



**KURUMSALLAŞMA VE PERFORMANS
İLİŞKİSİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Ali ÜLKEM

Kütahya-2020

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**KURUMSALLAŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ:
ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ**

Danışman:
Doç. Dr. Cengiz DURAN

Hazırlayan:
Ali ÜLKEM

Kütahya – 2020

Kabul ve Onay

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Cengiz DURAN (Danışman)

Üye Prof. Dr. Ercan TAŞKIN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ömer Nasuhi ŞAHİN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Şahmurat ARIK

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Kurumsallaşma ve Performans İlişkisi: Eskişehir İli Örneği” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

.../.../2020

Ali ÜLKEM

Özgeçmiş

Ali ÜLKEM, Kütahya Simav Doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Yusuf Koyuncuoğlu İlköğretim okulunda, liseyi Nurullah Koyuncuoğlu Anadolu Lisesinde tamamladı. 2003-2004 yılında Anadolu Üniversitesi Maliye Bölümünü kazandı. 2017 yılında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2006-2019 yılları arasında Kariyer Eğitim Kurumunda Yöneticilik yaptı. Şu an Eskişehir Doğan SRC Kurslarında Yöneticilik yapmaktadır.



ÖZET

KURUMSALLAŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

ÜLKEM, Ali

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cengiz DURAN

Temmuz, 2020, 107 sayfa

Bu araştırmada kurumsallaşmanın işletmelerin artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için işletme performansına, iş performansına etkileri ve kurumsallaşma ve performans ilişkisi incelenmiştir. Literatür taramasının ardından iş performansı görevsel ve bağlamsal performans olarak kurumsallaşma üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bu amaçla Eskişehir ilinde faaliyet gösteren 8 kurumsal işletmenin 310 çalışanına gönüllülük esasına göre ulaşılmıştır. Kurumsallaşma örgütlerde iletişim ve etkileşimin belirli kurallar içerisinde yapılmasıdır. Bu kurallar bireyden topluma ulaşan süreçlerin belirli kurallar eşliğinde yapılmasıdır. Bu kuralların uygulandığı işletmeler farklılık yaratarak farklı olmaktadır. Bu farklılıkları yakalamada tek adam yönetiminden vazgeçmek ve işi profesyonellere kısmen/tamamen devrini de içermektedir. Bu holistik içerik örgütsel bazda performansa da etki ederek işletme hedef ve amaçlarına ulaşmada başat rol üstlenecektir.

Yapılan korelasyon analiz sonucu elde ettiğimiz bulgularla kurumsallaşma ile iş performansı arasında ($r=0,398$) zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ile işletme performansı arasında ise ($r=0,609$) yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular kurumsallaşmanın daha çok işletme performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucu kurumsallaşmanın iş performansını ($\beta=0,245$ $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsallaşmanın işletme performansını ($\beta=0,438$ $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Performans, İş Performansı, İşletme Performansı

ABSTRACT

RELATION BETWEEN INSTITUTIONALIZATION AND PERFORMANCE: SAMPLE OF ESKİŞEHİR

ÜLKEM, Ali

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Cengiz DURAN

July, 2020, 107 pages

In this research, the effects of institutionalization of companies on business and job performance where the institutions have to continue to operate in increasing competition and the relevancy between institutionalization and performance has been studied. Subsequent to the literature review, under the titles of functional and contextual performance, the effect of job performance over institutionalization has been analysed. For this purpose, 310 employees of 8 corporate enterprises operating in Eskişehir were reached on a voluntary basis. Institutionalization is the communication and interaction in organizations within certain rules. These rules are the processes that reach the society from the individual to the accompaniment of certain rules. The enterprises to which these rules apply are different by creating a difference. This includes discarding one-man management in capturing differences and partly / completely handing over the work to professionals. This holistic content will also affect the performance on an organizational basis and will play a major role in achieving business goals and objectives.

We found a weak positive correlation between institutionalization and job performance ($r = 0.398$). A high positive correlation was found between institutionalization and firm performance ($r = 0,609$). Findings show that institutionalization is mostly related to firm performance. As a result of the regression analysis, it was found that institutionalization had a positive effect on job performance ($\beta = 0.245$ $p < 0.05$). In addition, it has been found that institutionalization positively affects firm performance ($\beta = 0.438$ $p < 0.05$).

Keywords: Institutionalization, Performance, Job Performance, Firm Performance.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yapılmasında titizlik ve özveri ile yol göstermesinin yanında anlayışı, sabrı ve hoşgörüsü ile gerek ders gerek tez aşamasında katkılarını esirgemeyen sayın danışman hocam Doç. Dr. Cengiz DURAN' a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tez çalışmamda ki katkılarından dolayı sayın Dr. Dursun BOZ' a teşekkür ederim.

Desteklerini her daim yanımda hissettiğim aileme ve uzun bir ömrü paylaşma yolunda ilerlediğim, çalışmalarım da desteğini esirgemeyen kız arkadaşım Halime ÖZ' e teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	<u>Sayfa</u> v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA

1.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	4
1.1.1. Kurumsallaşma Tanımı	4
1.1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları	5
1.1.2.1. Eski (Klasik) Kurum Teorisi (Kurumsal Yaklaşım).....	6
1.1.2.2. Yeni (Modern) Kurum Teorisi (Kurumsal Yaklaşım).....	6
1.2. KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ.....	7
1.3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	7
1.3.1. Kanun Tanımı.....	8
1.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması	8
1.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumı	8
1.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	9
1.4. KURUMSALLAŞMANIN TEMEL BİLEŞENLERİ	9
1.4.1. Formalleşme	9
1.4.2. Profesyonelleşme	10
1.4.3. Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)	10
1.4.4. Kültürel Güç.....	10
1.4.5. Tutarlılık.....	11
1.5. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI.....	11
1.6. KURUMSALLAŞMANIN SONUÇLARI.....	12
1.6.1. Kurumsallaşmanın Yararları	12
1.6.2. Kurumsallaşma Sakıncaları.....	13
1.7. KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	14

İKİNCİ BÖLÜM İŞ VE İŞLETME PERFORMANSI

2.1. PERFORMANSIN TANIMI VE KAPSAMI	19
2.2. PERFORMANS KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	20
2.2.1. Etkenlik	20
2.2.2. Verim	20
2.2.3. Verimlilik	21
2.2.4. Kalite	21
2.2.5. Yenilik.....	22
2.2.6. Karlılık	22
2.2.7. Ekonomiklik.....	22
2.3. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI VE TANIMI	23
2.4. İŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRME AŞAMASI	23
2.5. İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	24
2.6. İŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLME AMACI	26
2.7. İŞ PERFORMANSININ BOYUTLARI.....	27
2.7.1. Görev Performansı	28
2.7.2. Bağlamsal Performans	28
2.8. İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ	29
2.9. İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE AMAÇLARI	30
2.10. İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	32
2.10.1. Kişisel Faktörler	32
2.10.2. Çevresel Faktörler	33
2.10.3. Örgütsel Faktörler	33
2.11. İŞLETME PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJI	34
2.11.1. Çalışan Açısından Yararları	34
2.11.2. İşletme Açısından Yararları	34
2.11.3. Yöneticiler Açısından Yararları	35
2.12. İŞ VE İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	40
3.2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE HİPOTEZLERİ	40
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI ve ÖRNEKLEMİ	42
3.4. YÖNTEM.....	42
3.5. BULGULAR	42
3.5.1. Cinsiyet	42
3.5.2. Medeni Durum	43
3.5.3. Yaş bilgileri.....	43
3.5.4. Gelir Bilgileri	44
3.5.5. Öğrenim Bilgileri	44
3.5.6. Çalışma Süresi.....	44
3.5.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	45
3.5.7.1. Kurumsallaşma Ölçeği.....	45
3.5.7.2. İş Performansı Ölçeği	46
3.5.7.3. İşletme Performansı Ölçeği.....	47
3.5.8. Demografik Özellikler ile Değişkenlere Ait T-Testleri ve Anova Testleri...	48
3.5.8.1. Cinsiyet ile KUR, İP ve İŞL Arasında T-Testi	49
3.5.8.2. Medeni Durum ile KUR, İP ve İŞL Arasında T-Testi	49
3.5.8.3. Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA Bulguları.....	50
3.5.8.4. Yaş ile KUR, İP ve İŞL arasında ANOVA Bulguları.....	52
3.5.8.5. Öğrenim ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA Bulguları.....	53
3.5.8.6. Gelir ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA Bulguları.....	56
3.5.8.7. Demografik Değişkenler ile KUR, İP ve İŞL Faktörleri Arasında T ve ANOVA Testleri.....	57
3.5.9. Değişkenlerarası Korelasyon Analizleri	83
3.5.10. Değişkenlerarası Regresyon Analizi	83
3.6. SONUÇLARIN TARTIŞILMASI	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
EKLER.....	95
KAYNAKÇA	99
DİZİN	107

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: Cinsiyet	43
Tablo 3.2: Medeni Durum.....	43
Tablo 3.3: Yaş	43
Tablo 3.4: Gelir	44
Tablo 3.5: Öğrenim	44
Tablo 3.6: Çalışma süresi	45
Tablo 3.7: KMO ve Bartlett's Testi	45
Tablo 3.8: Güvenilirlik Analizi	46
Tablo 3.9: KMO ve Bartlett's Testi	46
Tablo 3.10: Güvenilirlik Analizi	47
Tablo 3.11: KMO ve Bartlett's Testi	48
Tablo 3.12: Güvenilirlik Analizi	48
Tablo 3.13: Cinsiyet T-Testi	49
Tablo 3.14: Medeni Durum T-Testi	49
Tablo 3.15: Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA.....	50
Tablo 3.16: Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi	50
Tablo 3.17: Yaş ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA.....	52
Tablo 3.18: Yaş ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi	52
Tablo 3.19: Öğrenim Durumu ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA	54
Tablo 3.20: Öğrenim Durumu ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey	54
Tablo 3.21: Gelir ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA.....	56
Tablo 3.22: Gelir ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi	56
Tablo 3.23: Cinsiyet ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında T Testi	58
Tablo 3.24: Medeni Durum ile KUR, İP ve İŞL alt faktörleri arasında T Testi	58
Tablo 3.25: Gelir ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında ANOVA Testi.....	59
Tablo 3.26: Gelir ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey	60
Tablo 3.27: Yaş ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında ANOVA Testi.....	65
Tablo 3.28: Yaş ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi	66
Tablo 3.29: Eğitim ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında ANOVA Testi	71

Tablo 3.30: Eğitim ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi	72
Tablo 3.31: Kurumda Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında ANOVA Testi	77
Tablo 3.32: Kurumda Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi.....	78
Tablo 3.33: KUR, İP ve İŞL Arasında Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 3.34: Regresyon Analizi.....	84
Tablo 3.35: Hipotezlerin Test Edilmesi	90



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Performans Değerlendirme.....	24
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	40
Şekil 3.2: Dağılım Grafiği	46
Şekil 3.3: Dağılım Grafiği	47
Şekil 3.4: Dağılım Grafiği	48





TEZ METNİ

GİRİŞ

Günümüz küresel ekonomik şartları işletmelerin ulusal ve özellikle uluslararası boyutta değişimlerle karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır. İşletmelerin, makro ve mikro düzeyde yaşanan değişim ve gelişmelere uyum sağlamak, çevrenin verdiği fırsatları değerlendirmek ve dış çevrenin yarattığı tehditleri bertaraf etmek zorunda olması, onları faaliyetlerini yeniden yapılandırma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durumda statik yapılanmaya sahip işletmelerin küresel boyutta yaşanan değişimler ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, bu işletmelerin faaliyetlerinde stratejik olarak yenilikçi ve proaktif bir yaklaşım sergilemelerine ve örgüt yapılanmalarında çevrenin getirdiği baskılara göre açılımlara imkan sağlamalarına bağlı görünmektedir.

Performans işletmede gerçekleşmesi arzulanan amaç ve buna bağlı olarak personelin ortaya koyması beklenen performansa ilişkin ortak bir anlayışın yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmaları ile yapacağı katkıyı arttıracak şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi ödüllendirilmesi, geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir.

Performans kavramı farklı anlamlarda kullanılıyor olsa dahi genel olarak belli bir işin belli bir sürede prosedürlere de uygun şekilde yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler için ise performans, çalışanların kendilerine verilen görevleri iş tanımlarına uyacak şekilde ve kendilerinden istenen düzeyde yerine getirmeleri olarak ifade edilebilir. Ayrıca firmada amaçlarına ulaşma noktasında hayati öneme sahip performans ve performansın ölçülmesinde performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ve bu kriterlerin amaçları gerçekleştirilmesi adına bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Gereken bu özellikler ise; ölçüm bağımsız olmalı, kişiler açısından anlaşılır olmalı, tutarlı ve güvenilir olmalıdır. Ayrıca gerektiğinde ve uygun şartlar olduğunda yeniden değerlendirilebilmeli ve değişikliğe uğratılabilmelidir.

Kurumsallaşma, işletmelerin varlıklarını kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürülmesi olarak tanımlanabilir. Modern dünyada ise, işletmelerin rekabetçi, yenilikçi ve sürdürülebilir yönetsel yapıya sahip olmaları kurumsallaşma ile doğrudan ilişkilidir. Kurumsallaşma; bir takım örgütsel ve yönetsel kriterlerin meydana getirilmesi ve işletmelerin bu kriterleri gerçekleştirme düzeyleri ile belirlenmektedir.

Kurumsallaşma stratejileri, uyum sağlama yeteneklerini ve pazarlama eylemlerini etkileyerek performans üzerinde etkili olduğu gibi doğrudan da performansı etkilemektedir. Kurumsallaşma çevredeki kaynakların işletmelerce daha çok kullanılabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Bu durumda işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; genel olarak performansın tanımı ve performans kavramına giren kavramlar açıklanmış ve performansın değerlendirme aşamaları, yöntemleri ve amaçlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölüm de; kurumsallaşma tanımı ve yaklaşımlarından açıklamalar yapılmış ve kurumsallaşmanın önemi, süreci, temel bileşenleri ve kurumsallaşma sonuçlarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; Eskişehir ilinde kurumsal firmalarla yapılan anket çalışmasına ve sonuçlarına yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA

1.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

İşletmelerin dünya ekonomisine ayak uydurabilmeleri, yaşanan ekonomik krizleri kolay atlatabilmeleri için kurumsallaşmaya yönelmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma ile Türk şirketleri dünya piyasasında yer bulabildikleri ve ülkelerin büyüklüklerini işletmelerin rekabetteki güçlerine bağlı olduğu unutulmamalıdır. Tüm şirketler müşteriye hitap etmedikleri ya da ekonomik güçlüklerle başa çıkamadıkları takdirde kurumsallaşma ile çözüme kavuşacakları ile ilgili bir yanlışlık bulunmaktadır. “İşletmelerin büyüklükleri nasıl olursa olsun kurumsallaştıkları zaman sorunları ortadan kalkacak mı? ya da hangi büyüklükteki işletmeler için kurumsallaşma uygundur?” sorularını işletmeler kendilerine sormaları gerekmektedir. Kurumsallaşma büyüme, gelişme ve büyümekte olan işletmeler belli bir büyüklüğe geldikleri ve kurucularının her işle ilgilenemedikleri noktada gerektiği araştırmacılar tarafından söylenmektedir (Erkan, 2012: 57-58).

