

Çizelge 3.7. incelendiğinde, İçsel Tatmin Faktörünün Cronbach's Alpha değerinin 0,858 ile “yüksek derecede güvenilir”, Dışsal Tatmin Faktörünün Cronbach's Alpha değerinin 0,760 ile “oldukça güvenilir” olduğu gözlemlenmektedir. İçsel ve dışsal tatminin bir bütün olarak ele alındığı, İş Tatmin Ölçeğinde ise *Cronbach's Alpha* güvenilirlik katsayısının, 0,894 ile “yüksek derecede güvenilir” aralığında yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini ölçeğinin tüm boyutları ile içsel tutarlılığa sahip olduğu ve analiz yapmaya uygun olduğu görülmektedir.

Çizelge 3. 8. Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Performans Ölçeği	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı
Performans Ölçeği	4	0,752

Çizelge 3.8’de görüldüğü gibi 4 ifadeden oluşan performans ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlik testinde, Cronbach’s Alpha değeri 0,752 olarak hesaplanmıştır. Bu değer “oldukça güvenilir” aralığında yer aldığından, performans ölçeğinin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir.

3.3.2. Faktör analizi (geçerlilik analizi)

Ankette yer alan ifadelerin cevaplayıcılar tarafından kaç farklı boyutta algılandığını tespit etmek üzere kullanılan faktör analizinin bir diğer kullanım amacı ise değişken sayısını azaltmaktır (İslamoğlu ve Alınacak, 2016, s.415).

İş tatmini ve performans ölçeklerinin güvenirliklerini ortaya koymak amacı ile söz konusu ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu uygunluğun test edilmesi amacı ile Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Test of Sphericity testleri gerçekleştirilmiştir. Bartlett ve KMO testleri, ifadeler arasındaki korelasyonun (ilişkinin) faktör analizine ne kadar uygun olduğunun tespiti için kullanılmaktadır (Durmuş vd., 2013, s.79).

Çizelge 3. 9. KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50 ve aşağısı	Kabul Edilemez

Kaynak: (Durmuş vd., 2013, s.80)

Çizelge 3.9’da yer aldığı üzere, KMO için kabul edilebilecek en alt sınır 0,50 olarak ifade edilmektedir. 0-1 arasında değişmekte olan KMO değeri 1’e ne kadar yakın ise o kadar iyi olarak değerlendirilmektedir (Akbulut, 2010, s.96).

Çizelge 3. 10. İş Tatmini Ölçeği Bartlett ve KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,862
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1467,863
	Standart Sapma	190
	Anlamlılık Değeri (p)	0.00

Çizelge 3.10'daki KMO testi sonucu (0,862) ile Bartlett testi sonucuna göre ($p=0,00<0,05$) iş tatmini ölçeğinin iki boyutu ile faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir. İçsel ve dışsal tatmin boyutları için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ulaşılan Rotated Component Matrix Tablosu incelendiğinde, içsel tatmini ölçmek için hazırlanan ifadelerden “S.7 İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum” ifadesinin hatalı olarak dışsal tatmin altında gruplaştığı görülmektedir. Benzer şekilde dışsal tatmini ölçmek için oluşturulan ifadelerin üç tanesinin “S.14. Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum”, “S.17. Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum”, “S.18. İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum” ise içsel tatmin altında gruplaştığı görülmektedir. Yanlış faktör altında gruplanan söz konusu 4 ifadenin ölçekten çıkarılmasının ardından Bartlett ve KMO testleri tekrar uygulanmıştır.

Çizelge 3. 11. İş Tatmini Ölçeği Bartlett ve KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,844
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1183,699
	Standart Sapma	120
	Anlamlılık Değeri (p)	0.00

Çizelge 3.11 incelendiğinde, tekrar yapılan KMO testi sonucu (0,844) ve Bartlett testi sonucu ($p=0,00<0,05$) ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

İçsel ve dışsal tatmin ölçeklerini kuramsal olarak bozan söz konusu maddeler ölçek dışına bırakılmasının ardından, içsel ve dışsal tatmin ölçeklerinin birlikte, ölçek varyansının ne kadarını açıkladığına ilişkin bilgi Çizelge 3.12'de yer almaktadır.

Çizelge 3. 12. İş Tatmini Toplam Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	İlk Öz değerler			Rotasyon Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif
İçsel Faktör	5,800	36,249	36,249	4,096	25,602	25,602
Dışsal Faktör	1,563	9,767	46,016	3,266	20,414	46,016

Çizelge 3.12 incelendiğinde içsel tatmin faktörünün toplam varyansın yaklaşık % 25,5’ni ve dışsal tatmin faktörünün ise toplam varyansın yaklaşık % 20,5’ini açıkladığı görülmektedir. İçsel ve dışsal tatmin faktörleri birlikte toplam varyansın yaklaşık % 46’sini açıkladığı görülmektedir. Açıklanan varyans oranı çok faktörlü çalışmalarda % 40’ın üzerinde olması davranış bilimlerinde yapılan çalışmalarda yeterli görülmektedir (Büyüköztürk’den aktaran Yaman, 2015, ss.1547-57).

Faktör yükü ile ölçekte yer alan her bir ifadenin, faktör altındaki yükü belirlenmektedir. Faktör yükünün yüksek olması bahse konu ifadenin ilgili faktörü açıklama gücünün yüksek olmasını sağlamakta, dolayısıyla faktörün güvenilirliğini olumlu ölçüde arttırmaktadır (Durmuş vd., 2013, s.87). En liberal kaynaklar bile faktör yük değerinin 0,30 altı olduğu durumlarda ifadelerin ölçekten çıkarılması gerektiğini belirtmektedirler. 0,45 ve üzeri olan faktör yük değerleri ise iyi olarak nitelendirilmektedir (Büyüköztürk’den aktaran Can, 2013, s.269).

Çizelge 3. 13. İş Tatmini Faktör Analizi Tablosu

İçsel-Dışsal İş Tatmin İfadeleri	Faktörler	
	Faktör 1: İçsel Tatmin	Faktör 2: Dışsal Tatmin
Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	0,633	
İşimde bağımsız çalışma imkânlarının olduğunu düşünüyorum.	0,651	
İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	0,414	
İşimin toplum içerisinde “saygın kişi” olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	0,648	
Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.	0,307	
İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.	0,576	
Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.	0,650	
Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.	0,486	
Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	0,711	
Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.	0,685	
İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.	0,625	
İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.		0,823
Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.		0,871
İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.		0,687
Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.		0,320
İşimin, yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum.		0,581

Çizelge 3.13’de görüldüğü üzere, iş tatmini soruları içsel ve dışsal olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. İlk 11 ifade içsel tatmini ölçmeyi amaçlarken, diğer 5 ifade ise dışsal tatmini ölçmeyi amaçlayan ifadelerdir. Çizelge 3.13. incelendiğinde tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,45 değerine yakın ve üzeri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini ölçeğini oluşturan ifadelerin “iyi derecede” ölçme gücüne sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 3. 14. Performans Ölçeği Bartlett ve KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,703
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	186,158
	Standart Sapma	6
	Anlamlılık Değeri (p)	0,00

Çizelge 3.14 incelendiğinde, KMO testi sonucu (0,703) ve Bartlett testi sonucu ($p=0,00<0,05$) performans ölçeğinin tek boyutu ile faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3. 15. Performans Açıklanan Varyans Oranı

Faktör	İlk Öz değerler			Rotasyon Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif
Performans Faktörü	2,299	57,472	57,472	2,299	57,472	57,472

Açıklanan varyans oranı tek faktörle hazırlanmış bulunan ölçeklerde % 30'un üzerinde olması yeterli olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk'den aktaran Can, 2013, s.269). Çizelge 3.15 incelendiğinde tek boyuttan oluşan performans ölçeğinin, toplam varyansı % 57,47 gibi yeterli bir seviyede açıkladığı görülmektedir.

Çizelge 3. 16. Performans Faktör Analizi Tablosu

Performans Ölçeğini Oluşturan İfadeler	Faktör 1: Performans
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,803
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,788
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,745
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,693

Anketin son bölümünü oluşturan performans ölçeği tek faktörden ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Çizelge 3.16 incelendiğinde tüm ifadelerin performans faktörüne yüksek katkı sağladığı görülmektedir.

Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda, çalışmanın iş tatmini ve performans ölçeklerinin yapısal olarak ölçümleme yapmaya uygun olduğu görülmektedir.

3.3.3. İş tatmini ve performans ifadelerinin frekans analizi

Bu bölümde iş tatmini ve performans ölçeklerine ilişkin ifadelerin frekans analizleri ve ifadelerin ortalamaları ile standart sapmaları belirtilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler anket formundaki sıraya uygun olarak ele alınmıştır. İş tatminini oluşturan içsel

ve dışsal tatmin faktörleri ayrı ayrı olarak değerlendirilmiştir. Frekans analizi, içsel tatmin, dışsal tatmin ve performans olmak üzere üç kısımda ele alınmıştır.