1.1.1. Kurumsallaşma Tanımı

Ülkemizde kurumsallaşma kavramı pek çok alan ve faaliyet ile ilgili kullanılan bir kavram olarak literatür de yerini almaktadır. Ülkemizde kurumsallaşma genelde “Bir organizasyonun (hükümet veya hükümet dışı) faaliyetlerinin düzenli anlaşılır ve güven veren uygulamalar” olarak ifade edilmektedir. Ülkemiz dışında da birçok ülkede kullanılan kurumsallaşma kavramı yurtdışında “Organizasyona etki eden çevrede bulunan yapılar” şeklinde kullanılmaktadır. Daha detaylı inceleyecek olursak kurum kelimesi “şekil, biçim, yapılaş, kuruluş” ; hukuki açıdan ise kurum kelimesi “aile, ortaklık, evlilik, mülkiyet gibi insanlar tarafından oluşturulan şey, müessese” anlamlarında kullanılmaktadır. Sosyolojik açıdan ise kurum “toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluk” olarak ifade edilmektedir (Sundu, 2017: 65).

Kurumsallaşma tanımlamaları yapılırken işgörenler, müşteriler, yöneticiler ve işletme sahipleri açısından tanımlamak mümkün olmaktadır. İşgörenler “işletmeye olan güven, işletmenin işgörenler üzerindeki imajı, işgörenleri güdüleme yeteneği ve maddi ve manevi güven vermeleri”; yöneticiler ve işletme sahipleri “işletmelerin bireylerden bağımsız uzun zaman ayakta kalabilmeleri ve bürokratik yapı”; müşteriler ise “mal ve

hizmetlere duyulan güven, hataları zamanında telafi edebilmesi, çevreye verdiği değer ve süreklilik” gibi farklı şekillerde algılanmakta ve tanımlanmaktadır (Nehir, 2019:9).

Bazı araştırmalarda yer alan kurumsallaşma kavramının tanımları;

- “Kurumsallaşma, işletmelerin faaliyet içerisinde oldukları çevre uyumu ve bu işletmelerdeki ilerlemeler olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşması çevresinde kabul edilmiş ve süreklilik kazandıkları anlamına gelmektedir” (Şen, 2017: 7).
- “İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, rasyonel yönetim ilkelerine, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını izleyen sistemleri kurması, gelişmelere uygun örgütsel yapının oluşturulması, iş yapma usul ve yöntemlerini örgüt kültürü haline getirilmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi, işletmenin bir sistem haline getirilerek verimli bir iş ortamının oluşturulmasıdır” (Cevher, 2014: 588).
- “İşletme yapısının belirli ilke ve standartlar çerçevesinde yeniden yapılandırılması, yöneticilerin ve çalışanların işlerinin ehli olmaları, işletmenin bilgiye dayalı anlayış içinde çalışmasıdır” (Işık, Şahman ve Tengilimoğlu, 2008: 5).
- “Örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak amacı ile gevşek organize olmuş ya da kararlı olmayan, dar teknik eylemler ve yapıları oluşumlardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevre ile uyumlu yapılanmaya içselleşme ve tüm çalışan ve yöneticiler aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik yapılanma ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik uygulanmasıdır” (Apaydın, 2008: 122).

1.1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Teorik olarak kurumsallaşma sosyolojik bir kavramdır. 19. Yüzyıldan başlayıp 20. Yüzyıl ortalarına kadar kurumsal kuram çalışmaları başlamış ve esin kaynağı Max Weber olmuştur kurumsallaşmaların. Weber kurum kavramını apaçık kullanmamış olsa bile gelenek, yasa ve kuralların sistemlerini sosyal yapıları ve davranışları biçimlendiğini göstermektedir. 1991 yılında DiMaggio ve Powell’ın “ Örgütsel analizde

Yeni Kurumsallık Yaklaşımı” çalışmasıyla kurumsallık teorisi popüler bir kavram olmuştur (Nehir, 2019: 11-13)

1.1.2.1. Eski (Klasik) Kurum Teorisi (Kurumsal Yaklaşım)

Eski (klasik) kurum teorisi işletmelerde yasal kuralların kurumsallaşma seviyesini betimlediğini ve genel kabul görmemiş alışkanlık ve kurallarla kurumsallaşma olduğunu savunmaktadırlar. Bu yaklaşım kurallarının sadece teorik sorunlar ile ilgilendiği için rasyonellik ağır basmaktadır. Meyer ve Rawan’a göre planlarla adım atan kurumsallaşmış işletmeler yalnız prosedür ve kurallar önemsendiği için koordinasyon pek önemli olmamaktadır. Bundan sebeple yapısal unsurların birbirleriyle bağları sıkı olmamaktadır. Kural ihlalleri, karar iptalleri ya da kararlar iptal olmasa bile neticeleri net olmamakta, teknolojik sorunlar oluşması gibi sebeplerden koordinasyon belirsizliği yaşanmaktadır. Eski kurum teorisi üzerinde durduğu nokta işletmelerin daha önceden karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaya çalıştıkları, karşılıklarına çıkacak yeni problemleri dikkate almadıkları ile ilgili olmaktadır. Sorunların çözümü için derinlemesine inceleme yapılmamaktadır (Sundu, 2017: 92-94).

Eski kurumsal yaklaşımda işletmenin bizzat kendisi kurum olarak ifade edilmektedir (Nehir, 2019: 14). Bu yaklaşım tanımlayıcı olmasından değer kavramı oluşumu ile ilgili bilgiye ulaşılmamasından sebeple eleştirilmiştir ve yerine Yeni (Modern) Kurum Teorisi geliştirilmiştir (Gül, 2012: 34)

1.1.2.2. Yeni (Modern) Kurum Teorisi (Kurumsal Yaklaşım)

Kuramcılar somut hakikatleri araştırma yönelimindedirler. Bundan dolayı da insanın önemi üzerinde durmaktadırlar. Böylece devlet müdahalesini savunan toplum ve ekonomik dengeyi optimum seviyede tutma düşüncesindedirler. Düşünce işletmelerin taklitçilik, zorlayıcılık, normatif baskı kaynaklı etkilerden dolayı giderek birbirlerine benzeyeceklerini ifade etmişlerdir (Şen, 2017: 7).

Yeni Kurum Teorisi işletmelerin sosyal yapılarının olduğunu ve iç- dış etkilerin tümüne önem verdikleri ifade edilmektedir. Amaç belirlenmesi, vizyon ve misyon oluşumu, problemlerin çözümü, sermayelerin tekrar geri kazanımı üzerinde

durulurken çevresel değişim faktörleriyle uyum içerisinde kurumsal yapıların oluşturulması hedeflenmektedir (Güneş, 2016: 30).

1.2. KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ

İşletme kurulmasından sonra gelecek aile kuşaklarına devredilebilmesi için tüm varını yoğunu harcamış bireyler için kurumsallaşma kararı vermek zorken, işletme devamlılığı için zorunlu olmaktadır. Kurumsallaşma tüm yetki devrini barındırdığı için kişilerce zor karar alınan bir durum olmaktadır. Ülkemizde de dünyada olduğu gibi işletmelerin sürekli büyümelerinin sağlanması amacı ile kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş görülmektedir. Kurumsallaşma sayesinde çalışanlar görev ve sorumluluklarının ne olduğunu bilmekte, yetenekleri yönünde işletmenin en üst seviyede yararlanabileceği bir sistem oluşumudur. Kurumsallaşmanın işletmelere yüklediği bir maliyet bulunmaktadır. Fakat işletmeler bu maliyeti geleceğe yatırım olarak görmeleri gerekmektedir. Kurumsal bir yönetim ile işletme müşteri memnuniyeti, işletme faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi şeklinde yönetim tarzını kolaylıkla uygulayabileceklerdir (Erkan, 2012: 69-70).

Şirketlerde uygulanacak başarılı bir kurumsal yöntemle maliyet düşmesi, finansal imkanların artışına ve piyasada oluşabilecek kriz durumlarında daha kolay geçirebilme imkanı sağlamaktadır (Sarica, 2019: 38).

1.3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma; süreç içerisindeki olayların gelişimi şeklinde tanımlanabilmektedir. Süreç Türk Dil Kurumunca “aralarında birlik olan veya belli bir düzey veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi” şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsallaşmanın süreç olarak tanımlanmasının sebebi, işletmeler açısından birçok kaynakta yer alan süreç tanımı içerisinde bulunan, girdi, çıktı, hammadde, müşteri, finans, iç ve dış kaynak gibi unsurlar kapsamasıdır. Belirlenen kural ve prosedürleri uygulamaya geçirebilmek kurumsallaşma sürecindeki en önemli husustur. Kurumsallaşma süreci iki aşamada gerçekleşmektedir. İlk olarak işletmenin geçmiş ve mevcut durumu ile ilgili bilgi sahibi olma ile başlamaktadır. Bu ilk aşamada hukuksal durum, kurumun kültürü, işletme iç ve dış çevresi, denetim vb. faaliyetlerin nasıl ilerleyeceğinin belirlenmesini barındırmaktadır. Daha sonra ikinci aşama ise

markalaşma için atılan adımlar ve AR-GE, inovasyon çalışmalarını kapsayan değer katma sürecidir (Candan, 2018: 41-42).

Kısaca kurumsal süreç, işletme sahiplerinin yerine işlerin profesyonel kişilerce yürütüldüğü işletme sahipleri olmasa da işlerin yürüdüğü ve düzenli devam ettiği ve karlılıklarının sürekliliği olan tüm bunlar için çalışmaların yapıldığı dinamik süreç olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 2012: 66).

1.3.1. Kanun Tanımı

İşletmeler kanun, tüzük, yönerge gibi yazılı hukuk kurallarıyla yazılı olmayan hukuk kuralları olan örf ve adet, inanç, gelenek, göreneklere varlıklarının sürekliliği için uymaya mecburdurlar. Türkiye de işletmeler İş Kanunu, Borçlar Kanunu, Türk İcra İflas Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu yanı sıra ticari faaliyet içinde bulundukları diğer ülkelerin konularına uymak zorundadırlar. Kurumsallaşmak için yasalara uymak ve gerekliliklerini yerine getirmektedir. Örneğin, sigortalı işçi, eski hükümlü, engelli işçi çalıştırma gibi şartları yerine getirmeleri gerekmektedir (Çakır, 2019: 49).

1.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmelerin kurulmasında, hacim, iş, kapasite, dağıtım kanalları hedefler gibi uzun süreli ulaşılması planlanan kendi içinde görev dağılımı ve faaliyet alanını kapsayan bir yapı oluşturmaktadır. Yapının varlığını sürdürebilmesi için değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. İşletmelerin değişen koşullara uyumları esnek bir yapıda olmalarına bağlı olmaktadır. Esnek yapıları sayesinde işletmeler olumsuzluklar yaşamadan süreklilik sağlayabileceklerdir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, kurumsal, bireysel amaçlarına uyum içinde ulaşmalarını sağlayacaktır. Bu durumda ekonomik, sosyal ve toplumsal açılardan güçlenmelerine yansımaktadır (Salahoğlu, 2019: 33).

1.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

İşletmelerin temeli bireylerden oluşmakta ve bu sebeple bireyler kendi amaç ve hedeflerine ulaşırken işletmelerden faydalanmaktadırlar. Çünkü bireyler için kendi çıkarları önceliklidir. İşletmeler değişen çevre koşullarına uyumlu olarak çalışanlarında yardımı ile amaç ve hedeflerini tekrar gözden geçirip yenileyebilmektedirler. Böylece

sürekliliklerini sağlamış olacaklardır. İşletmelerde etkinliğin söz konusu olabilmesi için işletme çalışanların amaçları bakımından uyumlulukları gerekmektedir. Bu sebepten kurumsallaşma isteyen işletmeler çalışan ve işletme amaçlarını uyumlu hale getirebilmeleri gerekmektedir. Çalışanların katılımı ile zaman içinde amaç ve hedefler düzeltilmelidir (Erkan, 2012: 68).

1.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Toplumda kuruluşları kendilerine has kimlikleri bulunmaktadır. Rekabet ortamında diğer kurum ve kuruluşlardan ayırt edilebilmek için görsel unsurları olan, logo, renk, üniforma gibi kendilerine özgü iletişim, değer gibi unsurları da kurum kimliği için kullanmaktadırlar. Kurum kimliği, bina mimarisi, halkla ilişkiler, hizmet, servis, verdiği mesajlar, yönetim biçimine kadar pek çok unsuru kapsamaktadır.

İşletmeyi somutlaştırmayı sağlayan kurumsal kimlik doğru bir biçimde oluşturulması kendisini doğru ifade etmesi ve yansıtmayı sağlamaktadır. Kurumsal kimlik oluşturulurken işletme içinde ve dışında onay almış, benimsenmiş, kabul edilmiş olması gerekmektedir. Başarılı geçen bir kurumsal kimlik oluşumu işletmenin güçlü itibarla piyasada yerini almasını sağlayacaktır (Tokyüz, 2019: 48).

1.4. KURUMSALLAŞMANIN TEMEL BİLEŞENLERİ

Kurumsallaşma, benimsenen kuralların geliştirilmesi ile ilişkin süreçler ve yükümlülükleri barındırmaktadır. Kurumsallaşmada yanılığa düşülen nokta kurumların ömürleri yöneticileri ile sınırlanması olmaktadır. İşletme kurumsallaşma sonrasında kişilerden bağımsız yaşam ve kimliği bulunmaktadır. Kurumların planlı büyüme, devamlı başarılı, adil ve hak sahiplerinin menfaatleri kurumsallaşma gerekliliklerinin işaretleri olmaktadır (Şen, 2017: 28).

1.4.1. Formalleşme

İşletmelerde yapılacak olan tüm işlerin, eylemlerin, sorumlulukların yazılı hale getirilmesine formalleşme denilmektedir. Formalleşme sayesinde farklı pozisyonadaki işler ve kişiler arasında koordine olmadan sağlanmaktadır. Koyulan kurallar sayesinde işlerin işleyişi nasıl yapılacağı hakkında netlik ve işletmeye istikrar sağlanmaktadır (Cevher, 2014: 588).

1.4.2. Profesyonelleşme

İşletmelerin profesyonelleşme ile ilgili ilk adımları işin ehli, çalışanların özelliklerine destek gösterecek kişilerden istihdamı sağlamak olmalıdır. İşletmede profesyonel kişi arttıkça profesyonellik özellikleri artmaktadır. Buda verimli çalışma sağlamaktadır. Profesyonel bir çalışma ortamı olması profesyonel çalışmalara mesleki tatmin sağlayacaktır. Ayrıca profesyonellik işletmelerin çevresel değişiklikleri rakip işletmelerdeki gelişim ve değişimlerinde takip edilmesinde kolaylık sağlayacaktır (Sundu, 2017: 86).

1.4.3. Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)

Şeffaflık kurumsallaşmanın en önemli bileşeni olmaktadır. Şeffaflıkla işletme için ticari sırlar hariç mali ya da mali olmayan bilgilere tarafsız, zamanlı, kapsamlı, anlaşılabilir şekilde ulaşmak mümkün olmaktadır. Kamuoyunu ilgilendiren konularda açık, doğru, tam, kullanıcıların anlayabileceği, erişim kolaylığı ve maliyet düşüklüğü ile sunulması sağlanmalıdır. İşletmeler kurumsal şeffaflık seviyelerini arttırırken uluslararası kabul görmüş ilkelerden yararlanabilmektedirler. Nadirde olsa şeffaflık ve hesap verebilirlik bazı çalışmalarda ayrı ayrı konu edinilmişlerse de kurumsallaşma çalışmalarında iki kavramında benzer oldukları ifade ettikleri çalışmalarda görülmektedir. Şeffaflık ile birlikte hesap verilebilir kavramları ele alındığında “yönetim kurulu üyelerinin esas itibariyle anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğu” şeklinde tanımlanmaktadır (Tokyüz, 2019: 29-30).

1.4.4. Kültürel Güç

Farklı kültürlerde kişilerin işletme içinde yer almaları işletme kültürünü oluşturmakta ve toplumsal kültürün alt kültürü olarak işletme kültürünü incelemek mümkün olmaktadır. Bu grubun işletme dışında uyumu ve işletme içerisinde bütünleşmesi maksadıyla işletme kültürünün olduğu varsayımlar arasında yer almaktadır. Kurum kültürü, işletmelerin performanstaki farklılıklarını açıklamaktadır. Kurum kültürünün güçlülüğü işletme üyelerinin güçlü paylaşımları sayesinde olmaktadır. Güçlü kültür ile daha az bürokrasi davranış tutarlılığı, aşırı kuralların

olmadığı, kişilerin kendi davranışlarını düzenleyebildikleri esasında güven olan çalışma ortamı sağlanmaktadır (Nehir, 2019: 36).

1.4.5. Tutarlılık

Tutarlılık, “her bir parçanın arzulan bütünlüğü yansıtması ve onunla uyumu” şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmenin verilen sözü yerine getirmesi, aynı alanda faaliyette bulundukları işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkilerin verilmesine denilmektedir. Hedefleri gerçekleştirmede de işletmelerin tutarlı olmaları ve yöneticilerin karar ve karar uygulamalarında tutarlılıkları gerekmektedir. İşletme çalışanların amaçlarında tutarlılıkların olması etkinliği ve etkililik arttırmaktadır. Tutarlılığın işletmede olması için gerekli olan hususlar (Apaydın, 2008: 126);

- Yüksek seviyede bağlılık
- İş yapma amacı ile açık ve farklı yöntem
- Ortak değer
- Ne yapılacağı ya da ne yapılmayacağını belirleyen ödül sistemi

1.5. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI

Kurumsallaşma boyutları farklı çalışmalarda farklı şekilde incelenmektedir. Ekonomik işbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimin adillik, eşitlik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk boyutlarında gerçekleşeceğini belirtmişlerdir (Gül, 2012: 46). Çalışmalarda konu edilen, yer olan en çok kurumsallaşma boyutlarına bu çalışmada yer verilecektir.

Etkin iletişim, işletmelerde kurumsal gereklilikten dolayı sürekli ve çok yönlü iletişim sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Etkin iletişim sayesinde iş görenler hedefler doğrultusunda birbirleri ile iletişim ve etkileşimleri kolaylaştırmaktadır. Buda başarılarına yansıyacaktır (Gül, 2012: 48).

Sadelik ise işletmede ihtiyaç olmayan şeylerden kurtulmayı kısa zamanda daha az emek ürün ve hizmet üretmeyi ifade etmektedir. Sade bir kurum yapısı hem işlerin yapılma sürelerinde kısalmayı hem de işletmedeki herkesin konulara hakimiyetine imkan sağlamaktadır. Yine çevre faktöründeki değişiklikler dikkate alınarak sade bir

yapı oluşturulması işletmelere sadelik oranında kurumsallaşma ve etkinlik sağlayacaktır (Erkan, 2012: 63-64).

Esneklik, kazanılan bir örgüt niteliği olmaktadır. Bir işletme çevreye uyum açısından esnek ise kurumsallaşması yüksek, çevre uyumu katıysa kurumsallaşma seviyesi gelişmemektedir. İşletmelerin yapıda esneklikle yakından ilişkilidir. Örneğin yeni kurulmuş bir işletme eski işletmelere göre çevreye uyum bakımından tecrübesizlik kaynaklı daha az esneklik gösterecektir. Yine faaliyet gösterdiği çevrenin istikrarlı ya da dinamik oluşu da esnekliğini etkilemektedir. Dinamik bir çevrede yer alan işletme değişen çevre şartlarına uyum sağlayıp ayakta kalmak için daha esnek bir yapıda olmaktadır (Sundu, 2017: 81).

Özerklik, kişiler ya da kurumlardan bağımsız karar alma ve uygulama olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Özerk bir işletme, kendine has kurallar, ilkeleri ve dışa bağımlılığın olmadığı bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin kurumsal kimliklerinin olması özerkliklerini sağlamaktadır (Sarica, 2019: 65).

1.6. KURUMSALLAŞMANIN SONUÇLARI

İşletmelerin kurumsallaşmalarının işletmeler için yararları ve sakıncaları birçok araştırmada yer almaktadır. İşletmeler için kurumsallaşmanın yararları ve sakıncaları şu şekilde özetlenebilir:

1.6.1. Kurumsallaşmanın Yararları

Bilim ve iş dünyası açısından kurumsallaşmanın birçok yararının olduğu kabul edilmektedir. İşletme yöneticisi, kurucu ve çalışanları bu yararlar doğrultusunda kurumsallaşma sürecine başlamaları gerekmektedir (Erkan, 2012: 74). Kurumsallaşmanın yararları şu şekildedir (Gül, 2012: 64-65-66);

- İşletmelerin özerkliğini sağladığından dolayı farklı bir kimlik kazanımını işletmelere sağlamaktadır.
- Karar alımlarda süreç hızlı ve planlı ilerlemektedir.
- Kurumsallaşma sayesinde oluşan vizyon işletme sürekliliğini sağlamaktadır.
- Sosyal sorumluluk ile marka değeri, hisse değeri artarken, borçlanma maliyeti düşmektedir.

- Kişilerin görev ve sorumluluk alanları yazılı olarak belirtildiğinden kimse birbirinin alanına girmemektedir.
- İşletmelerdeki davranış tutarlılığı sayesinde paydaş ve işgörenlerin güvenini kazanmaktadır.
- Kurumsallaşma sayesinde çevresi ile uyumlu olan işletmelerde yasallıkta artmakta, devlet ve özel sektörün sunduğu fırsatlardan yararlanabilmektelerdir.
- Kurumsallaşma ile acil durum planları yer aldığı için bu durumlarda ne yapılacağı belirlenmektedir.
- Kurumsal işletmeler yoğun iletişim içerisinde oldukları için yönetici ve işgörenler arası etkinlik sağlanmaktadır.
- Kurumsal işletmelerde insan önemi olduğu için kariyer yönetimi de geniş alan bulmaktadır.

1.6.2. Kurumsallaşma Sakıncaları

Kurumsallaşmada da her şey de olduğu gibi sakıncalar bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik açısından nesiller arası geçişi sağlayan kurumsallaşma çoğu işletmenin ömrünün kısa sürmesine neden olmaktadır (Erkan, 2012: 77-78). Kurumsallaşmanın sakıncalarını şu şekilde özetleyebiliriz (Candan, 2018: 33):

- Kurumsallaşma her işletme için aynı şart ve zamanda işlememekte,
- Kurumsallaşma ile çalışanlar sadece kendi işlerine odaklanmakta,
- Kurumsallaşmayla işletme sahiplerinin kontrolü elden gidebilmekte,
- Kurumsallaşma, maliyetli bir süreçtir,
- Kurumsallaşma, karar alma sürecini uzatabilmekte,
- Kurucular açısından profesyonellerle paylaşım ve dayanışma hizmeti almak zor gelmektedir.
- Kurumsallaşma ailede yaşanan sorunları engelleyememekte,
- Kurumsallaşma tekrarlar yaşanması ve tekrarların artmasına çalışanlarda verimlilik düşüşüne sebep olmaktadır,
- Kurumsallaşma eldeki finans kaynaklarının kontrolünü zorlaştırmakta ve yanlış borç ve yatırımlara neden olabilmektedir.

1.7. KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Kurumsallaşma ile ilgili yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Girenay (2018) yaptığı çalışmada Adana’ da faaliyet gösteren otellerde çalışanların kurumsal girişimciliğiyle işletme performans düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Ankete 157 katılımcı katılmıştır. Araştırmada yer alan otellerde görevli kişilerin kurumsal girişimcilik kavramının alt ölçeklerinden olan risk alma eğilimi, örgütsel yenilenme, yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve çevrenin yapısı ile işletme performansı düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Kurumsal girişimcilik kavramının alt ölçeği proaktiflik boyutu ile işletme performansı düzeyleri arasında istatistiksel herhangi bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Gül (2012) araştırmasında kurumsallaşma ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi Nevşehir ili sınırlarındaki konaklama işletmelerinde yapmıştır. Konaklama işletmelerinin kurumsallaşmalarının düzeyleri ile öznel işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın öznel işletme performansı üzerindeki etkisi olumludur. Otonomi boyutunun öznel işletme performansı tüm boyutlarında etkisi olumludur. Odabaşına yıllık gelir kurumsallaşmaya etkisi bulunmamaktadır.

Özer (2011) kurumsal girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek için Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak bir çalışma yapmıştır. Bulgulara bakıldığında kurumsal girişimcilik boyutları; proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve yenilikçiliğin, bu işletmelerin finansal performansları orta ve uzun vadede olumlu yönde katkısı olduğu tespit edilmiştir.

Apaydın (2008) yapmış olduğu çalışma da İstanbul ilinde İkitelli Sanayi Bölgesi’nde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşmalarının işletme performanslarına etkilerini araştırmıştır. Araştırma KOSGEB’ e bağlı olan işletmelerden 1000 örneklem arasında rastgele seçilmiştir. Kurumsallaşmanın performans arttırdığı ile ilgili literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmada ise formalleşmenin performansı etkilemediği görülmektedir. Profesyonelleşme ile ilgili bulgularda ise profesyonelleşmenin işlevsel performansı yenilik ve uyum sağlama performansını literatürde olduğu gibi etkilediği görülmektedir. Çalışmada kültürel güçle işletme

performansı arasında, tutarlılık ile işletme performansının uyum sağlama ve yenilik performansı boyutu arasında, performans çıktıları arasında ilişki görülmemektedir. Tutarlılık ile performans çıktıları arasında etki görülmemektedir. Kurumsallaşma ile çalışan sayısı arasında ilişki bulunmamaktadır.

Turhanlı (2018) çalışmasında aile şirketlerinin kurumsallaşma unsurlarının performans üzerindeki etkisini incelemek için ele alınmıştır. Çalışma kapsamında Türkiye de bulunan aile şirketleri ele alınmıştır. 220 kişi ankete katılmıştır. Çalışma sonucunda ise Formalleşme ile performans; kültürel güç ile işletme performansı; esneklik ile performans; şeffaflık ile işlevsel ve çıktı performansı arasında olumsuz ilişki bulunmaktadır. Ancak çıktı, yenilik ve uyum sağlama performansı; profesyonelleşme ve işlevsel performans; sosyal sorumluluk ve tutarlılıkla performans arasında olumlu ilişki bulunmaktadır.

Öztürk (2014) yapmış olduğu çalışmada sağlık kurumlarının kurumsallaşmasının kurum performansına etkisi araştırılmıştır. Örneklemi İkinci Basamak Tedavi Hizmetleri ve Üçüncü Basamak Tedavi Hizmetleri özel ve kamu kurumlarında çalışan tıp fakültesi mezunu doktorlar oluşturmaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde kurumsallaşma ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Güneş (2016), çalışmasını Manisa ilinde bulunan KOBİ'lerin özelliklerine göre, bağımsız denetimin KOBİ'lerin kurumsallaşmasındaki rolü üzerine bir etkisi olup olmadığı anket soruları ile yapmıştır. Yapılan çalışmada bağımsız denetimle finansman kaynağı bulma, kurumsallaşma, güvenilir olma gibi değişkenlerin hiç biri ile anlamlı ilişki kurulamamıştır.

Nehir (2019), inşaat sektörü işletmelerinde işgörenler tarafından algılanan kurumsallaşma düzeylerini belirlemek ve kurumsallaşma düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılmıştır. Araştırmada Ankara'da hem özel hem de kamu' da inşaat firmalarının şantiyelerindeki işgörenler ile yapılmıştır. Araştırma ile işgörenlerin kurumsallaşma algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasında farklılaşma görülmüş, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu etkilediği görülmüştür.

Şahman, Tengilimoğlu ve Işık (2008), özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması yapmışlardır. Araştırma 145 özel hastane yöneticileri ile yüz yüze, e-posta ve posta ile anket yapılmıştır. Sonuçta ulaşılan ise yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşmayı pozitif yönde etkilediğine ulaşılmıştır.

Ulukan (2005), girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifini araştırmak amacı ile Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı olarak Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 40 işletme ile telefon görüşmesi ve 25 işletme ile yüz yüze görüşme yapılarak sorulara cevap vermişlerdir. Araştırma sonucuna göre kurumsallaşma yönünde atılan adımların yetersiz olduğu görülmüştür.

Demir (2014), aile işletmelerinin kurumsallaşmasında değişimin önemi ve kurumsallaşmanın işletme çalışanlarının motivasyonuna etkisini araştırmak üzere Türkiye'deki 500 büyük işletme ile anket yapılmıştır. Anket sonucuna göre motivasyon düzeyi ile işletmenin kurumsallaşma düzeyi arasında ilişki bulunmuştur. Demografik faktörlere bakıldığında yaşın çalışan motivasyonu açısından belirleyici olduğu, diğer faktörlerde ise çalışanlar açısından değişiklik gözlenmiştir.

Çakır (2019) çalışmasında Konya sanayinde faaliyet gösteren firmaların işveren, üst düzey yönetici ve kurumsallaşmanın işe alım süreçlerine etkisi çeşitli açılardan sınıflandırma yapılarak incelenmiş ve 300 katılımcı ile anket yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre ise kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış şirketler ile henüz kurumsallaşmaya başlamamış şirketler arasında insan kaynağına verilen önem seviyesinde farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Çalışkanel (2018), aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma sorunları- Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmeleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma sanayi sektöründe üretim yapan aile işletmelerinde kurumsallaşma önemi, süreci ve bu süreçteki sorunlar üzerine bir saha araştırması yapılmıştır. Türkiye genelinde üretim yapan 47 aile işletmesi ile anket yapılmış ve ankete katılan işletme yöneticilerinin %66'sı kurucu ya da kurucunun oğlu veya kızı olduğu görülmüştür. Eğitim durumları %58,6 lisans ya da yüksek eğitim düzeyindedir. Bu sonuçlar kurumsallaşma farkındalığı ve bunun için atılacak adımlar açısından olumlu olduğu yönünde bulunmuştur. Ankete katılan işletmelerin %46,2'si aile

işletmesi olmanın avantajı ve dezavantajlarının olduğu konusunda fikirleri olmadığını ifade etmişlerdir. İşletmelerde kurumsallaşma için aile anayasası olması gerekliliğine dair inanç %70,2 olmasına rağmen aynı oranda işletme anayasaları olmadığı görölmüştür. Danışmanlık hizmeti alınmasının gerekliliği %78,7 oranında fakat anket yapılan işletmelerin %48,9'u bu hizmeti almamaktadır. Performans değerlendirme sisteminin %44,7'sinde bulunmadığı belirtilmiştir. Çalışan bağımlılığı için örgüt kültürüne dair anket sonuçlarına bakıldığında %55,3'ü güçlü örgüt kültürü görölmemiştir. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için kurumsallaşma gerekliliğine olan inanç %100 olmasına rağmen işletmelerin %70,2 oranında kurumsallaşma aşamasında olduklarını ve %77'si kurumsallaşma faaliyetleri yürüttüklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin %55,3'ü aile üyelerinin kişisel tutum ve davranış işletmenin kurumsallaşmasını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Yetki devri planlanmasının bu işletmelerde yapılmadığı kararsızlıklarla birlikte %79 olduğu görölmüştür.