3.3.3.1. İçsel tatmin faktörü ifadelerinin frekans analizi

Bu bölümde iş tatmini ölçeğinin, içsel tatmin faktörünü oluşturan ifadelerin, frekans dağılımları ile ortalama ve standart sapma değerleri anketteki yer aldıkları sıra ile Çizelge 3.17’de belirtilmiştir.

Çizelge 3. 17. İçsel Tatmin Faktörü İfadelerinin Frekans Analiz

İç Tatmin Faktörü İfadeleri	Kesinlikle katılmıyorum (- -)		Katılmıyorum (-)		Ne katılıyorum nede katılmıyorum ()		Katılıyorum (+)		Kesinlikle katılıyorum (+ +)		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum	1	% 0,5	8	% 4,1	18	% 9,2	98	% 50,3	70	% 35,9	4,17	0,80
İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum	3	%1,5	18	% 9,2	34	% 17,4	94	% 48,2	46	% 23,6	3,83	0,95
İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor	1	% 0,5	22	% 11,3	46	% 23,6	92	% 47,2	34	% 17,4	3,70	0,91
İşimin toplum içerisinde “saygın kişi” olma şansını bana verdiğini düşünüyorum	2	% 1	6	% 3,1	22	% 11,3	92	% 47,2	73	% 37,4	4,17	0,82
İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum	1	% 0,5	29	% 14,9	53	% 27,2	72	% 36,9	40	% 20,5	3,62	0,99
Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum	2	% 1	8	% 4,1	21	% 10,8	104	% 53,3	60	% 30,8	4,09	0,82
Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum	7	% 3,6	27	% 13,8	69	% 35,4	78	% 40	14	% 7,2	3,33	0,93
Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım	3	% 1,5	9	% 4,6	10	% 5,1	78	% 40	95	% 48,7	4,30	0,88
Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım	4	% 2,1	13	% 6,7	32	% 16,4	91	% 46,7	55	% 28,2	3,92	0,95
İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor	3	% 1,5	12	% 6,2	27	% 13,8	101	% 51,8	52	% 26,7	3,96	0,89
Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum	12	% 6,2	24	% 12,3	51	% 26,2	74	% 37,9	34	% 17,4	3,48	1,10
GENEL ORTALAMA											3,87	0,58

Tablo 3.17’de içsel tatmin faktörünü oluşturan ifadelerin frekans dağılımlarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. “*Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum*” ifadesine katılımcıların, % 0,5’i (n=1) kesinlikle katılmıyorum, % 4,1’i (n=8) katılmıyorum, % 9,2’si (n=18) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 50,3’ü (n=98) katılıyorum, % 35,9’u (n=70) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde (4,17±0,80) katılımcıların genel olarak “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*İşimde bağımsız çalışma imkanlarının olduğunu düşünüyorum*” ifadesine katılımcıların, % 1,5’i (n=3) kesinlikle katılmıyorum, % 9,2’si (n=18) katılmıyorum, % 17,4’ü (n=34) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 48,2’si (n=94) katılıyorum, % 23,6’sı (n=46) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde (3,83±0,95), katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*İşimde ara sıra tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor*” ifadesine katılımcıların, % 0,5’i (n=1) kesinlikle katılmıyorum, % 11,3’ü (n=22) katılmıyorum, % 23,6’sı (n=46) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 47,2’si (n=92) katılıyorum, % 17,4’ü (n=34) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde (3,70±0,91) katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*İşimin toplum içerisinde bana saygın kişi olma şansını verdiğini düşünüyorum*” ifadesine katılımcıların, % 1’i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, % 3,1’i (n=6) katılmıyorum, % 11,3’ü (n=22) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 47,2’si (n=92) katılıyorum, % 37,4’ü (n=73) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde (4,17±0,82) katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*İşimi bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum*” ifadesine katılımcıların, % 0,5’i (n=1) kesinlikle katılmıyorum, % 14,9’u (n=29) katılmıyorum, % 27,2’si (n=53) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 36,9’u (n=72) katılıyorum, % 20,5’i (n=40) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde (3,62±0,99) katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum*” ifadesine katılımcıların, % 1’i (n=2) kesinlikle katılmıyorum, % 4,1’i (n=8) katılmıyorum, % 10,8’i (n=21) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 53,3’ü (n=104) katılıyorum, % 30,8’i (n=60) kesinlikle katılıyorum seviyesinde yanıtlar vermişlerdir.

Soru ortalaması incelendiğinde ($4,09 \pm 0,82$) katılımcıların genel olarak “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum*” ifadesine katılımcıların, % 3,6’sı ($n=7$) kesinlikle katılmıyorum, % 13,8’i ($n=27$) katılmıyorum, % 35,4’ü ($n=69$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 40’ı ($n=78$) katılıyorum, % 7,2’si ($n=14$) kesinlikle katılıyorum olarak yanıtlar vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde ($3,33 \pm 0,93$) katılımcıların genel olarak “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım*” ifadesine katılımcıların, % 1,5’i ($n=3$) kesinlikle katılmıyorum, % 4,6’sı ($n=9$) katılmıyorum, % 5,1’i ($n=10$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 40’ı ($n=78$) katılıyorum, % 48,7’si ($n=95$) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde ($4,30 \pm 0,88$) katılımcıların “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*Kendi fikir ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım*” ifadesine katılımcıların, % 2,1’i ($n=4$) kesinlikle katılmıyorum, % 6,7’si ($n=13$) katılmıyorum, % 16,4’i ($n=32$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 46,7’si ($n=91$) katılıyorum, % 28,2’si ($n=55$) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde ($3,92 \pm 0,95$) katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*İşim bana kendi yöntemlerimi kullana serbestliği tanıyor*” ifadesine katılımcıların, % 1,5’i ($n=3$) kesinlikle katılmıyorum, % 6,2’si ($n=12$) katılmıyorum, % 13,8’i ($n=27$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 51,8’i ($n=101$) katılıyorum, % 26,7’si ($n=52$) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde ($3,96 \pm 0,89$) katılımcıların genel olarak “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum*” ifadesine katılımcıların, % 6,2’si ($n=12$) kesinlikle katılmıyorum, % 12,3’ü ($n=24$) katılmıyorum, % 26,2’si ($n=51$) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 37,9’u ($n=74$) katılıyorum, % 17,4’ü ($n=34$) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde ($3,48 \pm 1,10$) katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

3.3.3.2. Dışsal tatmin faktörü ifadelerinin frekans analizi

İş tatmini ölçeğinin dışsal tatmin faktörünü oluşturan ifadelerin frekans dağılımları ve ortalama ile standart sapma değerleri ankette yer aldıkları sıraya uygun olarak Çizelge 3.18’de belirtilmiştir.

Çizelge 3. 18. Dışsal Tatmin Faktörü İfadelerinin Frekans Analizi

Dış Tatmin Faktörü İfadeleri	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum	15	% 7,7	34	% 17,4	54	% 27,7	76	% 39	16	% 8,2	3,23	1,07
Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum	13	% 6,7	33	% 16,9	70	% 35,9	69	% 35,4	10	% 5,1	3,15	0,98
İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum	7	% 3,6	29	% 14,9	71	% 36,4	74	% 37,9	14	% 7,2	3,30	0,93
Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum	9	% 4,6	18	% 9,2	31	% 15,9	95	% 48,7	42	% 21,5	3,73	1,05
İşimin, yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum	3	% 1,5	21	% 10,7	56	% 28,4	93	% 47,2	24	% 12,2	3,58	0,89
GENEL ORTALAMA											3,40	0,70

Çizelge 3.18’de dışsal tatmin faktörünü oluşturan ifadelerin frekans dağılımlarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. “İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum” ifadesine katılımcıların, % 7,7’si (n=15) kesinlikle katılmıyorum, % 17,4’ü (n=34) katılmıyorum, % 27,7’si (n=54) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 39’u (n=76) katılıyorum, % 8,2’si (n=16) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde (3,23±1,07) katılımcıların “katılıyorum” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum” ifadesine katılımcıların, % 6,7’si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, % 16,9’u (n=33) katılmıyorum, %35,9’u (n=70) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 35,4’u (n=69) katılıyorum, % 5,1’i (n=10) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde

Çizelge 3.19'daki ifadeler incelendiğinde “*Görevlerimi tam zamanında tamamlarım*” ifadesine katılımcıların, % 0,5'i (n=1) kesinlikle katılmıyorum, % 4,1'i (n=8) katılmıyorum, %3,1'i (n=6) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 43,6 (n=85) katılıyorum, % 48,7'si (n=95) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde ($4,36 \pm 0,78$) katılımcıların “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir

“*İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum*” ifadesine katılımcıların, % 0,5'i (n=1) kesinlikle katılmıyorum, % 4,6'sı (n=9) katılmıyorum, % 16,9'u (n=33) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 58,5'i (n=114) katılıyorum, % 19,5'i (n=38) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde ($3,91 \pm 0,78$) katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir

“*Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim*” ifadesine katılımcıların, % 0,5'i (n=1) kesinlikle katılmıyorum, % 5,1'i (n=10) katılmıyorum, % 22,1'i (n=43) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 53,8'i (n=105) katılıyorum, % 18,5'i (n=36) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt verdikleri görülmektedir. Soru ortalaması incelendiğinde ($3,84 \pm 0,79$) katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

“*Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim*” ifadesine katılımcıların, % 0'ı (n=0) kesinlikle katılmıyorum, % 1,5'i (n=3) katılmıyorum, % 8,7'si (n=17) ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 57,4'ü (n=112) katılıyorum, % 32,3'ü (n=63) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Soru ortalaması incelendiğinde ($4,20 \pm 0,65$) katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verdikleri görülmektedir.

İş tatmini ve performans ölçeklerinde yer alan ifadelerin ortalamaları incelendiğinde genel olarak “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verildiği görülmektedir.

3.3.4. Ölçeklere ait betimsel istatistikler ve normallik testi

Ölçekler ve alt boyutlarına ait betimsel istatistikler Çizelge 3.20'de gösterilmiştir. Ölçek araçlarının normal dağılım istatistikleri bu bölümde yorumlanmıştır.

Çizelge 3. 20. Ölçek ve Alt Boyutların Betimsel İstatistikleri

Değişken	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	195	1,88	5	3,72	0,559
İçsel Tatmin	195	2	5	3,87	0,580
Dışsal Tatmin	195	1,20	5	3,40	0,701
Performans	195	2	5	4,08	0,569

Çizelge 3.20 incelendiğinde çalışmaya katılan 195 akademisyenin, iş tatmini ölçeğine verdikleri yanıtların 3,72 ortalama ve 0,559 standart sapma değerine sahip olduğu görülmektedir. İçsel tatmin faktörü, 3,87 ortalama ve 0,58 standart sapma değerine sahiptir. Dışsal tatmin faktörü incelendiğinde, ortalama değerin 3,40 ve standart sapma değerinin ise 0,70 olduğu görülmektedir. 4 ifadeden oluşan performans ölçeği ise 4,08 ortalama ve 0,57 standart sapma değerlerine sahiptir. İçsel tatmin boyutunun, dışsal tatmin boyutundan daha yüksek ortalama ve standart sapma değerine sahip olması, genel olarak katılımcıların işlerinden aldıkları tatminin daha çok içsel unsurlara dayandığını, buna karşılık yönetici, terfi ve takdirden oluşan, dışsal faktörlerin ise katılımcıların iş tatminini görece olarak daha az etkilediği görülmektedir.

Parametrik testlerin birçoğunun uygulanabilir olması için ulaşılan verilerin ön koşul olarak temel birtakım özellikleri içermesi gerekmektedir. Söz konusu şartlardan verinin normal olarak dağılım göstermesi tüm parametrik testlerde aranan bir ön koşuldur (İslamoğlu ve Alınayık, 2016, s.273). Verinin normal dağılım göstermediği durumlarda ise non-parametrik testler uygulanmaktadır. Normalite testlerini uygulamak üzere birçok yöntem kullanılmaktadır. Bahse konu yöntemler arasında en sık tercih edilenler “kurtosis” basıklık ile “skewness” çarpıklık değerlerinin incelenmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, ss.192-193).

Tabachnick ve Fidell (2013), “çarpıklık” ile “basıklık” değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmişlerdir (Aktaran: Sevin ve Küçük, 2016, s.28). George ve Mallery (2010) ise çarpıklık ve basıklık - 2,0 ile +2,0 arasında yer aldığı durumlarda ifadelerin normal dağılım gösterdiklerini belirtmişlerdir (Aktaran: Erarslan vd., 2017, s.407).

Çizelge 3. 21. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Tatmin Ölçeği	-0,455	0,206
İçsel Tatmin Boyutu	-0,644	0,372
Dışsal Tatmin Boyutu	-0,408	0,177
Performans Ölçeği	-0,821	1,457

Çizelge 3.21. incelendiğinde, iş tatmini ve performans ölçekleri ile iş tatminine ait alt ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklere ait verilerin normal bir şekilde dağılım gösterdiği görülmektedir. Normal dağılım koşulu sağlandığından, güvenilirliği yüksek olan parametrik testler gerçekleştirilebilecektir.

3.3.5. Hipotezlere ilişkin bulgu ve yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan hipotezler test istatistik teknikleri ile analiz edilip ortaya çıkan bulgular tablo ve gerekli yorumlar ile birlikte sunulmuştur. Katılımcıların iş tatmini düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş, ayrıca hem iş tatmin düzeyleri, hem de performans düzeyleri demografik özellikler açısından değerlendirmiştir. Bu kapsamda oluşturulmuş bulunan ana ve alt hipotezler, hipotez testleri ile test edilmiştir.

3.3.5.1. Ana hipotez 1'in analizi

Çalışmanın ana hipotezi olan “*H1 Akademisyenlerin iş tatmini ile iş performansları arasında ilişki vardır.*” hipotezine bağlı olan 6 adet alt hipotezi test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk olarak akademisyenlerin iş tatmin ortalamalarıyla iş performansı ortalamaları arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini tespit etmek ve bu amaç için oluşturulmuş hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel bir pozitif ilişkiyi belirtirken, -1.00 olması ise mükemmel bir negatif ilişkiye işaret etmektedir. Söz konusu değer 0.00 yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişki giderek azalmaktadır. Korelasyon katsayısının

0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30 ve altı ise düşük düzeyde bir ilişki olarak yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2018, s.34). Veriler normal dağıldığından parametrik testlerden biri olan Pearson-Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

“H1a Akademisyenlerin genel iş tatmin düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”;

“H1b Akademisyenlerin dışsal tatmin düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”;

“H1c Akademisyenlerin içsel tatmin düzeyleri ile iş performans düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”

Söz konusu hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeni ile Pearson-Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 3.22’de özet olarak belirtilmiştir.

Çizelge 3. 22. Pearson-Korelasyon Analizi Tablosu

	Tatmin Ölçeği	İçsel Tatmin Boyutu	Dışsal Tatmin Boyutu
Performans Ölçeği Pearson Korelasyon	0,279*	0,294*	0,178*
Significant Anlamlılık (p)	0,000	0,000	0,006
N	195	195	195

*korelasyonun 0,01 düzeyinde anlamlılığını ifade etmektedir.

Çizelge 3.22 incelendiğinde, performans ile genel iş tatmini ve alt boyutlarının tümü arasında Pearson korelasyon değerine göre pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin genel tatmin seviyeleri, içsel tatmin seviyeleri ve dışsal tatmin seviyeleri arttıkça iş performansları da düşük düzeyde artmaktadır. Genel tatmin düzeyi ile performans arasında % 28, içsel tatmin boyutu ile performans arasında % 29 ve dışsal tatmin boyutu ile performans arasında yaklaşık % 18 seviyesinde pozitif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla *H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.*

“H1d Akademisyenlerin genel tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.”

“H1e Akademisyenlerin içsel tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.”

“H1f Akademisyenlerin dışsal tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.”

Çalışmada H1d, H1e ve H1f hipotezleri test etmek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin değerinin, bir veya daha fazla bağımsız değişken/değişkenler kullanılarak açıklamaya çalışan yöntemdir. Söz konusu hipotezleri test etmek için, bir bağımlı (performans) ve bir bağımsız (iş tatmini) değişken bulunduğundan basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Durmuş vd., 2013, s.154).

Basit doğrusal regresyon modeli $Y_i = A + B.X_i$ şeklinde gösterilmektedir.

Y_i =Bağımlı değişken

X_i =Bağımsız değişken

A= Sabit katsayı

B=Bağımsız değişken Katsayısı

Çalışanların genel iş tatmin düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişkinin tespiti için oluşturulan *“H1d Akademisyenlerin genel tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.”* hipotezinin test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu çıkan değerler aşağıdaki Çizelge 3.23’de belirtilmektedir.

Çizelge 3. 23. Genel İş Tatmininin Performans Üzerine Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi

	B	β	Anlamlılık (p)
Sabit	3,022	0,279	0,00
Genel İş Tatmini Ölçeği	0,285		0,00

Çizelge 3.23’deki regresyon modeli incelendiğinde, beta (korelasyon) değerinin 0,279 olduğu görülmektedir. $P=0,00<0,05$ olduğundan, bir başka ifade ile p değeri anlamlı bulunduğu ve genel iş tatmini ölçeği katsayısı pozitif olduğundan, *H1d hipotezi kabul edilmiştir*. Buna göre basit doğrusal regresyon modeli şu şekilde oluşturulacaktır;

Basit doğrusal regrasyon modeli $Y_i = A + B.X_i$ şeklinde gösterilmektedir.

Y_i = Performans Ortalama

X_i =Genel İş Tatmini Ortalama

A= Sabit Katsayı

B= Genel İş Tatmini Ortalama Katsayısı

$$\text{Performans Ortalaması} = 3,022 + 0,285 * \text{Genel İş Tatmini Ortalaması}$$

Ortaya çıkan modele göre, çalışanların genel tatmin düzeylerindeki bir birimlik artış performanslarını yaklaşık % 29 pozitif yönlü arttıracaktır.