İKİNCİ BÖLÜM
İŞ VE İŞLETME PERFORMANSI

2.1. PERFORMANSIN TANIMI VE KAPSAMI

Sanayi devriminin yaşandığı 20. Yüzyıl başlarında sanayileşmedeki artışla birlikte performans kavramı önemli hale gelmiştir (Valibayova, 2018: 52). Özellikle müşteri kavramının işletmeler için önemli hale gelmesi işletmeleri performans ve performans ölçümüne yöneltmiş ve teknolojik gelişmeler ile değişerek firmaların kullanımına sunulmaktadır. Geleneksel yani finansal açıdan kullanımlar günümüz şartlarında yeterli kalmamış müşteri odaklılıktan kaynaklı sübjektif ölçümler işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Vatansever, 2010: 146).

İnsanın iş gücü olarak çalışma hayatı içerisindeki önemi birçok çalışmada görülürken tarihe bakıldığında ise beden çalışmasının üretkenlik için ne derece önemli olduğu İkinci Dünya Savaşı sonrasında Frederick W. Taylor sayesinde bilinirliği artmıştır (Oltulu, 2014: 64). Çağımız rekabet koşullarına uyum sağlamak, rakip işletmelerden farklı konumda yer almak için işletmelerin kalite, esneklik, kaynak etkinliği, yenilikçilik gibi kavramları içinde barındırması ve hedef haline getirmesi gerekir (Özer, 2011: 72).

Performans kavramı üzerine çalışmalar yapan birçok akademisyenin tanımlamalarda görüş ayrılıklarına sahip oldukları araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. Performans ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar şunlardır; Nelly (1996) performansı, amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiği şeklinde tanımlarken, Dwight(1999) performansı, amaca ulaşma düzeyi, Rolstadas (1998), performans kriterlerinin karmaşık ilişkisi şeklinde tanımlamışlardır (Başat, 2010: 17-18-19). Tanımlamalar sonucunda performansı, planlı ve amaçlanmış bir etkinlik neticesinde ulaşılan, nicel ya da nitel kavram şeklinde ifade edilebilmektedir (Akal, 2005: 17). Yine performansı işgörenden beklenenin ne kadarını yapabildiği, işindeki başarısı olarak tanımlanabilmektedir.

Köken olarak Fransızcadan dilimize geçen performans kavramı, “icra etmek, yerine getirmek” anlamlarına gelmektedir (Valibaova, 2018: 52). Kısacası performansı, daha evvelden ölçütleri belirlenmiş olan bir görevin ve amacın gerçekleşmesini sonucu elde edilen düşünce, ürün ya da hizmet şeklinde tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002: 156). Performans bireylerin ya da grupların gösterecekleri faaliyetlerin yansıması sonucu örgütleri etkilemektedir. Performansın önemi bu noktada işletmeler açısından

artmakta ve yöneticilere bireysel performans artımında önemli görevler düşmektedir (Kalaycıoğlu, 2018: 57).

2.2. PERFORMANS KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletmelerin performans ölçümlerini yapabilmeleri için öncelikle neleri ölçmeleri yani gösterge olarak neleri baz alacaklarını bilmeleri gerekmektedir (Akal, 2005: 31). Birçok yazar akademisyen ve araştırmacıya göre bu kavramlar çeşitlilik gösterse de aşağıda yer alan yedi kavram üzerinde performansı ilişkilendirmek mümkündür (Atilla, 2010: 4).

2.2.1. Etkenlik

İşletmeler için etkenlik en önemli performans unsuru olarak yer almaktadır. Çünkü amaçlara ve bu amaçların gerçekleşme düzeyini işletmenin sonuçları ile bağdaştırarak belirlemektedir (Akal, 2005: 34). En yalın olarak “işlerin doğru yapılması” şeklinde ifade edilebilen etkenli, işletmelerin amaçlarına ulaşma düzeylerini belirleyen bir kavramdır. İşletmelerin kaynaklarını kullanımlarının verimliliğini ifade etmektedir. Etkenlik ile karıştırılan etkililik ise, dönem başında iken planlanan üretim meblağının dönem sonunda gerçekleşmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Başat, 2010: 27-28).

2.2.2. Verim

“Şimdi biz neredeyiz?”, “daha iyi nasıl olabiliriz?” sorularının yanıtlanması ile verim kavramı işletmeler için anlamlı hale gelecektir. İşletmelerde mevcut olanaklardan içinde bulundukları durumlarda en iyi şekilde kaynaklarından örneğin işgücünden yararlanmaları gibi durumları ifade etmektedir (Gireneay, 2018: 32). Verim ve verimlilik kavramları farklılık arz etmesinin yanı sıra her ikisinin doğrusal bir ilişkide bulunduğu ifade edilebilmektir. Verim artması ile verimlilik artmaktadır. Ancak verimlilik sadece kullanılan kaynaklar ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi incelerken, verim mevcut kaynakların potansiyeli ile kaynak potansiyelinin kullanılan bölüm arasındaki ilişkileri incelemektedir (Akal, 2005: 40).

2.2.3. Verimlilik

Verimlilik tarih boyunca önemini koruyan ekonomik problemlerin çözümünü koruyan bir kavramdır. Ülkelerin kalkınmaları gibi makro önemi kadar işletmelerin fedakârlıkları, çabaları gibi mikro önemde sahiptir. Verimliliği girdinin çıktıya oranı şeklinde tanımlamak ve formüle etme imkanı bulunmaktadır (Özer, 2011: 85).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimlilik savurganlığın olmadığı, kaynak kullanımında en iyi şekilde yararlanılarak üretim faaliyetlerinde bulunulmasını ifade etmektedir. Üretim esnasında kullanılan faktörler ile üretim sonunda elde edilmiş olan ürünlerin ilişkisi şeklinde verimlilik tanımlanabilmektedir. Verimliliğin yaygın kullanım sebebi işletmelerin kullanımda basit bulmaları ve kolaylığından kaynaklanmaktadır. Verimlilik sadece ekonomi alanında yer almamasından dolayı, çalışma alanlarının çeşitliliğinden kaynaklı tanımlamalarda, çalışanların yaşam ve çalışma koşullarında en iyinin amaçlanması, ürün – hizmet kalitesini yükseltme, çevrenin ve doğal yapıların korunması gibi farklılıkların yanında üretim miktarını birim girdi başına arttırmaya çalışmak yer almaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

2.2.4. Kalite

İşletmelerin Toplam Kalite anlayışına günümüzde verdikleri değer ürün ve hizmet kalitesi anlayışında daha kapsamlı hale gelmelerini sağlamıştır. İşletmelerdeki bu değişimin ölçülmesi ve gelişmelerin takip edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Girenay, 2018: 33). Kalite Juran tarafından kullanıma uygunluk; Taguchi, ürünün sevkiyat sonrasında toplumda sebep olduğu zarar; Crosby, gereksinime uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2005: 50). Kalite tıpkı verimlilik kavramı gibi kullanılan alan ve ihtiyaca göre farklı tanımlamalara sahip bir kavramdır. Kalitenin önemi kalite ve müşteri sadakati, kalite ve karlılık arasında ki doğrusal ilişkiden kaynaklanmaktadır. İşletmeler müşteri sadakati sayesinde maliyet azaltımı sağlayarak müşterilere daha düşük fiyatta daha kaliteli ürün ve hizmet sunmaları, işletmeleri rakipleri ile fiyat açısından rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır (Özer, 2011: 84).

2.2.5. Yenilik

Günümüzde yenilik bir rekabet aracı olmasının yanı sıra performans göstergesi olarak yer almaktadır. İşletmeler bir noktaya kadar maliyet azaltımı ya da fiyat indirimi uygulamalarına yönelebilmektedirler. Tıkandıkları noktada işletmeler yeniliğe yönelmek durumundadırlar. Bunların dışında teknolojik gelişmeler, bilimsel buluşlardaki hızlilik, ürünlerin piyasaya tüketicilerin dilediği şekilde ve ekonomik olarak dağılması da yenilik yoluna şirketleri itmektedir. Kavram olarak yenilik Latince “innovore” sözcüğünden türemiş ve ilk kavramsal olarak çalışma da yazar Schumpeter tarafından yapılmıştır. Yazar yeniliği, “üretime yönelik yeni yol ve yöntemlerin bulunması” şeklinde tanımlamıştır (Avcı, 2009: 125). Yenilik, birey ya da bir birimce yeni olarak kabul gören düşünce, nesne ya da uygulama olarak tanımlamak mümkündür. Davis ve Devinney yeniliği var olan ya da yeni bir problemi/ihtiyacı gidermek amacı ile farklı veya yeni bir çözüm yolu ile ifade etmişlerdir (Şahin, Türker ve Zerenler, 2007: 660).

2.2.6. Karlılık

İşletmelerin en temel amacı olan kar ve karlılık, içerisinde bulunulan dönemde elde edilen gelirlerden yine aynı dönem içerisinde yapılan giderlerin çıkarılmasıyla kalan artı değer olarak ifade edilmektedir. Kar işletmelerin başarılarını ölçmede kriter ve aynı zamanda işletme çalışanlarına iyi ücretler ödeme, işletme sahiplerinin gelirlerini arttırma, yatırım aracı olmaktadır (Başat, 2010: 31-32). İşletmelerin burada dikkat etmeleri gereken nokta ise karlılık hesaplamak için dönemsellik baz alınırken planlama sırasında uzun dönemli düşünülmesi işletmeleri başarıya götürecektir (Girenay, 2018: 34).

2.2.7. Ekonomiklik

Üretimdeki satış tutarlarının maliyet tutarlarına oranlanmasına ekonomiklik denilmektedir. Satış niceliğinde ve satış fiyatının düzeylerinin aynı olması maliyetteki giderlerin düşmesine yani ekonomik artışı sağlamaktadır (Atilla, 2010: 7).

2.3. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI VE TANIMI

Performans kavramında olduğu gibi iş performansı kavramında da pek çok tanımlamalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır; Çalışanların işletmenin tüm öğelerinden yararlanması ve bu sırada işletme hedef ve amacına uyumluluğunun gözlenmesine iş performansı denilmektedir. Çalışanların işte göstermiş oldukları tutum ve davranış şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu davranış ve tutumlar sonucundaki çıktılar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çıktıların olumsuz olması çalışan performansının düşüklüğünü ifade ederken, olumlu olması çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmede başarılı performans sergilediklerini göstermektedir (Şahin, 2018: 36-37). Çalışanlara görev verirken yetenek ve ilgileri göz önünde bulundurulması performans yüksekliğini sağlayacaktır.

İş performansı işin kalitesini de göstermektedir. Bir marka çalışanlarının iş performansı o markanın performansını da etkilemektedir. Bunun yanında çalışanların ödeme karşılığında yaptıkları emek olarak iş performansını değerlendirmek mümkündür (Valibayova, 2018: 53-54).

İş performansındaki yükselme işletmelerin sosyal sosyal ve ekonomik hedeflere ulaşımını sağlarken aynı zamanda çalışanlarında maddi ve manevi ödüllere ulaşmalarında önemli rol üstlenmektedir (Karaalioğlu, 2019: 136).

İş performansı işletmelerin rakiplerinden farklı konumda yer almaları pazardaki konumlarını korumaları amacı ile işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı işletmeler için pazar payı, kalite ya da karlılık önemli iken bazılarında maliyet, verimlilik önemini korumaktadır (Şahin, 2018: 3).

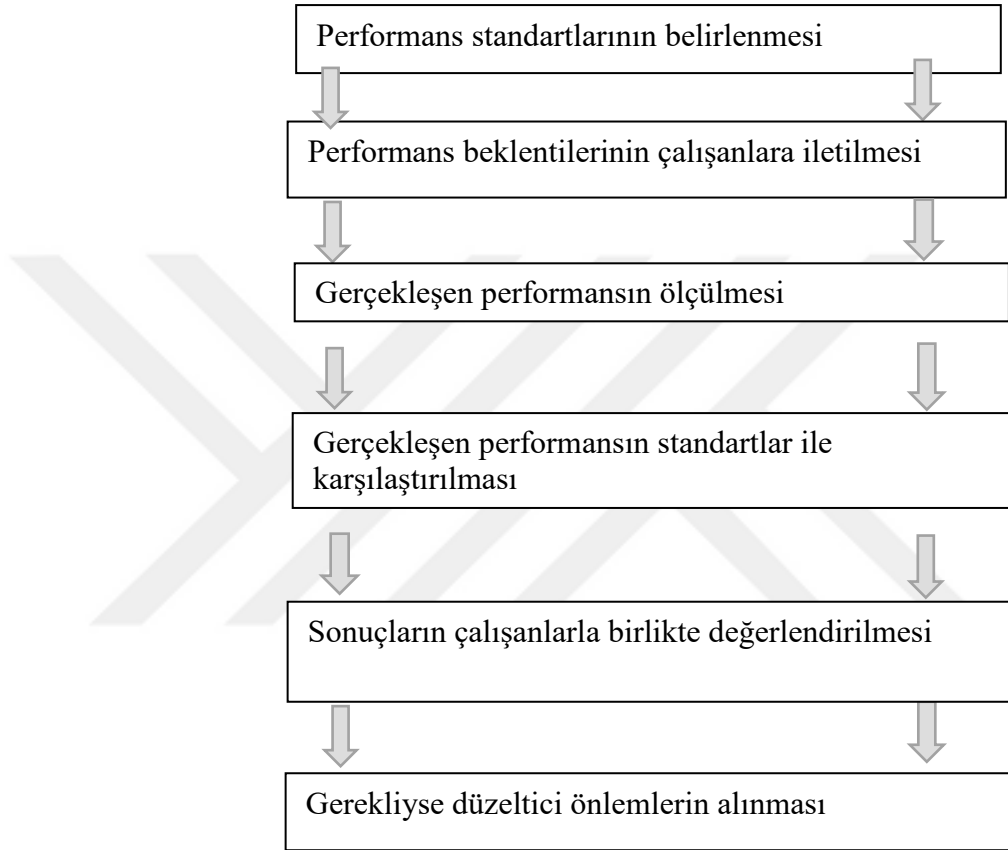
2.4. İŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRME AŞAMASI

İnsan kaynakları biriminin en önemli görevi olan aynı zamanda başarı değerlendirme olarak da ifade edilen performans değerlendirme, kişi ya da kurumların üstlendikleri görevleri yerine getirme sırasında performanslarının önceden belirlenen ölçütler kullanılarak ölçülmesi olarak ifade edilmektedir (Helvacı, 2002: 159).