H1d hipotezinin testinden sonra, “*H1e Akademisyenlerin içsel tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.*” hipotezinin testi aşamasına geçilmiştir. Söz konusu hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu çıkan değerler aşağıdaki Çizelge 3.24’de belirtilmektedir.

Çizelge 3. 24. İçsel Tatmininin Performans Üzerine Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi

	B	ß	Anlamlılık (p)
Sabit	2,968	0,294	0,00
İçsel Tatmin Boyutu	0,288		0,00

Çizelge 3.24’deki regresyon modeli incelendiğinde, beta (korelasyon) değerinin 0,294 ve $p=0,00<0.05$ olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile p değeri anlamlıdır. İş tatmini ölçeği katsayısı pozitif olduğundan, *H1e hipotezi kabul edilmiştir*. Buna göre basit doğrusal regresyon modeli şu şekilde oluşturulacaktır;

Basit doğrusal regresyon modeli $Y_i = A + B * X_i$ şeklinde gösterilmektedir.

Y_i = Performans Ortalama

X_i =İçsel Tatmin Ortalaması

A= Sabit Katsayı

B= İçsel Tatmin Ortalama Katsayısı

$$\text{Performans Ortalaması} = 2,968 + 0,288 * \text{İçsel Tatmin Ortalaması}$$

Ortaya çıkan modele göre, akademisyenlerin içsel tatmin düzeylerindeki bir birimlik artış, performanslarını yaklaşık % 29 pozitif yönlü arttıracaktır.

H1,e hipotezinin testinden sonra, “*H1f Akademisyenlerin dışsal tatmin düzeyleri, performansları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.*” hipotezinin testi aşamasına geçilmiştir. Söz konusu hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonucu çıkan değerler aşağıdaki Çizelge 3.25’de belirtilmektedir.

Çizelge 3. 25. Dışsal Tatmininin Performans Üzerine Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi

	B	ß	Anlamlılık (p)
Sabit	3,591	0,178	0,00
Dışsal Tatmin Boyutu	0,144		0,013

Çizelge 3.25'deki regresyon modeli incelendiğinde, beta (korelasyon) değerinin 0,178 ve $p=0,013<0.05$ olduğu görülmektedir. P değeri anlamlı ve iş tatmini ölçeceği katsayısı pozitif olduğundan, *H1f hipotezi kabul edilmiştir*. Buna göre basit doğrusal regresyon modeli şu şekilde oluşturulacaktır;

Basit doğrusal regresyon modeli $Y_i = A + B \cdot X_i$ şeklinde gösterilmektedir.

Y_i = Performans Ortalama

X_i =Dışsal Tatmin Ortalaması

A = Sabit Katsayı

B = Dışsal Tatmin Ortalama Katsayısı

Performans Ortalaması = 3,591 + 0,144* Dışsal Tatmin Ortalaması

Ortaya çıkan modele göre, akademisyenlerin dışsal tatmin düzeylerindeki bir birimlik artış performanslarını yaklaşık % 14 pozitif yönlü arttıracaktır.

3.3.5.2 Ana hipotez 2'nin analizi

Çalışmanın ikinci ana hipotezi olan “*H2 Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri demografik özellikler açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.*” hipotezinin alt hipotezlerinin test edilmesi için, levene testi, tukey testi, bağımsız iki örneklem t-testi ve tek yönlü anova testleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda akademisyenlere ait tanımlayıcı istatistikler ile genel iş tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu ana hipoteze bağlı alt hipotezler sırasıyla test edilmiştir.

“*H2a Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.*”

Kadın ve erkek akademisyenlerin genel iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile bağımsız iki örneklem t-testi yapılmıştır. Bağımsız iki örneklem t-testi ile birbirinden bağımsız olan iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması suretiyle aralarında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Söz konusu analiz sonucunda elde edilen tablo iki ayrı satırdan oluşmaktadır. Birinci satır varyansların homojen olma durumundaki T değerini, ikinci satır ise varyansların homojen olmadığı kabul ederek belirlenen T değerini göstermektedir. Analizin yorumlanmasında ilk aşama varyansların homojen olup olmadığının incelenmesidir. Bu aşama ile hangi T değerinin kullanılacağı hususunda karar alınmaktadır. Levene testinin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu durumlarda

varyans homojen değildir. Dolayısıyla alt satırdaki SPSS programın düzelterek verdiği T değerine bakmak gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016, s.309). Hipotezi test etmek üzere yapılan testlerin sonuçları Çizelge 3.26’da yer almaktadır.

Çizelge 3. 26. Cinsiyet Faktörü ile Akademisyenlerin Genel İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan İki Örneklem T-testi İstatistikleri

	Cinsiyet	Levene Testi(p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	T-değeri	Anlamlılık Değeri(p)
Genel İş Tatmini	Kadın	0,834	65	3,721	0,54	-0,034	0,973*
	Erkek		130	3,724	0,56		

*% 95 güven düzeyinde söz konusu değer manidar değildir

Çizelge 3.26’da *H2a* hipotezini test etmek için yapılan analiz sonuçları gösterilmiştir. Levene testi sonucunda varyansların homojen olduğu tespit edildikten sonra ($p=0,834>0,05$) yapılan t-testi sonucunda *H2a* hipotezi reddedilmiştir ($p=0,973>0,05$). Cinsiyet faktörü ile akademisyenlerin iş tatmini düzeyi arasında % 95 güven düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

“H2b Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.”

Çalışmada yaş aralıkları ikiden fazla gruba ayrılması nedeni ile t-testi yerine tek yönlü anova testi uygulanmıştır. T-testinde olduğu gibi anova testinde de varyansların homojenliğinin test edilmesi gerekmektedir. Bunun için yine levene testi gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 3. 27. Yaş Faktörü ile Akademisyenlerin Genel İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Yaş Faktörü	Levene Testi (p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık Değeri (p)	Anlamlı Fark
Genel İş Tatmini	20-30	0,284	24	3,71	0,597	1,741	0,142*	
	31-40		115	3,65	0,587			
	41-50		39	3,80	0,456			
	51-60		10	3,86	0,481			
	61 ve üzeri		7	4,13	0,400			

*% 95 güven düzeyinde söz konusu değer manidar değildir

Çizelge 3.27’de H2b hipotezini test etmek üzere yapılan analiz sonuçları görülmektedir. Varyansların homojen olduğunun levene testi ile tespitinin ardından ($p=0,284>0,05$) yapılan tek yönlü anova testi sonucunda, % 95 güvenilirlik seviyesinde yaş unsuru ile genel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,142>0,05$). Dolayısıyla, H2b hipotezi reddedilmiştir.

“H2c Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.”

Akademisyenlerin farklı eğitim seviyeleri ile genel iş tatminleri arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemek üzere yapılan levene ve tek yönlü anova testi sonuçları Çizelge 3.28’de yer almaktadır.

Çizelge 3. 28 Eğitim Seviyesi Faktörü ile Genel İş Tatmini Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri

	Eğitim Durumu	Levene Testi(p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık Değeri (p)	Anlamlı Fark
Genel İş Tatmini	Lisans	0,416	5	4,08	0,29	1,347	0,262*	
	Yüksek Lisans		63	3,67	0,55			
	Doktora		127	3,73	0,56			

*% 95 güven düzeyinde söz konusu değer manidar değildir.

Çizelge 3.28’de, H2c hipotezini test etmek üzere yapılan analiz sonuçları görülmektedir. Varyansların homojen olduğu levene testi ile belirlenmiştir ($p=0,416>0,05$). Yapılan tek yönlü anova testi sonucunda % 95 güvenilirlik seviyesinde eğitim düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,262>0,05$). Dolayısıyla, H2c hipotezi reddedilmiştir.

“H2d Akademisyenlerin genel iş tatmin düzeyleri akademik unvana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.”

Akademisyenlerin, akademik unvanları ile genel iş tatmin seviyeleri arasındaki anlamlı farklılıkları sınamak üzere yapılan levene, tek yönlü anova ve tukey test sonuçları Çizelge 3.29 da yer almaktadır.

Çizelge 3. 29. Akademik Unvan Faktörü ile Genel İş Tatmini Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri

	Akademik Ünvan	Levene Testi (p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık Değeri (p)	Anlamlı Fark
Genel İş Tatmini	Prof.Dr.	0,10	11	4,01	0,431	3,048	0,018*	A > B**
	Doçent		16	3,96	0,395			
	Dr.Öğr.Ü.		83	3,72	0,569			
	Arş.Gör.		47	3,53	0,621			
	Öğr.Gör.		38	3,77	0,475			

*%95 güven düzeyinde manidar farkı temsil eder;** A: Doçent ortalaması, B: Araştırma Görevlisi Ortalaması

Çizelge 3.29’da, H2d hipotezini test etmek üzere yapılan analiz sonuçları görülmektedir. Levene testi ile varyansların homojen olduğu belirlenmiş olup, ($p=0,10>0,05$), yapılan tek yönlü anova testi sonucunda % 95 güvenilirlik seviyesinde akademik unvan ile genel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,018<0,05$). Dolayısıyla *H2d hipotezi kabul edilmiştir*. Buna göre akademisyenlerin mesleki unvan açısından en az bir tanesinin genel iş tatmin düzeyi, diğerlerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaktadır.