İş performansı değerlendirilirken sadece işletme içi değerlendirmeler değil müşteri memnuniyeti gibi işletme dışı değerlendirmelerde oldukça önemlidir. İş

performansı değerlendirme süreci performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ile başlayarak sonuçların uygulanmasını içermektedir. Performans değerlendirmeyi içeren süreci aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Girenay, 2018: 36):

Şekil 2.1: Performans Değerlendirme



2.5. İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme, kurumların belirlemiş oldukları amaç ve hedefler doğrultusunda meydana gelen ürünleri ve hizmetleri sonuçları ile birlikte değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin rekabet artışları ve buna bağlı faaliyetlerdeki farklılaşmalarından kaynaklı birçok alanda olduğu gibi performans değerlendirmede de geçmişten günümüze farklılıklar olmuştur. Performans değerlendirmenin işletmeler için önemini Nelly, teknolojiye ve dış taleplerdeki değişimler, kalite ödülleri, işletmelerin devamlı gelişme isteği gibi nedenlerle ilişkilendirmektedir. Ayrıca Nelly performans değerlendirme ile ilgili 1994 ve 1996

yıllarında yapılan çalışmaları rakamsal olarak ifade etmiş ve bu makalelerin 3.615 tane olduğunu belirtmiştir (Güner ve Memiş, 2007: 300).

Performans değerlendirme ile ilgili birçok çalışma yer almasından kaynaklı performans değerlendirme yöntemlerinde de farklılıklar bulunmaktadır. Genel kabul gören yöntemlerin iki başlık altında incelenmesidir. Geleneksel (Klasik) performans değerlendirme yöntemleri ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir (Şahin, 2018: 29).

Geleneksel (Klasik) performans değerlendirme yöntemleri;

- İkili karşılaştırma yöntemleri
- Alternatif sıralama yöntemleri
- Adam adama kıyaslama yöntemi
- Sıraya koyarak değerlendirme yöntemleri
- Doğrudan sıralama yöntemleri
- Derecelendirme yöntemleri
- Grafik değerlendirme yöntemi
- Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi
- Zorunlu seçim yöntemi
- Kritik olay yöntemi
- Serbest değerlendirme yöntemi

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri;

- Kendini geliştirme yöntemi
- Sonuçlara ve amaçlara göre değerlendirme yöntemi
- Alan inceleme yöntemi
- Başarı kaynakları yöntemi
- Değerleme merkezi (Bars) yöntemi
- 360 derece değerlendirme yöntemi
- Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi

Bu çalışmada ayrıma bakılmaksızın en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri incelenecektir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden birisi olan sıralama yöntemi işletmedeki tüm çalışanların bir arada değerlendirildiği, başarılı olanlardan başarısız olanlara doğru performanslarının sıralanmasıdır (Yetişkin, 2010: 24). Adam adama karşılaştırma yöntemi, kişinin diğer çalışanlar ile kıyaslanmasıdır

(Şahin, 2018: 29). İkili karşılaştırma yöntemi, grupta yer alanların bir özellikte bir kişinin diğeri ile kıyaslanıp işaretlenmesi ve sonunda işaretlerin toplanıp çoktan aza sıralanmasıdır. Olumlu ise (+), olumsuz ise (-)'dir (Sungur, 2016: 33). Derecelendirme yöntemi, yöneticilere belirlenen kriterler bulunan bir form verilir ve astlarını 1-5 arasında puanlama yaparak bu yöntemle değerlendirmektedirler. Bu puanlamada yetersiz, çok yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli olmak üzere beş farklı derecede değerlendirme yapılmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi ise çalışanlarının performansının normal dağılım eğrisine uygun olduğu varsayılarak yönetimde üstlerin astlarını çok düşük, düşük, orta, yüksek ve en yüksek olmak üzere beş ölçekte değerlendirilmesidir (Özer, 2018: 191-192). Takıma dayalı yöntemde çalışanlardan oluşan takımların, süreç kalitesi ve süreç iyileştirmeye katkılarını ölçmektedir. İşletme amaçlarının ne kadarını gerçekleştirebildiğini ölçen performans ölçüm sistemi amaçlara göre değerlendirme yöntemidir (Şahin, 2018: 30). Değerleme merkezi yöntemi ise örnek olaylar, rol oyunları, birebir canlandırma gibi uygulamaların yapıldığı genellikle gelecekteki görevlerin belirlendiği ve çok sayıda katılımcı ve değerlendirme yapan kişilerin bulunduğu bir yöntemdir. Grafik değerlendirme yöntemi ise bir işin başarıyla iletilemesi ya da işi oluşturan gruptaki çalışanların değerlendirilmesi için en kötüden en iyiye ya da tam tersi en iyiden en kötüye derecelendirilmesidir. Çalışanların işteki performansı ile ilgili kapalı uçlu soruların yer aldığı, evet hayır cevaplarının verildiği ve evet yanıtlarının ortalamasının alındığı yöntem kontrol listesi yöntemidir (Yetişkin, 2010: 28-36-41). Kritik olay yöntemi, yöneticilerin çalışanlarının işlerde nasıl davrandıklarını gözlemleyerek bir forma kaydının yapılmasıdır. 360 derece değerlendirme yöntemi, bir çalışanın iş görme davranışları ve sonuçlarının üstler, çalışma arkadaşları, müşteriler gibi diğer kişiler tarafından değerlendirilme ve geri bildirimlerin yapıldığı bir yöntemdir (Helvacı, 2002: 165-167).

2.6. İŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLME AMACI

İş performansı değerlendirilme amacı çalışanların görevini yerine getirmesi ile oluşan sonucun örgütsel amaca uygunluğunun tespitini sağlamaktadır (Tuncer, 2013: 92). Performans değerlendirme amaçlarını iki aşamada incelemek mümkündür. Performans değerlemenin ücret artışı, terfi, işten çıkarılma gibi yönetsel amaçları bulunmaktadır (Oltulu, 2014: 81). Çalışanların kendilerini değerlendirdikleri, hatalarını görebildikleri,

yaptıkları işin sorumluluklarının farkına varabilecekleri ve üstlerin astlara değerlendirme neticelerinin geri bildirimlerde bulunmalarını içeren gelişmeye yönelik amaçlarda ikinci aşamasıdır (Özer, 2018: 174).

İş göreni motive etmek işe olan katkısı, başarı düzeyi ve ödül arasında denge sağlamanın yanında değerlendirme yapan ile değerlendirilen kişi arasındaki güvenin artması da iş performansı değerlendirme amaçlarına yöneliktir (Sungur, 2016: 10).

İş performansı değerlendirme amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Yetişkin, 2010: 10-11):

- “İşletmenin ödül ve ceza sisteminin etkinliğini arttıracak performans kriterlerini belirlemek,
- Eğitim için ihtiyaç analizine veri sağlamak,
- Yapılacak ödemelerin (prim vb) tespiti için yöneticiye yardımcı olmak,
- İşletme ve çalışanın misyon, vizyon ve stratejik hedeflerinin örtüşmesini sağlamak,
- Adil bir yönetim olduğu ve başarıların desteklendiğinin hissini çalışanlara yerleştirebilmek,
- Çalışanları motive ederek daha üretken, etkili olmaları ve eksikliklerini giderecek ortamlar sağlanmalı,
- Çalışanların işletme için değerli olduklarını hissettirmek,
- İşletmenin, çalışanlardan beklentileri konusunda belirsizlik ve endişelerini azaltmak,
- Düşük performanslara yönelik çözüm yolları bulmak, nedenlerini tespit etmek, başarısızlık devamı sonucunda gerekli durumlarda işten çıkarmaların kararını vermek,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme (kaizen)” felsefesini kurumsallaştırmak.”

2.7. İŞ PERFORMANSININ BOYUTLARI

İş performansı ile ilgili literatür incelemelerinde çoğunlukla karşılaşılan, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından kazandırılan “görev performansı” ve “bağlamsal performans” olarak iki aşamada boyutlandırmak mümkün olmaktadır. Bu

boyutlandırmanın yapılmasının nedeni, görev ile ilgili sorumlulukları yerine getirmenin yeterli olmayacağı, görevlerin sosyal yapılarına faydalı olacak faaliyetlerde de bulunulmasını sağlamaktır (Karaalioğlu, 2019: 136).

2.7.1. Görev Performansı

Görev performansı işle ilgili temel faaliyetlere yöneliktir. İşin mesleki ve teknik önü ile ilgili, işin değişmeyen sorumlulukları olarak tanımlamak mümkündür (Bağcı, 2014: 61).

Görev performansını, çalışandan beklenen sorumluluk ve görevleri yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. İki aşamada görev performansının yerine getirildiği incelenebilmektedir. İlki evrak, planlama, kalite kontrol gibi liderlik görevi dışında kalan tüm görevleri içeren teknik-idari yani alt kademe yer alan yöneticilik dışı görevler olan kırtasiye, çıktı kalitesi gibi görevleri barındıran performanslardır. İkincisi olan liderlik görev performansı ise alt kademe çalışmaların denetlenmesini içeren tüm görevler ile ilgilidir (Kalaycıoğlu, 2018: 58-59).

Görev performansını etkileyen en önemli etmenler kişilik özellikleri ve bilişsel yetenekler olarak ifade edilmektedir. Kişilik özelliklerine bakılınca bağımlı ya da bağımsız çalışabilen, görev yerine getirmede uyumlu olan kişilerin görev performansları yüksek olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Yine bilişsel yetenekleri güçlü olan kişilerde görev performansları yüksek olan kişiler olmaktadır (Şahin, 2018: 39).

2.7.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans kişilerin görevi olmamasına rağmen çalışma arkadaşlarına yardımda bulunma ve karşılıklı işbirliğine gönüllü olma şeklinde ifade edilebilmektedir. Bir başka tanıma göre bağlamsal performansı, işletmelerdeki teknik işlevlere ek sosyal ve psikolojik çalışmalara yönelik faaliyetler olarak ifade etmek mümkündür. Yapılan bir araştırmada Scotter ve Motowidlo bağlamsal performansı kişilerarası kolaylaştırıcılık, çalışma arkadaşını destekleyen performanslar, yardımlaşmak, müşterek şekilde işleri yerine getirme ve işe adanma; çok çalışma, hedeflere ulaşabilmek için kurallara göre hareket etme olarak iki boyutta incelemektedirler (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Bağlamsal performansı görev performansına destek olacak psikolojik ve sosyal etkinliklerin devamlılığı ve artırılmasına katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Polatçı, 2014: 116). Literatür incelendiğinde Borman ve Motowidlo bağlamsal performansı beş boyutta incelerken, Coleman ve Borman ise üç faktör bulunan daha sistematik olarak belirtmektedirler. Bunlar (Aslan ve Yıldırım, 2017: 105);

Borman ve Motowidlo' ya göre bağlamsal performans boyutu;

- “Gönüllü olma
- Ekstra çaba harcama
- Yardım etme ve işbirliği
- Örgüt kural ve prosedüre uyma
- Örgütsel amaçları destekleme”

Coleman ve Borman' a göre, bağlamsal performans boyutu;

- “Kişilerarası vatandaşlık performansı (yardım etme, diğer iş arkadaşlarını önemseme)
- Örgütsel vatandaşlık performansı (uyum, sadakat, vicdanlılık vb)
- İş/görev performansı (devamlılık, sivil erdem, ekstra çaba, kurallara uyma vb)

Doksanlı yıllarda bağlamsal performans ile ilgili çalışmaların artmasıyla örgütsel vatandaşlık kavramındaki tutarsız gibi görünmekte olan bilgiler tekrar yorumlanması için çalışmalar yapılmıştır. Kavramlar arasındaki iki fark; vatandaşlık davranışında bir karşılık beklenmemesi, bağlamsal performansta ise çalışanın performansı görülürken çalışmaya dikkat çekilir ve çalışana performansı olumlu şekilde yansımaktadır (Bağcı, 2014: 61).

2.8. İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

İşletmeler için yeni sayılabilecek bir kavram olan performans yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için işletmenin şimdiki ve gelecekteki durumları ile ilgili bilgi edinme, edinilen bu bilgileri kıyaslama ve sürekli performans gelişimine katkıda bulunacak etkinlikleri başlatma ve devamlılığının sağlandığı yönetim süreci olarak ifade edilmektedir (Akal, 2005: 75).

Performans yönetimi, işletmelerin performans yönetiminde kullanacakları sistemlerin kullanımının nasıl olduğunu, çalışanların bu sürece katkıda bulunmaları ve katkılarına göre değerlendirilip, ödüllendirilmelerinin yapıldığı şeklinde tanımlamak mümkündür (Başat, 2010: 34). İşletmelerde performans yönetiminin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için işletme amaç ve politikası çalışanlarla paylaşılmalı ve benimsemeleri yanı sıra birde işletme yöneticilerinin işletme performans yönetiminde kararlılıkları çok önemli olmaktadır (Atilla, 2010: 10).

Performans yönetimi son yıllarda çokça dile getirilip benimsenmiş gibi görünse de yılar öncesinde de performans yönetimi kavramı çoğu alanda görülmektedir. M.S. 3. yüzyıl başlarında iken Wei Hanedanlığı değerlendircisi, kendi beğenisi ile çalışanları değerlendirdiği Çinli bir filozofça eleştirilmiştir. İspanyol bir rahip Lgnatius Loyaola performans sistemini Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek için kurduğu araştırmalarda görülmektedir. Osmanlı da ise “i’lam” padişah emirleri ve “telhis” işlerle ilgili özetleme raporlarının bulunması yönetim sisteminin uygulandığına ilişkin belgeleri oluşturmaktadır. Osmanlı da terfiler ve ödüller liyakat başarıları ve hizmetteki kıdeme göre ayarlamışlardır. 1648 yılında da İrlanda’da kişilik özelliklerine göre bir değerlendirilme sistemi kullanmışlardır. 1900’lü yılların başında performans değerlendirme sisteminin ilk uygulamaları ABD kamu kurumlarında görülmüştür. Taylor’un çalışmaları ile başlatılan bu sistemde çalışanlar ve işverende performans artışları görmüşlerdir. Bu sistemde Taylor, verimlilik artışında ve maliyet azalmasına odaklanmışlardır. 1970 yılında ilk kez performans yönetimi kavramı kullanılmış, 1980 yılı sonrasında da sistem artık uygulamalara konulmuştur. Türkiye’de de ABD’de de olduğu gibi ilk kez kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır. İlk defa Karabük Demir Çelik Fabrikası ardından Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Demir Yolları vb. kamu kurumlarında uygulanmıştır. Özel sektöründe dikkatini çeken performans yönetim sistemi “4857 sayılı İş Yasası” 2003 yılında yürürlüğe girmiştir (Uysal, 2015: 36-37).

2.9. İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE AMAÇLARI

İşletmelerde performans ölçümü işletmelerin hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları, hedeflerinden uzaklaştılar mı, sektörel ortalamalarda olumlu yönde değişimler ya da

olumsuz sapmalar var mı bunların karşılaştırılması şeklinde ifade edilebilmektedir (Dağdeviren, 2008: 3).