Söz konusu farklılığı tespit etmek üzere tukey testi gerçekleştirilmiştir. Uygulanan tukey testi sonucunda farkın araştırma görevlileri grubu ile doçent grubu arasında olduğu saptanmıştır. Belirtilen grupların ortalamalarını Çizelge 3.29’da incelediğimizde “Doçent” grubunun ortalaması 3,96 iken, “Araştırma Görevlileri” grubunun ortalaması 3,53 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortalaması daha büyük olan “Doçent” grubundaki akademisyenlerin, “Araştırma Görevlisi” grubuna ait akademisyenlere kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. “Doçent” grubunu oluşturan akademisyenler, “Araştırma Görevlisi” grubundaki akademisyenlere kıyasla, sahip oldukları unvan ve yüksek gelir düzeyi sayesinde gerek maddi gerekse manevi ihtiyaçlarını giderebildikleri düşünülmektedir. Dolayısıyla akademisyenlerin sahip oldukları statünün artışı ile beraber tatmin düzeylerinde arttığı görülmektedir.

“H2e Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri mesleki tecrübeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.”

Akademisyenlerin mesleki tecrübeleri ile iş tatmin seviyeleri arasındaki anlamlı farklılıkları sınamak için yapılan levene, tek yönlü anova test sonuçları Çizelge 3.30’da verilmiştir.

Çizelge 3. 30. Tecrübe Düzeyi Faktörüne Göre Akademisyenlerin Genel Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikler

	Tecrübe Süreleri	Levene Testi (p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık Değeri (p)	Anlamlı Fark
Genel İş Tatmini	0-4 yıl	0,725	43	3,76	0,63	0,799	0,527*	
	5-9 yıl		98	3,69	0,55			
	10-14 yıl		25	3,68	0,55			
	15-19 yıl		12	3,61	0,43			
	20 yıl ve Üzeri		17	3,92	0,46			

*% 95 güven düzeyinde söz konusu değer manidar değildir.

Çizelge 3.30'da, H2e hipotezini test etmek üzere yapılan analiz sonuçları görülmektedir. Varyansların homojen olduğu levene testi ile belirlenmiştir ($p=0,72>0,05$). Yapılan tek yönlü anova testi sonucunda, % 95 güvenilirlik seviyesinde akademisyenlerin tecrübe süresi ile genel iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,527<0,05$). Dolayısıyla, *H2e hipotezi reddedilmiştir*.

3.3.5.3. Ana hipotez 3'ün analizi

Çalışmada üçüncü ana hipotez olarak belirtilen; "*H3 akademisyenlerin iş performans düzeyleri demografik özellikler açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.*" ana hipotezine bağlı alt hipotezlerin test edilmesi için, levene testi, bağımsız iki örneklem t-testi ve tek yönlü anova testleri uygulanmıştır. Böylece tanımlayıcı özellikler ile performans arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

"H3a Akademisyenlerin iş performans düzeyleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır."

Hipotezlerinin test edilmesi için bağımsız iki örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Testin sonuçları Çizelge 3.31'de belirtilmiştir.

Çizelge 3. 31. Cinsiyet Faktörü ile Akademisyenlerin Performansları Arasındaki Farkları Sınayan İki Örneklem T-testi İstatistikleri

	Cinsiyet	Levene Testi (p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	T-değeri	Anlamlılık Değeri(p)
Performans	Kadın	0,116	65	4,18	193	1,720	0,87*
	Erkek		130	4,03	158,7		

*% 95 güven düzeyinde söz konusu değer manidar değildir.

Çizelge 3.31’de, H3a hipotezini test etmek için yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. H3a hipotezini test etmek için yapılan levene testi sonucunda varyansların homojen olduğu ($p=0,116>0,05$) bulunmuş fakat yapılan bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,87>0,05$). Dolayısıyla, *H3a hipotezi reddedilmiştir.*

“H3b Akademisyenlerin iş performans düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.”

H3a hipotezinden sonra H3b hipotezinin analizine geçilmiştir. Yaş düzeyi ikiden fazla kategoriden oluştuğu için tek yönlü anova testi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen anova testi sonuçları Çizelge 3.32’de gösterilmiştir.

Çizelge 3. 32. Yaş Faktörü ile Akademisyenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Yaş Faktörü	Levene Testi (p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık Değeri (p)	Anlamlı Fark
Performans	20-30	0,974	24	4,05	0,642	2,128	0,79*	
	31-40		115	4,03	0,569			
	41-50		39	4,12	0,518			
	51-60		10	4,17	0,500			
	61 ve üzeri		7	4,64	0,453			

*% 95 güven düzeyinde söz konusu değer manidar değildir

Çizelge 3.32’de H3b hipotezi test sonuçları yer almaktadır. H3b hipotezini test etmek için yapılacak anova testi öncesinde levene testi gerçekleştirilmiştir. Levene testi ile varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir ($p=0,974>0,05$). Anova testi sonucunda yaş faktörü ile performans düzeyi arasında manidar bir fark tespit edilememiştir ($p=0,347>0,05$). Dolayısıyla, *H3b hipotezi reddedilmiştir.*

“**H3c** Akademisyenlerin iş performans düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.”

H3b hipotezinden sonra, H3c hipotezinin analizine geçilmiştir. Yaş değişkeninde olduğu gibi, eğitim durumu da ikiden fazla kategoriye ayrıldığı için tek yönlü anova testi gerçekleştirilmiştir. Analize ait sonuçlar Çizelge 3.33’de belirtilmiştir.

Çizelge 3. 33. Eğitim Seviyesi Faktörü ile Performans Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri

	Eğitim Durumu	Levene Testi(p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık Değeri (p)	Anlamlı Fark
Performans	Lisans	0,200	5	3,55	0,71	2,287	0,104*	
	Yüksek Lisans		63	4,10	0,49			
	Doktora		127	4,09	0,57			

*% 95 güven düzeyinde söz konusu değer manidar değildir.

Çizelge 3.33’de H3c hipotezine ait test istatistik sonuçları yer almaktadır. H3c hipotezinde ifade edilen, eğitim seviyesi faktörü ile performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere yapılacak anova testi öncesinde levene testi gerçekleştirilmiştir. Varyansların ($p=0,200>0,05$) homojen olduğu tespit edildikten sonra anova testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan anova testi sonucunda, akademisyenlerin eğitim seviyesi ile performans düzeyleri arasında manidar bir fark tespit edilememiştir ($p=0,104>0,05$). Dolayısıyla, *H3c hipotezi reddedilmiştir*.

“**H3d** Akademisyenlerin iş performans düzeyleri akademik unvana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.”

H3d hipotezinde ifade edilen, eğitim seviyesi faktörü ile performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere yapılacak anova testi öncesinde levene testi gerçekleştirilmiştir. Homojen olduğu belirlenen varyanslar ($p=0,200>0,05$), anova testine tabi tutulmuştur. Test sonuçları Çizelge 3.34’de yer almaktadır.

Çizelge 3. 34. Akademik Unvan Faktörü ile Performans Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri

	Akademik Ünvan	Levene Testi (p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık Değeri (p)	Anlamlı Fark
Performans	Prof.Dr.	0,808	11	4,43	0,537	2,047	0,89*	
	Doçent		16	4,31	0,442			
	Dr.Öğr.Ü.		83	4,01	0,607			
	Arş.Gör.		47	4,06	0,532			
	Öğr.Gör.		38	4,04	0,550			

*%95 güven düzeyinde manidar farkı temsil eder.

Çizelge 3.34’de test sonuçları özet olarak verilmiştir. Katılımcıların iş performanslarının sahip oldukları akademik unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık belirtip belirtmediklerini tespit etmek üzere, yapılacak anova testi öncesinde levene testi gerçekleştirilmiştir. Levene testi ile varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir ($p=0,808>0,05$). Anova testi sonucunda akademisyenlerin eğitim seviyesi ile performans düzeyleri arasında manidar bir fark tespit edilememiştir ($p=0,89>0,05$). Dolayısıyla, *H3d hipotezi reddedilmiştir*.