Bilginin sağlanmasıdaki yol olarak ölçme tanımlanabilmektedir. İnsan sürekli olarak bir ölçüm süreci içerisinde. İşletmelerinde varlıklarının devamı ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri, müşteri memnuniyetini sağlayıp sağlayamadıklarını görmek, sorunlu kısımları tespit etmek gibi birçok sebepten dolayı performans ölçümü yapmaktadırlar. Ölçümler 1990'lı yıllardan sonra işletmelerde önemi artmaya başlamıştır. Performans ölçümleri “objektif (finansal) ve subjektif (finansal olmayan)” olabilmektedir. Çoğu ölçüt konuları finansaldır karlılık, satış gibi. Finansal olmayanlar ise, kalite, itibar vb. (Oltulu, 2014: 70-71-72). Performans ölçümleri ardından yanıtlanmış olması gereken sorular vardır. Bu sorular şunlardır (Işığışık, 2008: 2-3):

- “İşler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu?
- Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı?
- Temel ilkelerden sapma var mı?
- Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu? vb”

Nelly vd. (1995) faaliyetin etkinliğinin ve etkinlik miktarının belirlendiği süreç olarak tanımlamışlardır. Performans ölçümünün işletmelere sağladığı birtakım yararlar vardır. Bunlar (Nakıboğlu ve Yüreğir, 2007: 546):

- “Program yöneticilerini iç ve dış müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarından ve memnuniyetlerinden haberdar etmek, hizmet ve ürün kalitesini program çıktılarının kalitesine göre özgül değerler ile geliştirmek,
- İş süreçlerinin iyi anlaşılmasına, bu süreçle ilgili sorunların tespiti ve iyileştirilmesine yardımcı olmak,
- Süreç yönetiminde nesnel ve kantitatif karar verme tekniklerinin kullanılmasıyla daha sağlıklı karar verme, ortamı oluşturmak,
- İşletmelerin stratejik amaç ve planlarını desteklemek,
- Nesnel ve önyargısız performans değerlendirme yöntemleri kullanarak hesap verme sorumluluğu ve işgöreni motive etmeyi sağlamak,

- Ciddi hatalara neden olabilecek durumlar için erken uyarı sistemi oluşturup çalışmak,
- Hizmetlere ulaşılabilirlik ve bölüşümde eşitlik sağlamak,
- Planlama ve bütçe konularında yardımcı olmak,
- İşletmelerin hem kendilerini kendi içlerinde hem de rakiplerle tüm iş süreçlerinde kıyaslamalarını sağlamak ve başarılarını ölçmek gibi”

Performans ölçümünün temel amacı değerlendirme yaptığı konuya ilişkin başarı durumunu görmek ve sonuçlara göre önlemlerin alınmasını sağlama olarak ifade edilebilmektedir. Amaçlar performans kavramının ölçüm yöntemlerinde zamanla oluşan şekli ya da felsefi değişimlerle çeşitlenmiştir. Zamanla oluşan bu değişimler özetlenebilir (Demirer, 2010: 37-38);

- “Ekonomik Performans Anlayışı: İşletmenin uzun zamanlı, sürekliliğine yönelik karı maksimize etmek buradaki amaçtır.
- Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış: İşletme müşterinin, pazarın istediğini üretmeye yönelmesi amaç edinilmiştir. Bu görüş ile işletme yönetimi kalite ve yenilik kavramlarına önem vermiştir.
- Verimlilik Anlayışı: İşgücü, malzeme, sermayenin yanı sıra bilgi verimliliğinin artması önemli olmuş ve amaç haline gelmiştir.
- Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı: Bu anlayışta amaç işletmelerin rekabet yeteneklerinin ve gelecekle uyumlu çalışmayı sağlayacak teknoloji, insan gücü vb. sağlanmasıdır. Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma anlayışında imaj, kamusal sorumluluk, gelecek gibi konularda önemlilik arz etmektedir.”

2.10. İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletme performanslarını etkileyen faktörler kişisel, çevresel ve örgütsel faktörler olmak üzere üç grupta incelemek mümkün olmaktadır.

2.10.1. Kişisel Faktörler

Bilgi, beceriler, işteki tecrübeler, eğitim, algılar ve motivasyon işletme performansını etkileyen bireysel faktörlere örnek olarak verilebilmektedir. Yine ek

olarak yapılan araştırmalar sonucunda kişilerin karar vermedeki yetileri, fiziksel özellikleri, kişilik yapıları da kişisel faktörler arasında yer almaktadır. Bu özelliklere göre işgörenin işletmedeki pozisyonu belirlenmelidir (Karaalioğlu, 2019: 140).

Araştırmalar neticesinde yaşın, cinsiyetin, medeni durumun işletme performansına etki eden kişisel faktörlerden olduğu ifade edilmektedir. Örneğın; yaş bazı kültürlerde avantaj iken örneğın Amerika’da genç yaştaki işgörelere terfi olanaklarında öncelik tanınırken, Japon ülkelerinde dezavantajdır. Gençlerin terfi için deneyim sahibi olmaları gerektiğı savunulmaktadır. Cinsiyet ve medeni durum unsurunda ise kadının ev işindeki sorumluluğı ve iş hayatındaki sorumluluklarının ağır yükü altında iş performansında düşüşe sebep olacağı bazı araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir (Girenay, 2018: 42).

2.10.2. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler işletmeye karşı işçinin tutumunu belirleyen, bu tutumlarında işçinin performansına olumlu ya da olumsuz etkileri olduğu söylenmektedir. Çevresel faktörler; toplumsal faktörler, aile, dernek gibi gruplandırılabilir. Bir diğler faktör gelir dağılımı ve düzeyinin gruplandığı ekonomik faktörlerdir. Siyasal faktörler ise yasalar ve yönetmeliklere yer verilmektedirler (Valibayova, 2018: 61). İşverenin işgören için rahat ve huzurlu bir ortam sunması kanunen gerekliliğı bulunmaktadır.

2.10.3. Örgütsel Faktörler

İnsan yaşamı gereğı farklı farklı örgütlerin içerisinde gerek iş gerekse iş yaşamı dışında yer almaktadır. İşgören çalışma içerisindeyken üretimin yanında, diğler çalışanlarla ilişki kuracak, örgütün değerlerine uyumluluk sağlayacaktır (Taşdemir, 2007: 32). İşgörelere yöneticiler tarafından verilecek sorumluluklar kişilerin becerileri ile uyumlu ve yüklenebileceklerinden fazla sorumluluk verip iş yapmaları zorlaştırılmaması gerekmektedir. Otorite yokluğı, işbirliğinin eksikliği gibi faktörler performansı etkileyen örgütsel faktörler içerisinde yer almaktadır (Girenay, 2018: 41-42).

2.11. İŞLETME PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJI

İşletmelerin düzenli olarak gerçekleştirdikleri performans değerlendirme uygulamalarının yararlarını çalışan, işletme ve yöneticiler olarak gruplamak mümkün olmaktadır.

2.11.1. Çalışan Açısından Yararları

İşletmelerde yapılan performans değerlendirme en çok çalışanlara yararı olmaktadır. Çünkü değerlemeler sonucunda yapılan geribildirimler sayesinde çalışanlar eksik yönlerini görebilir ya da güçlü taraflarını görüp daha da motive olabilmektedir. Çalışanlar değerlemeler sonucunda kendilerini geliştirebilmekte ve gelecek çalışma planlarına yön verebileceklerdir. Çalışmalarının karşılığını maddi ve manevi olarak alabilen işgörenler işletmeye karşı aidiyet duyguları artacaktır (Yetişkin, 2010: 11-12).

Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar kendilerinden beklenenleri daha açık anlayabilmektedirler. Performans değerlendirme yöntemleri sayesinde çalışanlar kendilerini başarıya götürecek yöntemleri dönem başından itibaren öğrenecek ve kariyerinin yöneticilerle ilgili olmadığını kendi performanslarının önemli olduğunun fikrini benimsemeleri sağlanmaktadır (Özer, 2018: 177).

2.11.2. İşletme Açısından Yararları

İşletme insan kaynakları biriminin verilerde daha doğru ve güvenilir bilgiler elde etmeleri performans değerlendirme ile sağlanmaktadır. İşletmelerin hizmet ve kalitesi, etkinlik ve karlılığı performans değerlendirme sayesinde artmaktadır (Oltulu, 2014: 83).

İşletmenin sağlayacağı eğitim ve bütçenin belirlenmesinde daha doğru tespitler yapılabilmektedir. Kısa dönemli devamsızlık ya da işgücü devri kaynaklı beşeri ihtiyaçların karşılanmasında esneklikler sağlanmaktadır. Yöneticiler için ek külfet, zaman kaybı olarak görülse de örgütler için performans değerlendirmek oldukça faydalıdır (Tunçer, 2013: 95).

2.11.3. Yöneticiler Açısından Yararları

Performans değerlendirme çalışan- yönetici iletişiminde etkili iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Ayrıca yöneticilere çalışanları yakından tanıma imkanı sunmaktadır. Böylece yönetici çalışanın yetenekleri hakkında da bilgi sahibi olabilmektedir. Kısacası çalışanların sorunları, ihtiyaçları, işleri gerçekleştirebilme şekilleri, işlerin çalışanı tatmin edip etmediği öğrenme ve motivasyonların arttırmaya yönelik neler yapılabilir sorusuna cevap bulmalarına yardımcı olacaktır (Yetişkin, 2010: 12-13).

Kısacası performans değerlemenin avantaj ve dezavantajlarını özetlemek mümkündür (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 33-34):

- İşletme birimlerine işletme hedeflerini anlatmayı sağlar,
- Yapılan değerlendirme neticesinde düzeltmelerle ilgili yöneticiye yardımcı olur,
- İşgörenin tutumlarıyla ilişkili daha geçerli bilgi kaynaklı yapmayı sağlar,
- İş kalitesini arttırmaya yardımcı olur.

2.12. İŞ VE İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

İş ve işletme performansı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bu her iki kavram iş doyumu, işte varolmama (presenteizm), algılanan örgütsel destek gibi birçok kavram ile ilişkilendirilmiştir. Aşağıda iş ve işletme performansı ile ilgili yapılan birkaç çalışmaya yer verilmiştir.

Özer (2018) çalışmasında otel işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının otel işletmelerinde ki etkinliğini ortaya koymak amacı ile Afyonkarahisar da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan 550 anketten 540 anket değerlendirmeye tabi tutularak sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada işgörenlerin bireysel ve sektörel özellikleri incelendiğinde ilk olarak otellerde çalışan kadın işgörenlerin toplam sayı içerisinde %25,3'lük bir oranda olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi açısından çalışanların %13,8 önlisans, %9,6 lisan ve lisansüstü mezunu yani toplam %23,4'ü üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre otellerde çalışan işgörenlerin sektörde %17,7 ve aynı iş yerinde çalışma sürelerine %6,6 sonuçlarına bakılarak 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanın az olduğudur. Araştırma neticesinde olumlu olarak değerlendirilecek husus ise katılımcıların %38,5 lise, üniversite ve kurs seviyesinde turizm eğitime sahip olmasıdır. Yöneticilerin

%96,3'ü erkek ve lisans ve lisansüstü yönetici %7,4 oranındadır. Bu ise olumsuz bir sonuçtur. Araştırma sonuçlarına göre görev ve bağlamsal iş performanslarının yüksek ve işten ayrılma niyetinin düşük olduğu, işgörenlerin iş performans düzeyleri ile psikolojik güçlendirme, davranışsal güçlendirme ve genel güçlendirme algılamaları arasında yüksek kuvvetli ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Bu uygulamaların işgörenler tarafından olumlu algılamaları iş performanslarını olumlu ve pozitif etkide arttırmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin iş performansı düzeyleri üzerinde en olumlu etkiye sahip değişken psikolojik güçlendirmedir. İşgörenlerin genel güçlendirme ve psikolojik güçlendirme uygulamalarına yönelik olumlu algılamaları işten ayrılma niyetlerini az kuvvetle negatif yönde anlamlı etkilerken, davranışsal güçlendirme uygulamalarını olumlu algılamaları, işten ayrılma niyetlerini bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin olumlu iş performansı algılamalarıyla işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki bulunmamış, işgörenlerin iş performansları ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Atilla (2010) yaptığı çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren özel hastanelerin Pazar odaklılıklarının ne ölçüde olduğu ve bu Pazar odaklılık derecesinin işletme performansı ile ilişkisinin bulunup bulunmadığı tespiti yapılmıştır. Çalışma “yüz yüze görüşme” ve “elektronik posta” vasıtası ile 2008 yılında Türkiye’de özel hastane statüsünde faaliyet gösteren tüm hastanelerde uygulanmıştır. Araştırma neticesine göre pazarlama departmanına sahip hastanelerin Pazar odaklılıklarının, pazarlama departmanı olmayan özel hastanelere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Hastanelerin Pazar odaklı oldukları sürece genel performanslarında artış görülmüştür. Ancak Pazar odaklı hastanelerin teknik performans göstergelerine etkisi olmadığı tespit edilmişti. Araştırmanın yapıldığı yıllarda devlet hastanelerinde pazarlama departmanının faaliyetlerinin yeterince yürütülmediği varsayılmış bu yüzden sadece özel hastanelerde araştırma yapılmıştır.

Kalaycıoğlu (2018) kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi çalışmasında İstanbul il sınırları içerisinde muhasebe, sigorta ve banka mesleklerinde çalışan olan 450 kişi ile anket yöntemi aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Kariyer uyum yeteneklerinin dört boyutu olan kaygı, kontrol, merak ve güvenin çalışanların görev performansları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Merak ve kaygı boyutları bireylerin sergilediği bağlamsal performans düzeylerini

arttırdığı tespit edilmiştir. Bağlamsal performans gönüllülük ve iyi niyet duygularına bağlı olduğu için kişiler edindikleri bilgileri çalışma arkadaşları ile paylaşmaları bilgi edinmelerini ve görev yerine getirirken örgüt verimliliği ve işlerin hızlanmasını sağlayacağı ifade edilmiştir.

Valibayova (2018) çalışmasında iş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisini incelemiş ve araştırma görevlileri üzerinde bir çalışma yapmıştır. Tez çalışmasında Türkiye’de bir devlet üniversitesi personeli arsından 208 araştırma görevlisi ile anket yapılarak veriler elde edilmiştir. Medeni durum incelendiğinde kadın görevlilerin iş güvencesizliği, iş stresi ve iş performansı ölçeklerinden erkeklere oranla farklılık bulunmamakta ve bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde değildir. Yaş incelendiğinde iş güvencesizliği, iş stresi ve iş performansı açısından farklılık bulunmamaktadır. Araştırma görevlileri fakülteleri açısından da iş güvencesizliği, iş stresi ve iş performansı üzerinde anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Çalışanların iş güvencesizliği algısı, iş streslerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. İş güvencesizliği ile iş performansı arasında pozitif korelasyon görülürken iş stresi ile iş performansı arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Ünlü ve Yürür (2011) çalışmasını duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi üzerine yapmış ve Yalova’da turizm ve sağlık alanında müşteri ve hasta ile yüz yüze çalışan 214 çalışan ile yapılmıştır. Duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış sergileyen hizmet alanında çalışanların görev ve bağlamsal performans göstermeleri niyetleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Çalışanların derinlemesine davranış göstermeyi tercih etmeleri, çalışanların görev performansı sergileme niyetlerini arttırmaktadır. Bir diğer sonuç duygusal tükenmenin görev ve bağlamsal performansa negatif yönde etkilemektedir.

Bağcı (2014) çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performans üzerine etkisini araştırmak için farklı sektör çalışanlarından 217 işgören ile kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Çalışanların iş doyumu görev ve bağlamsal performansı olumlu pozitif yönde anlamlı ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Şahin (2018) yapmış olduğu çalışmada presenteizm (işte varolmama) ile iş performansı (görev ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile

Kastamonu Dr. Münif İslamoğlu Devlet Hastanesi doktor e hemşireleri ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda presenteizm ile iş performansı (görev ve bağlamsal performans) arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Gavcar, Bulut ve Engin (2006), konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanlarına yönelik çalışmasını Muğla ilinde buluna konaklama işletmelerinde yapmışlardır. Çalışma neticesi olarak performans değerlendirme çalışmalarının yeterince etkin yapılmadığı ve sonuçların de verimli kullanılmadığı tespit etmişlerdir.

Avcı (2009), öğrenme yönelimliliğın yenilik performansı üzerine etkisini Muğla ilinde faaliyette olan mermer işletmelerine 58 anket aracılığı ile bilgiler elde edilmiştir. Öğrenme yönelimliliğini işletmelerin yenilik performansı üzerinde etkili olduğu araştırma sonuçlarında ulaşılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

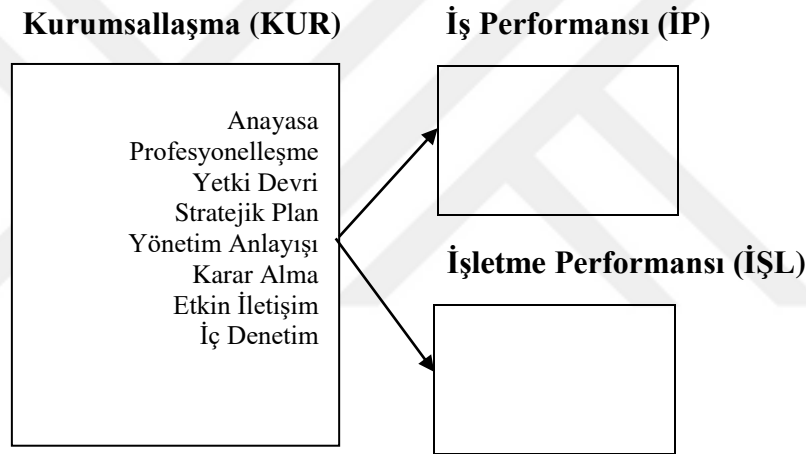
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı kurumsallaşma, iş performansı ve işletme performansı arasındaki etkileşimin tespit edilmesidir. Bu amaçla Eskişehir ilindeki 8 ayrı kurumsal işletmenin 1300 çalışanından 310'una gönüllülük esasına göre ulaşılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma kurumsallaşma (KUR), iş performansı (İP) ile işletme performansı (İŞL) arasındaki etkileşimin belirlenmesidir. Araştırmanın kavramsal modeli aşağıda sunulmuştur.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmaya ait hipotezler şunlardır;

H₁: Kurumsallaşma; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H₂: Kurumsallaşma; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir

H_{3a}: Kurumsallaşma alt faktörü işletme anayasası; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{3b}: Kurumsallaşma alt faktörü profesyonelleşme; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{3c}: Kurumsallaşma alt faktörü yetki devri ve yetkilendirme; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{3d}:Kurumsallaşma alt faktörü stratejik planlama süreci; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{3e}:Kurumsallaşma alt faktörü yönetim anlayışı ve yönetime katılma; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{3f}:Kurumsallaşma alt faktörü karar alma şekli; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{3g}:Kurumsallaşma alt faktörü etkin bir iletişim sistemi; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{3h}:Kurumsallaşma alt faktörü iç denetim faaliyetleri; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{4a}:Kurumsallaşma alt faktörü işletme anayasası; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{4b}:Kurumsallaşma alt faktörü profesyonelleşme; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{4c}:Kurumsallaşma alt faktörü yetki devri ve yetkilendirme; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{4d}:Kurumsallaşma alt faktörü stratejik planlama süreci; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{4e}:Kurumsallaşma alt faktörü yönetim anlayışı ve yönetime katılma; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{4f}:Kurumsallaşma alt faktörü karar alma şekli; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{4g}:Kurumsallaşma alt faktörü etkin bir iletişim sistemi; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H_{4h}:Kurumsallaşma alt faktörü iç denetim faaliyetleri; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI ve ÖRNEKLEMİ

Araştırma Eskişehir ilinde kurumsal 8 işletmenin çalışanları ile yapılmıştır. Bu işletmelerin 2 tanesi limited şirket iken 6 tanesi anonim şirkettir. Bu şirketlerde 1300 kişinin çalıştığı bilinmektedir. Bu işletmelerdeki üst, orta ve alt düzey yöneticilerden 310 kişi gönüllülük esasına göre çalışmaya katılmıştır. Çalışanların iş yoğunluğu ve bazı katılımcıların soruları sıkıcı bulmaları en önemli kısıtlardandır.

3.4. YÖNTEM

Çalışmada 3 ölçek ile demografik bilgileri içeren değişkenlerden oluşan veriler kullanılmıştır. Kurumsallaşma ölçeği 48 ifadeden, İş performansı 23 ifadeden, İşletme performansı ölçeği 10 ifadeden oluşmaktadır. Toplamda 81 ifade Likert tipinde (*1.Hiç Katılmıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum*) ve 6 adet demografik bilgiler içeren ifadelerden oluşan anket 310 çalışana uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ilk ölçek kurumsallaşma ölçeği; Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilmiştir. İkinci ölçek; İş performansı ölçeği Goodman and Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ve Doğan (2005) tarafından sadeleştirilen ve Özer (2018) çalışmasında kullanmıştır. Üçüncü ölçek İşletme Performansı Ölçeği Phillips (1999), Harris ve Mongiello (2001) ile Laitinen (2002) çalışmalarından yararlanarak Özer (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır

3.5. BULGULAR

Çalışma kapsamındaki Eskişehir ilinde 8 ayrı kurumsal şirkette çalışan 310 çalışandan oluşturulan veri setiyle demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin örneklem yeterlilikleri, güvenilirlik analizleri, frekans dağılımları, fark testleri, korelasyon, regresyon analizleri vb. ile yorumlanması yer almaktadır.

3.5.1. Cinsiyet

Bu kısımda demografik özelliklerden cinsiyete ilişkin analizler tablo 3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Cinsiyet

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
Kadın	126	40,6	40,6	40,6
Erkek	184	59,4	59,4	100,0
Toplam	310	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların %40,6'sı kadın, %59,4'ünün erkek olduğu görülmektedir.

3.5.2. Medeni Durum

Demografik özelliklerden medeni duruma ilişkin analizler Tablo 3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.2: Medeni Durum

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
Evli	210	67,7	67,7	67,7
Bekar	100	32,3	32,3	100,0
Toplam	310	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların %67,7'si evli, %32,3'ünün bekar olduğu görülmektedir.

3.5.3. Yaş bilgileri

Demografik özelliklerden çalışanların yaşlarına ilişkin analizler Tablo 3.3.'de sunulmuştur.

Tablo 3.3: Yaş

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
18-28	127	41,0	41,0	41,0
29-38	156	50,3	50,3	91,3
39-46	12	3,9	3,9	95,2
47-53	8	2,6	2,6	97,7
54 ve üstü	7	2,3	2,3	100,0
Toplam	310	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların %41,0'ı 18-28 yaş aralığında, %50,3'ü 29-38 yaş aralığında, %3,9'u 39-46 yaş aralığında, %2,6'sı 47-53 yaş aralığında, %2,3'ü ise 54 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

3.5.4. Gelir Bilgileri

Demografik özelliklerden çalışanların gelirlerine ilişkin analizler Tablo 3.4.'de sunulmuştur.

Tablo 3.4: Gelir

TL.	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
0-2020	21	6,8	6,8	6,8
2021-4000	74	23,9	23,9	30,6
4001-6000	103	33,2	33,2	63,9
6001-8000	69	22,3	22,3	86,1
8001 ve üstü	43	13,9	13,9	100,0
Toplam	310	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların aylık gelirlerinin %6,8'i 0-2020 TL. arasında, %23,9'u 2021-4000 TL. arasında, %33,2'si 4001-6000 TL. arasında, %22,3'ü 6001-8000 TL. arasında, %13,9'u ise 8001 TL. ve üstü olduğu görülmektedir.

3.5.5. Öğrenim Bilgileri

Demografik özelliklerden çalışanların öğrenim durumlarına ilişkin analizler Tablo 3.5.'de sunulmuştur.

Tablo 3.5: Öğrenim

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
İlköğretim	24	7,7	7,7	7,7
Lise	92	29,7	29,7	37,4
Önlisans	74	23,9	23,9	61,3
Lisans	88	28,4	28,4	89,7
Lisansüstü	32	10,3	10,3	100,0
Toplam	310	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların öğrenim durumları %7,7'si ilköğretim, %29,7'si lise, %23,9'u ön lisans, %28,4'ü lisans, %10,3'ünün ise Lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

3.5.6. Çalışma Süresi

Demografik özelliklerden çalışma süresi bilgilerine ilişkin analizler Tablo 3.6.'da sunulmuştur.

Tablo 3.6: Çalışma Süresi

	Frekans	%	Geçerli %	Küm. %
1 yıldan az	25	8,1	8,1	8,1
1-5 yıl	57	18,4	18,4	26,5
6-10 yıl	79	25,5	25,5	51,9
11-20 yıl	115	37,1	37,1	89,0
21 yıl ve üzeri	34	11,0	11,0	100,0
Toplam	310	100,0	100,0	

Tabloya göre araştırmaya katılanların %8,1'i 1 yıldan az, %18,4'ü 1-5 yıl arası, %25,5'i 6-10 yıl arası, %37,1'i 11-20 yıl arası, %11,0'ının ise 21 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmektedir.

3.5.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada veri setinin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO örneklem yeterliliği testinde uygun olan alt sınır değeri 0,50'dir. Bu değerin 0,80 - 0,90 arasında olması çok iyi olarak değerlendirilmektedir. Normal dağılımın göstergesi olarak Eğiklik/Basıklık değerleri -3 ile +3 arasında olmalıdır. (Kalaycı, 2010:322). Ortak varyansın açıklanmasında 200 üstü örneklerde 0,50'den büyük olması beklenmelidir (Field 2007). Faktörlerin korelasyona bağlı iç tutarlıkları için Cronbach's Alpha katsayısının 0,80'den yüksek olması iyi olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2007).

3.5.7.1. Kurumsallaşma Ölçeği

Araştırmada kullanılan ilk ölçek kurumsallaşma ölçeği; Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü testi Tablo 3.7.'de, güvenilirlik analizi Tablo 3.8.'de ve dağılım grafiği Şekil 3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.7: KMO ve Bartlett's Testi

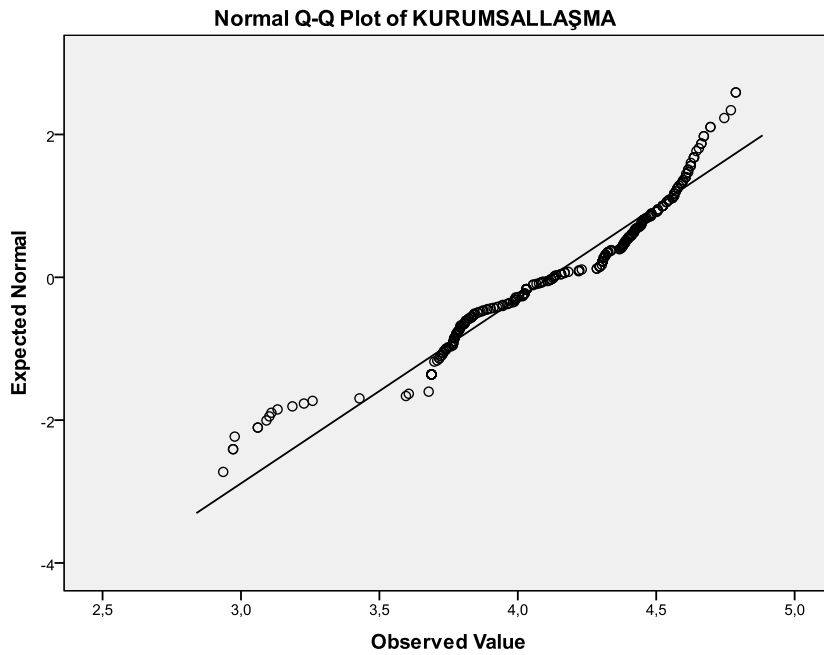
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20093,936
	Df	1128
	Sig.	,000

Tabloya göre ölçeğin örneklem büyüklüğü olan KMO değeri ,879 ile çok iyi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.8: Güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,949	48

Tabloya göre Güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha Değeri ,949 sonucu ile çok iyi olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3.2: Dağılım Grafiği

Şekilde görüleceği üzere verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

3.5.7.2. İş Performansı Ölçeği

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek; İş performansı ölçeği Goodman and Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ve Doğan (2005) tarafından sadeleştirilen ve Özer (2018) çalışmasında kullanmıştır. Örneklem büyüklüğü testi Tablo 3.9.'da, güvenilirlik analizi Tablo 3.10.'de ve dağılım grafiği Şekil 3.3.'de sunulmuştur.

Tablo 3.9: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,666
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6308,847
	Df	253
	Sig.	,000

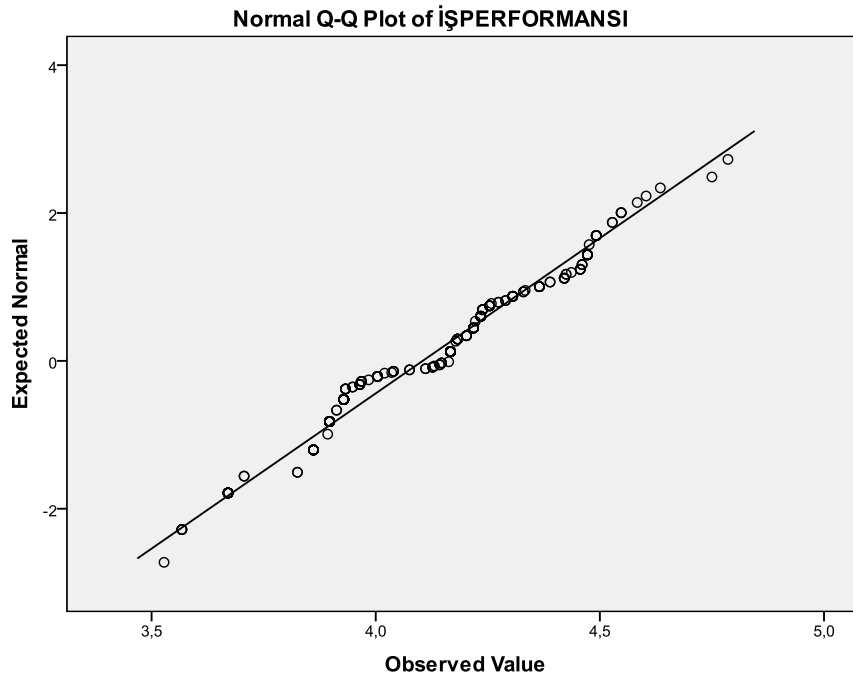
Tabloya göre oluşan ölçeğin KMO değeri ,666 ile yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.10: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,716	23

Tabloya göre Güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha Değeri ,716 sonucu ile iyi olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3.3: Dağılım Grafiği



Şekilde görüleceği üzere verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

3.5.7.3. İşletme Performansı Ölçeği

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek İşletme Performansı Ölçeği; Phillips (1999), Harris ve Mongiello (2001) ile Laitinen (2002) çalışmalarından yararlanarak Özer (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Örneklem büyüklüğü testi Tablo 3.11.'de, güvenilirlik analizi Tablo 3.12.'de ve dağılım grafiği Şekil 3.4.'de sunulmuştur.