“H3e Akademisyenlerin iş performans düzeyleri mesleki tecrübeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır”

Mesleki tecrübe faktörü ile performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere anova testi gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 3. 35. Tecrübe Düzeyi Faktörüne Göre Akademisyenlerin Performans Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tek Yönlü Anova Testi İstatistikleri

	Tecrübe Süreleri	Levene Testi (p)	Kişi	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	Anlamlılık Değeri (p)	Anlamlı Fark
Performans	0-4 yıl	0,786	43	4,11	0,578	2,940	0,022*	A > B
	5-9 yıl		98	4,05	0,556			
	10-14 yıl		25	3,85	0,633			
	15-19 yıl		12	4,20	0,450			
	20 yıl ve Üzeri		17	4,42	0,457			

*% 95 güven düzeyinde manidar farkı temsil eder; A:20 yıl ve üzeri, B: 10-14 yıl

Çizelge 3.35’de, H3e hipotezini test etmek üzere yapılan analiz sonuçları görülmektedir. Varyansların homojen olduğu levene testi ile tespit edilmiştir ($p=0,786>0,05$). Yapılan tek yönlü anova testi sonucunda % 95 güvenilirlilik seviyesinde mesleki tecrübe değişkeni ile performans arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,022<0,05$). Dolayısıyla, *H3e hipotezi kabul edilmiştir*. Buna göre akademisyenlerin mesleki tecrübe kategorilerinden en az bir tanesinin performans düzeyi, diğerlerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılığı tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testi sonucunda farkın “10-14 yıl” tecrübe grubu ile “20 yıl ve üzeri” tecrübe grubu arasında olduğu görülmüştür. Söz konusu grupların ortalamaları Çizelge 3.35 incelediğinde, “20 yıl ve üzeri” grubunun ortalaması 4,42 iken, “10-14 yıl” tecrübe grubunun ortalaması 3,85 olduğu gözükmemektedir. Dolayısıyla ortalaması daha büyük olan “20 yıl ve üzeri” tecrübe grubundaki akademisyenlerin, “10-14 yıl” tecrübe grubundaki akademisyenlere kıyasla performans düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Günümüzde hızla artan teknolojik gelişmeler, toplumsal, kültürel, ekonomik sınırları ortadan kaldırmış ve dünya küresel bir pazar halini almıştır. Hızla artan rakipler ve zorlaşan rekabet koşulları karşısında, örgütler insan sermayesi kavramına verdikleri önemi arttırmışlardır. Örgütlerin kullandıkları yöntem ve izledikleri örgütsel politikalarında insan odaklı çalışmaları ile iş tatmini kavramına verilen önem ve bu kavrama ilişkin yapılan çalışmalar artmıştır. İş tatmini, kişilerin işlerinden duydukları haz veya işlerine karşı geliştirdikleri pozitif hisler olarak tanımlanabilmektedir.

Akademik personelin işinden ve bulunduğu kurumdan memnun olmalarının bir diğer ifadesi ile işlerinden tatmin duymalarının, verdikleri eğitimin kalitesine, yetiştirdikleri gençlere, bilimsel ve akademik çalışmalarına yansıdığı, dolayısıyla akademisyenlerin iş tatminleri ile iş performansları arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Mantık çerçevesi içerisinde var olduğu düşünülen söz konusu ilişki, bu çalışma ile tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular şu şekilde sıralanmaktadır:

H1a hipotezini test etmek üzere yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda Batman Üniversitesinde hizmet veren akademik personelin genel iş tatminleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç H1a hipotezini desteklemekte ve literatür ile uyum göstermektedir (Baş ve Ardıç, 2002; Şıklar vd., 2011; Yetiş ve Katlav 2017). Ayrıca farklı meslek mensupları üzerine yapılan çalışmalarda da iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yazıcıoğlu'nun (2010) Türkiye ve Kazakistan'da hizmet veren öğretmenler üzerine yaptığı çalışmasında iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Gül ve diğerlerinin (2008) sağlık personellerine ilişkin yürüttükleri çalışmalarında iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Turan'ın (2007) iletişim sektörü üzerine yaptığı tez çalışmasında iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Dolayısıyla incelenen çalışmalar ve elde edilen bulgular ışığında hem akademisyenlerin hem de çeşitli meslek mensuplarının iş tatminleri ile iş performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin iş tatminlerini oluşturan alt boyutlar ile performansları arasındaki ilişki incelendiğinde, hem içsel tatmin boyutu ve performans

arasında hem de dışsal tatmin boyutu ve performans arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla *H1b* ve *H1c* hipotezleri kabul edilmiştir.

İş tatmini ve iş tatminini oluşturan alt boyutlar ile performans arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin belirlenmesinin ardından, bu ilişkinin yönünü tespit etmek üzere, veriler regrasyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analize göre, akademisyenlerin hem genel tatmin düzeylerindeki hem de iş tatminini oluşturan alt boyutlar düzeyindeki yaşanacak bir birimlik artışın, performanslarını düşük düzeyde pozitif yönlü arttırdığı saptanmıştır.

Akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin demografik özellikler açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan analizler sonucunda, iş tatmin düzeyinin “unvan” değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Uygulanan tukey testi sonucunda farkın araştırma görevlileri grubu ile doçent grubu arasında olduğu saptanmıştır. Belirtilen grupların ortalamalarını incelediğinde “Doçent” grubunun ortalamasının, “Araştırma Görevlileri” grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ortalaması daha büyük olan “Doçent” grubundaki akademisyenlerin, “Araştırma Görevlisi” grubuna ait akademisyenlere kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. “Doçent” grubunu oluşturan akademisyenler, “Araştırma Görevlisi” grubundaki akademisyenlere kıyasla, sahip oldukları unvan, iş güvencesi ve yüksek gelir düzeyi sayesinde gerek maddi gerekse manevi ihtiyaçlarını giderebildikleri düşünülmektedir. Dolayısıyla akademisyenlerin sahip oldukları statünün artışı ile beraber tatmin düzeylerinde arttığı görülmektedir. Bu durum Öztürk ve Şahbudak (2015), Hotamışlı ve Ağca (2010)’da olduğu gibi literatürü destekler niteliktedir.

Akademisyenlerin iş performans düzeylerinin demografik değişkenler açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizler sonucunda iş performans düzeyinin “tecrübe” değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Bahse konu farklılığın “10-14 yıl” tecrübe grubu ile “20 yıl ve üzeri” tecrübe grubu arasında olduğu görülmüştür. Ortalaması daha büyük olan “20 yıl ve üzeri” tecrübe grubundaki akademisyenlerin, “10-14 yıl” tecrübe grubundaki akademisyenlere kıyasla performans düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 20 yıl ve üzeri tecrübe grubuna sahip akademisyenlerin, hem yaşam hem de iş tecrübeleri, beklenti seviyelerini daha gerçekçi ve ulaşılabilir kılarken, 10-14 yıl tecrübe grubundaki akademisyenler ise iş yaşamları boyunca belki de hiçbir zaman elde edemeyecekleri, gerçekçi olmayan

istek ve beklentilere sahip olabilmektedirler. Söz konusu durumun akademisyenlerin performanslarını büyük oranda etkilediği düşünülmektedir.

ÖNERİLER

➤ Ulaşılan bulgular ışığında akademik personelin zaman içerisinde birçok donanım kazanmasının, mesleki bilgi birikiminin artmasının, performanslarına yansıdığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda genç, tecrübe eksikliği bulunan akademisyenlerin istek ve güçleri ile mesleki tecrübeye sahip akademisyenlerin bilgi ve donanımlarının birleşmesi durumunda, hem kurum içi birliktelik ruhunun yakalanacağı hem de akademik çalışmalarda verimliliğin artacağı düşünülmektedir.

➤ Mesleğinin gerektirdiği donanımlara sahip olmak, entelektüel bir bakış kazanmak, farklı deneyimler yaşamak ve geleceğe olabildiğince güçlü hazırlanmak iyi bir üniversite eğitiminden geçmektedir. Dolayısıyla girdisi ve çıktısı insan kaynağından oluşan üniversitelerde akademik personelin yalnızca fiziksel olarak sisteme dahil olması yeterli görülmemektedir. Akademisyenlerden olabilecek en yüksek performansın sağlanması hussunda, onların psikolojik olarak memnun edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda akademisyenler, iş monotonluğunu azaltacak ve performanslarının artmasına yardımcı olacak, kongre, sempozyum, değişim programları vs. çalışmalara teşvik edilmeli, gerekli fiziki şartlar sağlanmalıdır.

➤ Zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile bu çalışma yalnızca Batman Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda, çalışama kapsamının genişletilmesi ve çalışmaya vakıf üniversitelerinin de dahil edilmesi ile akademik literatüre katkı sağlanılacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetim*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbal B. (2010), Bankalarda Uygulanan Performans Değerleme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminlerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu bankaları Karşılaştırması. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları* (1. Baskı). İstanbul: ideal Kültür ve Yayıncılık.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerlendirme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 97-113.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatmininin Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1-25.
- Akkaya, M. (2016). Turn Over (İşgücü Devir Oranı) Nasıl Hesaplanır ? [online]. *İş ve Yönetim*.http://www.isveyonetim.com/turn-over-nasil-hesaplanir/adresinden_alindi [Erişim Tarihi: 22 Mart 2019]
- Aksoy, M. (2014). *Sağlık Çalışanlarının İş Yükünün Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Bir Etkisi Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, N. (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenle Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 59-79.
- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Anthony, W., Kacmar, M., & Perreve, P. (2002). *Human Resources Management A Strategic Approach*. Ohio: South Western.
- Antonioni, D. (2000). Designing An Effective 360 Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*. *Training and Development*, 54(7), 24-38.
- Argon, T., ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aşan, Ö., ve Güney, S. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.

- Ataay, İ. D. (1990). *İşdeğerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ateş, H., ve Köseoğlu, Ö. (2011). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. İstanbul: Ravza Yayıncılık.
- Atıgan, F. (2014). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ay, G., ve Koç, H. (2014). Örgütsel Adelet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Araştırma Dergisi*, 6(2), 67-90.
- Aydın, A. Ç. (2011). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri [online]. Çağın İnsan Kaynakları, <http://aydancag.com/geleneksel-performans-degerlendirme-yontemleri> [Erişim Tarihi: 2 Eylül 2019]
- Bakan, İ., ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.
- Barış, E. (2000). İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tamini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, T. (2014). *Anket* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baş, T. ve Arınç, K. (2002). Comparison of Job Satisfaction Between Public and Private University Academicians in Turkey, *METU Studies in Development*, 29, (1-2), 27-46
- Başaran, H. (2003). Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler Ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baştemur, Y. (2006). İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Kayseri

- Baykal, A., Akıngüç, B., İlhami, F., ve Dizdar, F. (1991). Velilerin, Öğretmenlerin ve İlgili Akademisyenlerin, Eğitimde Nitelik Geliştirme ile İlgili Gözlemleri. *Eğitimde Nitelik Geliştirme Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu*, İstanbul, 190-193.
- Baykal, Ü. (1994). Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlemede Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İstanbul
- Benton, D. A. (1998). *Applied Human Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Berber, S. (2011). Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Berkman, Ü., Güney, S. ve Can, H. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Berry, L. M. (1997). *Psychology at Work*. San Francisco: Mc Graw Hill Co. Inc.
- Bilgin, K. U. (1997). *Kamu Personel Yönetimi (Ders Notları)*. Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Bilgin, M. H. (2001). Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi. İ. Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezleri Konferansları, İstanbul, 207-220
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Budak, A. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 7(79), <http://www.mevzuatdergisi.com/> adresinden alındı [Erişim Tarihi:22 Nisan 2019]
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Veri Analizi El Kitabı* (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., ve Oral, C. K. (1998). *Kamu ve Özel Kesimlerde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Canman, D. A. (1993). *Türkiyede Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Cascio, F. W. (1992). *Managing Human Resources*. New York: McGraw Hill.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior: The Management of Individual and organizational Performance* (2. Edition). Baston: Ally and Bacon.
- Cherrington, D. J. (1995). *The Management Of Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chiu, S.-F., & Chen, H.-L. (2005). Relationship Between Job Characteristic and Organizational Citizanship Behavior: The Mediatlional Rol of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523-540.
- Cornelissen, T. (2009). The İnteraction of Job Satisfaction Job Search and Job Changes. *J Happiness Study*, 10(3), 367-384.
- Costley, D. L., & Todd, R. (1991). *Human Relations in Organizations*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Çakmak, N., ve Ocaklı, E. (2017). Performans Değerlemesi Gerekli Midir? Neden? [online] Palikan Kitapevi, <https://www.pelikankitabevi.com.tr/nobel-akademi-insan-kaynaklari-yonetimi-turkan-argon-altay-> [Erişim Tarihi: 3 Mart 2019]
- Çalışır, H. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu (Alanya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Hemşire-Ebe Hemşireler Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzeine Bir Uygulama. *DAUM Dergisi*, 3(1), 9-18.
- Çelik, M. (2017). *Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çöl G., (2008) Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46
- Davis, K. (1996). *Human Resources and Personel Management*. Boston: McGraw Hill.
- Davis, K. (1998). *İşletmede İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış*. Çeviren: Kemal Tosun, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Davran, D. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Üzerine Bir Uygulama.Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Van
- DeCenzo, D., & Stephen, R. P. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Delice, S. (2018). İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Demir, Y. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Konya
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 115-132
- Demirgil, Z. ve Antalyalı, Ö. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Vizyoner Dergisi*, 8(18), 127-140.
- Demirkan, S. (2006). Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Desler, G. (2000). *Human Resources Management*. New -Jersey: Prentice Hall.
- Dicle, Ü. (1983). *Yönetisel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(3), 116-140.
- Dikmen, H. (1987). Çalışan Kişilerin İşlerinden Ttmin Olmalarına Etki Eden Faktörler. *Ev Ekonomisi Dergisi*, 58-59.
- Doğan, E. (2013). Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlemeye İlişkin Algılarının Analizi Ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi Çerçevesinde Geliştirici Öneriler. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Ekin Yayın.

- Dolgun, U., Akgeyik, T., Çiftçi, B., Ergün Özler, D., Kağnıcıoğlu, D., Özbek, M. F., Çolak, A. ve Serinkan, C., (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Durmuş, B., Yurtkoru, S., ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). *360 Feedback. The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement*. New York: Amacom.
- Emre, G. (2016). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Erarslan, M., Karafil, A. Y., Akgül, M. H., ve Korkmaz, S. (2017). Üniversiteler Arası Spor Müsabakalarına Katılan MUAY THAI Sporcularının Şiddet Eğilimlerinin Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 404-412.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duydusu ile İş Tatmini Arasında ki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, H. (2002). Personel Devri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eronat, Z. (2004). Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.

- Fei, L. K., Kuan, N. Y., Yang, F. C., Hing, L. Y., & Yaw, W. K. (2017). Occupational Stress among Women Managers. *Global Business and Research*, 9, 416-418.
- Ferecov, R. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8) Erişim Bilgisi <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55271> [Erişim Tarihi: 08.02.2019]
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- Fisher, C., Schoenfeldit, L., & Shaw, J. (1997). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fournet, G. P., Distefano, M. K., & Pryer, M. W. (1966). Job Satisfaction: Issues and Problems. *Personnel Psychology*, 19(2), 168-170.
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work*. Hove East Sussex UK: Psychology Press Publisher.
- Garretto, F. (2000). Life Satisfaction Homeostasis and The Role Of Personality. School of Psychology, Bachelor of Commerce, Unpublished Master Thesis
- Eronat, Z. (2004). Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: Muğla İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10. Edition). Boston: Pearson.
- Geylan, R. (1995). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda. *The Bussiness Review*, 11(2), 1-10
- Görgülüer, A. A. (2013). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Niğde
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Virginia State University, Virginia Polytechnic Institute, Unpublished Doctorial Dissertations: Virjinya
- Groot, W. (1999). Job Satisfaction of Older Worker. *International Journal of Manpower*, 20(6), 343-360.

- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, (15), 1-11
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürüz, D., ve Yaylacı, G. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Roma Yayıncılık.
- Halis, M., ve Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkinler yayınları.
- Halsey, W. (1988). *Macmillian Contemporary Dictionary*. İstanbul: ABC tanıtım basımevi.
- Hatunoğlu, Z., Bakan, İ., ve Eraslan, İ. (2011). *Staratejik Performans Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınları.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2007). *Organizational Behaviour*.Mason: Thomson
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Hernon, P., ve McClure, C. R. (1990). *Evulation And Library Decision Making*. Chicago: Ablex Publishing.
- Hezberg, F. (1976). *One More Time; How Do You Motivate Employes*. London: McMillion Pres Ltd.
- Hot, C. T. (2017). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme ile Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi*. Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Hotamışlı, M ve Ağca, V. (2010). Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu ve Vakıf Üniverditelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 95-118
- İnci, A. (2013). Belediyelerde Performans Yönetimi ve Armutlu Belediyesi'nde Performans Değerleme Sisteminin Oluşması. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Yalova
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- İslamoğlu, H. ve Alniaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Kantarcı, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İzmir
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Karadağ, İ. (2013). Tükenmişlik İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Çanakkale
- Karaduman, A. (2002). Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerinde Etkisi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Erzurum
- Karahan, A., ve Özgür, E. (2009). *Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karakurt, A. (2009). Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. Sakarya Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Sakarya
- Kaya, N. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Bir İlişki: Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Kayış, A. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- Kaynak, T., Uyargil, C., Acar, C., Adal, Z., Sadullah, Ö., Özçelik, O., Dündar, G., ve Reha, U., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Konya
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- Kıcı, E. S. (2017). İş Koşullarının İş Tatminine Etkisi: Makinistler Üzerine Bir Alan Araştırması. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Kılıç, K. (2014). İşletme Yöneticilerinin Algıları Açısından Ağızdan Ağıza İletişimin Muhasebe Meslek Mensuplarının Müşteri Portföyüne Etkisinin İncelenmesi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Malatya
- Kılıç, T. (1998). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 15(3), 1-12
- Kıngır, S., ve Taşkıran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 195-216.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self- Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Klein, R., & Maher, B. (1989). Education Level and Satisfaction with Pay. *International Business Machines / JR Maher Journal of International Business Studies*, (14), 268-284.
- Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Konya
- Kubalı, D. (1998). *Performans Denetimi Kavramlar İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Küçük, M. (2012). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Çanakkale.
- Küçüközkan, Y. (2005). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 87-115.
- Levetan, L. (2000). Implementing Performance Measures. *American City and County*, 115(13), 4-40.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7. Edition). New York: McGrawHill.

- Mammodova, A. (2015). Modern Performans Değerleme Yöntemleri ve Azerbaycan'daki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- McClland, D., & Winter, D. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: The Free Press.
- Mert, İ. S. (2010). İş Tatmininin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2),117-143.
- Milkivich, T. G., & Boudreau, W. J. (1991). *Human Resource Management*. Boston: Irwin Inc.
- Minner, J. B. (2005). *Organizational Behaviour 1 Essential Theories of Motivation and Leadership*. USA: M.E. Sharpe, Inc.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Moon, P. (1997). *Appraising Your Staff* (2.Edition). London: Kogan Page.
- Nergiz, E., ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Hava Limanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Okpara, J. O. (2006). The Relationship Of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigeria Managers in The Oil Industry. *The Journal of American Academy Of Business*, 10(1), 49-58.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Önsal, N. (1992). *Ücretler ve Toplu Pazarlık Sisteminde Ücretlerin Oluşumu, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Örnek, A. Ş., ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Örücü, E., ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Bandırma Ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Örücü, E., ve Köseoğlu, A. M. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 39-51.

- Öz, M. (2006). *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi*. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Mersin
- Özalp, E., ve Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özçelik, A. (2000). Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, (35), 41-54.
- Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi* (1. Baskı). İstanbul: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemlerinin Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İstanbul
- Özdemir, M. M. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251 -281.
- Özer, H. (1992). Performans Denetimi. *Sayıştay Dergisi*, (7), 30-40.
- Özgen, H. M., ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkaya, S. (2013). Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Özpehlivan, İ. A. (2013). Performans Değerlemede Yapılan Hatalar. [online] Yetenek Yönetimi, <https://www.yetenekyonetimi.co/20.13/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html> [Erişim Tarihi: 18.Şubat 2019]
- Öztürk, M. ve Şahdudak, E. (2015). Akademisyenlerin İş Doyumu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 494-501
- Öztürk, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Çanakkale
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Özyörük, M. (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Konya
- Palmer, M. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, (154), 171-187.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., ve Arslantaş, C.C., (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye yönelik Bir Çalışma. *Verimlilik Dergisi*, (4), 11-36
- Porter, L., Bigley, G., & Steers, R. (2003). *Motivation and Work Behavior*. New York USA: McGraw- Hill.
- Poyrazoğlu, N. (1992). *Hastane Çalışanlarında İş Doyumu Verimlilik İlişkisi*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Robbins, S. (1989). *Organizational Behaviour: Concepts Controversies and Applications* (4. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14. Baskı). Çeviren: İ. Erdem. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Rothmann, I., & Cooper, C. (2008). *Organizational and Work Psychology*. Londra: Hodder Education.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi (Politika ve Yönetimsel Teknikler)*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sağsan, M. (2002). Örgütsel Seçimlerde Küme Modelli İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesintisinde "İnsan". *Bilgi Dünyası Dergisi*, 3(2), 205-230.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülendirilmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi* (4), 55-74

- Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sergiovanni, T., & Staratt, R. (1998). *Supervision: Human Perspectives*. New York: Mc Graw-Hill.
- Sevin, H. D., ve Küçük, S. (2016). İşgörenlerin Rekreasyonel Etkinliklere Katılım Düzeyleri ile Çalışma Performansları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3(1), 24-31.
- Sevimli, F. ve İşcan Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sigler, T.P.(2000). Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, (5), 27-52
- Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi Yayınları.
- Somoncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki Bir İlişki ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Sönmez, H. (2014). Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İzmir
- Sönmezer, M. G., ve Eryaman, M. Y. (2008). Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 4(2), 189 -212.
- Sungur, A. T. (2016). Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara
- Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri .Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Antalya
- Şenakın, G. (2014). İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Şıklar, E., Yılmaz v. ve Çoşkun, D., (2011). Eskişehir'deki Üniversitelerde Görevli Akademik Personelin İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişliklerinin Log-Linear Modeller ve Corespondence Analizi ile İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 113-134
- Şimşek, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: TÜRMOB Yayınları.

- Şimşek, Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişek, M. Ş., ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademileri Yayınları.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Edition). Boston: Pearson.
- Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 234-236.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.
- Tikici, M. (1994). *Personel Yönetimi*. Malatya: Enstitü Yayıncılık.
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5(1), 389-406.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Tural, M. (2007). Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Çalışma. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Adana
- Turan, Ö. (2007). Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin İş Performanslarına Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Turmuş, E. K. (2005). İş Tatmini (İş Doyumu) ve Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nda Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Tutum, C. (1976). *Personel Yönetimi*. Ankara : Sevinç Matbaası.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitü Yayınları.
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Gazi Kitabevi.

- Uran, H. A. (2014). Yeni Kurulan Örgütlerde İş Tatmininin Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İzmir
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Uyargil, C. (1998). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye'de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemleri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Üzmez, İ. T. (2009). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri. [online] <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html> adresinden alındı [Erişim Tarihi: 08 Şubat 2019]
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Veenhoven, R. (1996). Development in Satisfaction Research. *Social Indicators Research*, 37(1), 1-46
- Woods, R. (1997). *Human Resources Management* (2. Edition). Michigan: Educational Institute
- Yalçın, İ., ve Koyuncu, S. C. (2014). Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26), 86-94.
- Yalçın, S. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye Kazakistan Örneği. *Bilig*, 55(1), 243 -264.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 73-95.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yetiş, Ş. A., ve Özgül Katlav, E. (2017). Turizm Eğitimi Veren Akademisyenlerin İş Tatmin ve Performans Düzeylerinin Bireysel Özelliklerine Göre Değişmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2017/1, 93-113.

- Yılmaz, A. (2006). Öğretmenlerin Performanslarını Değerlendirmede Kullanılabilecek Grafik Değerleme Ölçeğinin Geliştirilmesi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara
- Yılmaz, N. (2010). Lise Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri. Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zavalsız, H. (2017). Özel Öğrenci Yurtlarındaki Personelin İş Tatmininin Ölçülmesi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul
- Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Ankara
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri, Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-35.
- www.istatistik.yok.gov.tr. Erişim Tarihi: 15.02.2019
- www.isveyonetim.com Erişim Tarihi: 21.04.2019

EKLER

EK 1 Anket Formu



Değerli Katılımcı,

Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans bünyesinde yürütülen bu anket çalışması, akademisyenlerin iş tatminleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler sadece tez çalışmasında kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederim.

Demografik Özellikler: Bu bölümde sizden kişisel bilgileriniz istenmektedir. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. **Lütfen tüm alanları doldurunuz.**

1) Cinsiyetiniz? (a) Kadın (b) Erkek **2) Yaşınız?** (a)20-30 (b)31-40 (c)41-50 (d)51-60 (e)61 ve üzeri

3) Medeni Durumunuz (a) Evli (b) Bekar **4) Eğitim Durumunuz?** (a) Lisans (b) Yüksek Lisans (c) Doktora

5) Akademik Ünvanınız? (a) Prof. Dr (b) Doçent (c) Dr. Öğr. Üyesi (d) Araştırma Görevlisi (e) Öğretim Görevlisi

6) Kaç yıldır akademisyen olarak çalışmaktasınız? (a) 0-4 yıl (b) 5-9 yıl (c)10-14yıl (d) 15-19 (e) 20 yıl ve üzeri

İş Tatmini: Aşağıda yer alan ifadelere ne derecede katılıp katılmadığınızı lütfen belirtiniz; **Her bir soru için tek bir cevap veriniz.**

<i>İş Tatmini Ölçeğinde 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	()	()	()	()	()
2. İşimde bağımsız çalışma imkânlarının olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3. İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	()	()	()	()	()
4. İşimin toplum içerisinde “saygın kişi” olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5. İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.	()	()	()	()	()
6. Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
7. İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
8. İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.	()	()	()	()	()
9. Yaptığım işi başkaları için birşeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum	()	()	()	()	()
10. Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.	()	()	()	()	()
11. Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	()	()	()	()	()
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
13. Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14. Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
15. Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.	()	()	()	()	()
16. İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.	()	()	()	()	()
17. Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum	()	()	()	()	()
18. İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19. İşimin, yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum	()	()	()	()	()
20.gün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum	()	()	()	()	()

Performans: *Aşağıda yer alan ifadelere ne derecede katılıp katılmadığınızı lütfen belirtiniz; Her bir soru için tek bir cevap veriniz.*

Performans Ölçeğinde 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	()	()	()	()	()
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	()	()	()	()	()
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	()	()	()	()	()
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	()	()	()	()	()

Çalışmaya yapmış olduğunuz değerli katkıdan ötürü teşekkür ederim.

EK 2 Özgeçmiş**KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı Soyadı : Rabia GEREKAN
Uyruğu : Türk
Doğum Yeri ve Tarihi : Batman 10.05.1995
Telefon : 05424720508
Faks :
e-mail : rabiagerekan@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Lise	: Gazi Lisesi, Merkez, Batman	2013
Üniversite	: Batman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü	2017
Yüksek Lisans	:	
Doktora	:	

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görevi
-----	-------	--------

YABANCI DİLLER

İngilizce orta seviye, YÖKDİL 2018/İlkbahar 60.00 puan

BELİRTMEK İSTEĞİNİZ DİĞER ÖZELLİKLER