Tablo 3.11: KMO ve Bartlett's Testi

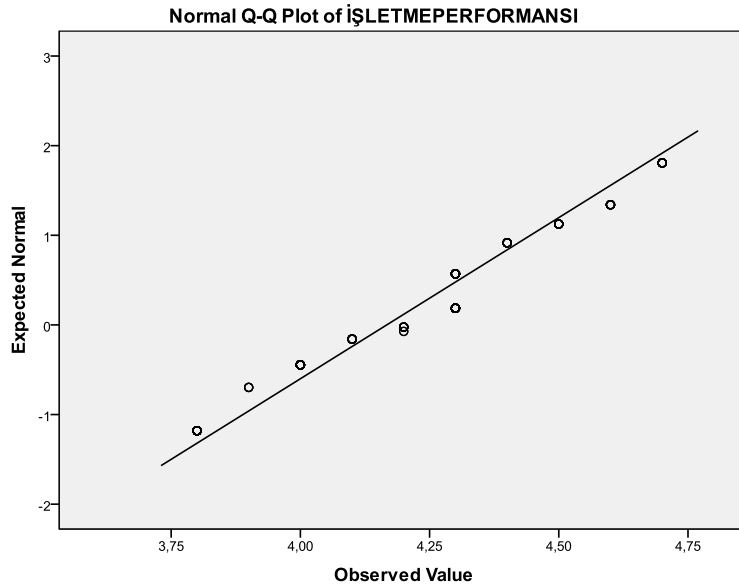
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,651
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1985,684
	Df	45
	Sig.	,000

Tabloya göre oluşan ölçeğin KMO değeri ,651 ile yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.12: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,751	10

Tabloya göre Güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha Değeri ,751 sonucu ile iyi olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3.4: Dağılım Grafiği

Şekilde görüleceği üzere verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

3.5.8. Demografik Özellikler ile Değişkenlere Ait T-Testleri ve Anova Testleri

Bu kısımda bazı demografik özellikler ile kurumsallaşma (KUR), iş performansı (İP) ile İşletme performansı (İŞL) arasındaki ilişkiler t-testi ve Anova ile analiz edilmiştir. T-Testinin yapılma amacı iki örneklem arasındaki ortalamaların önemli seviyede farklılık olup/olmadığının ayrımında kullanılması içindir (Kalaycı,

2010:74). Tek yönlü varyans (ANOVA) yapılmasının amacı ise ikiden fazla örneklem grubu arasındaki ortalamalar arasında farklılık olup/olmadığının ayrımının belirlenmesidir (Kalaycı, 2010:131).

3.5.8.1. Cinsiyet ile KUR, İP ve İŞL Arasında T-Testi

Araştırmaya katılanların kurumsallaşma (KUR) ile iş performansı (İP) ve İşletme performansı (İŞL) ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t- testi” yapılmıştır.

Tablo 3.13: Cinsiyet T-Testi

		N	Ort.	S.H.	t	P
KUR	Kadın	126	4,1229	,38683	,275	,784
	Erkek	184	4,1106	,38748	,275	,784
İP	Kadın	126	4,0897	,22886	-,920	,358
	Erkek	184	4,1150	,24435	-,932	,352
İŞL	Kadın	126	4,1595	,28233	-,396	,692
	Erkek	184	4,1723	,27589	-,394	,694

Tabloya göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile KUR, İP ve İŞL arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

3.5.8.2. Medeni Durum ile KUR, İP ve İŞL Arasında T-Testi

Araştırmaya katılanların KUR, İP ve İŞL ile ilgili görüşleri medeni durum değişkenine göre gruplandırılmış ve “bağımsız iki grup t- testi” yapılmıştır.

Tablo 3.14: Medeni Durum T-Testi

		N	Ort.	S.H.	t	P
KUR	Evli	210	4,1145	,38349	-,073	,942
	Bekar	100	4,1179	,39510	-,072	,943
İP	Evli	210	4,1104	,25142	,604	,546
	Bekar	100	4,0929	,20816	,646	,519
İŞL	Evli	210	4,1657	,28075	-,127	,899
	Bekar	100	4,1700	,27395	-,128	,898

Tabloya göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde medeni durum ile KUR, İP ve İŞL arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

3.5.8.3. Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların KUR, İP ve İŞL ile ilgili görüşleri çalışma süresi değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.15: Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA

		Kare. Top.	Serbest. Der.	Kare. Ort.	f	P
KUR	Gruplararası	,559	4	,140	,933	,445
	Grupiçi	45,633	305	,150		
	Top.	46,192	309			
İP	Gruplararası	1,388	4	,347	6,561	,000
	Grupiçi	16,133	305	,053		
	Top.	17,521	309			
İŞL	Gruplararası	1,927	4	,482	6,685	,000
	Grupiçi	21,977	305	,072		
	Top.	23,904	309			

Tabloya göre çalışma süresinin $p < 0,05$ anlamlılık değeri üzerinden İP ve İŞL arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu fark Post Hoc Tukey testi ile hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılmıştır.

Tablo 3.16: Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi

Değişken	(I) Kurum Çalışma	(J) Kurum Çalışma	95% Güven			
			Ort.fark (I-J)	S.H.	Sig.	Alt sınır Üst sınır
İP	1 yıldan az	1-5 yıl	-,04249	,05517	,939	-,1939 ,1089
		6-10 yıl	-,07696	,05278	,591	-,2218 ,0679
		11-20 yıl	-,08462	,05075	,456	-,2239 ,0546
		21 yıl ve üzeri	-,26504*	,06059	,000	-,4313 -,0988
	1-5 yıl	1 yıldan az	,04249	,05517	,939	-,1089 ,1939
		6-10 yıl	-,03447	,03997	,910	-,1442 ,0752
		11-20 yıl	-,04213	,03726	,790	-,1444 ,0601
		21 yıl ve üzeri	-,22255*	,04984	,000	-,3593 -,0858
	6-10 yıl	1 yıldan az	,07696	,05278	,591	-,0679 ,2218
		6-10 yıl				
		11-20 yıl				
		21 yıl ve üzeri				

Tablo 3.16: (devam) Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi

İŞL	11-20 yıl	1-5 yıl	,03447	,03997	,910	-,0752	,1442
		11-20 yıl	-,00767	,03361	,999	-,0999	,0846
		21 yıl ve üzeri	-,18808*	,04717	,001	-,3175	-,0586
		1 yıldan az	,08462	,05075	,456	-,0546	,2239
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,04213	,03726	,790	-,0601	,1444
		6-10 yıl	,00767	,03361	,999	-,0846	,0999
		21 yıl ve üzeri	-,18041*	,04490	,001	-,3036	-,0572
		1 yıldan az	,26504*	,06059	,000	,0988	,4313
	1 yıldan az	1-5 yıl	,22255*	,04984	,000	,0858	,3593
		6-10 yıl	,18808*	,04717	,001	,0586	,3175
		11-20 yıl	,18041*	,04490	,001	,0572	,3036
		21 yıl ve üzeri	-,31612*	,07072	,000	-,5102	-,1220
	1-5 yıl	1 yıldan az	,06147	,06439	,875	-,1152	,2382
		6-10 yıl	-,07635	,04665	,475	-,2044	,0517
		11-20 yıl	-,09487	,04348	,189	-,2142	,0244
		21 yıl ve üzeri	-,25464*	,05817	,000	-,4143	-,0950
	6-10 yıl	1 yıldan az	,13782	,06160	,169	-,0312	,3069
		1-5 yıl	,07635	,04665	,475	-,0517	,2044
		11-20 yıl	-,01853	,03923	,990	-,1262	,0891
		21 yıl ve üzeri	-,17829*	,05506	,012	-,3294	-,0272
	11-20 yıl	1 yıldan az	,15635	,05924	,066	-,0062	,3189
		1-5 yıl	,09487	,04348	,189	-,0244	,2142
		6-10 yıl	,01853	,03923	,990	-,0891	,1262
		21 yıl ve üzeri	-,15977*	,05240	,021	-,3036	-,0160
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,31612*	,07072	,000	,1220	,5102
		1-5 yıl	,25464*	,05817	,000	,0950	,4143
		6-10 yıl	,17829*	,05506	,012	,0272	,3294
		11-20 yıl	,15977*	,05240	,021	,0160	,3036

Tabloya göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde iş performansında 21 yıl ve üzerinde çalışanların diğer çalışanlara kıyasla pozitif yönde anlamlılık farklılık bulunduğunu göstermiştir. Bu durumun açıklaması 21 yıl ve üzerinde çalışanların mesleklerinde tecrübelerinden kaynaklandığı ifade edilebilmektedir. İş performansı için kıdemli çalışanların işletmelerde tutunması önemli bir konudur.

Tabloya göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde işletme performansı konusunda 21 yıl ve üzeri çalışanların diğer çalışanlara göre pozitif yönlü anlamlı farklılık göstermiş olup bu durum 21 yıl ve üzeri çalışanların mesleklerindeki tecrübeleri ile açıklanabilir. İşletme performansı için kıdemli çalışanların işletmede tutunması önemli bir konudur.

3.5.8.4. Yaş ile KUR, İP ve İŞL arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların KUR, İP ve İŞL ile ilgili görüşleri yaş değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.17: Yaş ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA

		Kare. Top.	Serbest. Der.	Kare. Ort.	F	P
KUR	Gruplararası	1,952	4	,488	3,364	,010
	Grupiçi	44,240	305	,145		
	Top.	46,192	309			
İP	Gruplararası	,294	4	,074	1,303	,269
	Grupiçi	17,227	305	,056		
	Top.	17,522	309			
İŞL	Gruplararası	,997	4	,249	3,319	,011
	Grupiçi	22,907	305	,075		
	Top.	23,904	309			

Tabloya göre yaş bilgisinin $p < 0,05$ anlamlılık değeri üzerinden kurumsallaşma ile işletme performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve bu anlamlı farklılığın Post Hoc Tukey testi ile hangi grupların arasında olduğunun tespiti yapılmıştır.

Tablo 3.18: Yaş ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi

Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	95% Güven				
			Ort.fark (I-J)	S.H.	Sig.	Alt sınır	Üst sınır
KUR	18-28	29-38	,03648	,04552	,424	-,0531	,1260
		39-46	-,26535*	,11502	,022	-,4917	-,0390
		47-53	-,28571*	,13883	,040	-,5589	-,0125
		54 ve üzeri	-,18900	,14786	,202	-,4800	,1020
	29-38	18-28	-,03648	,04552	,424	-,1260	,0531
		39-46	-,30182*	,11409	,009	-,5263	-,0773
		47-53	-,32218*	,13806	,020	-,5939	-,0505
		54 ve üzeri	-,22548	,14714	,126	-,5150	,0641
	39-46	18-28	,26535*	,11502	,022	,0390	,4917
		29-38	,30182*	,11409	,009	,0773	,5263
		47-53	-,02036	,17384	,907	-,3624	,3217
		54 ve üzeri	,07634	,18113	,674	-,2801	,4328
	47-53	18-28	,28571*	,13883	,040	,0125	,5589
		29-38	,32218*	,13806	,020	,0505	,5939
		39-46	,02036	,17384	,907	-,3217	,3624
		54 ve üzeri	,09670	,19711	,624	-,2912	,4846
	54 ve üzeri	18-28	,18900	,14786	,202	-,1020	,4800
		29-38	,22548	,14714	,126	-,0641	,5150
		39-46	-,07634	,18113	,674	-,4328	,2801
		47-53	-,09670	,19711	,624	-,4846	,2912

Tablo 3.18: (devam) Yaş ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi

İŞL	18-28	29-38	-,04724	,03275	,150	-,1117	,0172
		39-46	-,21647*	,08277	,009	-,3793	-,0536
		47-53	-,23730*	,09990	,018	-,4339	-,0407
		54 ve üzeri	-,16052	,10640	,132	-,3699	,0489
	29-38	18-28	,04724	,03275	,150	-,0172	,1117
		39-46	-,16923*	,08210	,040	-,3308	-,0077
		47-53	-,19006	,09935	,057	-,3856	,0054
		54 ve üzeri	-,11328	,10588	,286	-,3216	,0951
	39-46	18-28	,21647*	,08277	,009	,0536	,3793
		29-38	,16923*	,08210	,040	,0077	,3308
		47-53	-,02083	,12509	,868	-,2670	,2253
		54 ve üzeri	,05595	,13034	,668	-,2005	,3124
	47-53	18-28	,23730*	,09990	,018	,0407	,4339
		29-38	,19006	,09935	,057	-,0054	,3856
		39-46	,02083	,12509	,868	-,2253	,2670
		54 ve üzeri	,07679	,14184	,589	-,2023	,3559
	54 ve üzeri	18-28	,16052	,10640	,132	-,0489	,3699
		29-38	,11328	,10588	,286	-,0951	,3216
		39-46	-,05595	,13034	,668	-,3124	,2005
		47-53	-,07679	,14184	,589	-,3559	,2023

Tabloya göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma konusunda 39-46 ve 47-53 yaş grubu katılımcıların 18-28 ve 29-38 yaş grubu katılımcılara göre pozitif yönlü anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu durumun açıklanması 39-46 ve 47-53 yaş grubu katılımcılarının yüksek kurumsallaşma algılamaları ile gerçekleştiği söylenebilir.

Tabloya göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma konusunda 18-28 yaş grubu katılımcıların 39-46 ve 47-53 yaş grubu katılımcılara göre negatif yönlü anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu durum da 18-28 yaş grubu katılımcıların işletme performansını içselleştiremedikleri ile açıklanabilmektedir.

3.5.8.5. Öğrenim ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların KUR, İP ve İŞL ile ilgili görüşleri öğrenim değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.19: Öğrenim Durumu ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA

		Kare. Top.	Serbest. Der.	Kare. Ort.	F	P
KUR	Gruplararası	,468	4	,117	,780	,539
	Grupiçi	45,724	305	,150		
	Top.	46,192	309			
İP	Gruplararası	,541	4	,135	2,430	,048
	Grupiçi	16,980	305	,056		
	Top.	17,522	309			
İŞL	Gruplararası	,983	4	,246	3,271	,012
	Grupiçi	22,921	305	,075		
	Top.	23,904	309			

Tabloya göre öğrenim durumu konusunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde iş performansı ve işletme performansı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş olup Post Hoc Tukey testi ile bu anlamlı farklılığın grupların hangisi arasında olduğunun tespiti yapılmıştır.

Tablo 3.20: Öğrenim Durumu ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey

Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	95% güven				
			Ort.fark (I-J)	S.H.	Sig.	Alt sınır	Üst sınır
KUR	İlköğretim	Lise	-,10905	,08875	,220	-,2837	,0656
		Onlisans	-,04990	,09095	,584	-,2289	,1291
		Lisans	-,11971	,08916	,180	-,2952	,0557
		Lisansüstü	-,12695	,10455	,226	-,3327	,0788
	Lise	İlköğretim	,10905	,08875	,220	-,0656	,2837
		Onlisans	,05915	,06046	,329	-,0598	,1781
		Lisans	-,01066	,05773	,854	-,1243	,1029
		Lisansüstü	-,01790	,07946	,822	-,1743	,1385
	Onlisans	İlköğretim	,04990	,09095	,584	-,1291	,2289
		Lise	-,05915	,06046	,329	-,1781	,0598
		Lisans	-,06982	,06107	,254	-,1900	,0504
		Lisansüstü	-,07706	,08192	,348	-,2383	,0841
	Lisans	İlköğretim	,11971	,08916	,180	-,0557	,2952
		Lise	,01066	,05773	,854	-,1029	,1243
		Onlisans	,06982	,06107	,254	-,0504	,1900
		Lisansüstü	-,00724	,07993	,928	-,1645	,1500
	Lisansüstü	İlköğretim	,12695	,10455	,226	-,0788	,3327
		Lise	,01790	,07946	,822	-,1385	,1743
		Onlisans	,07706	,08192	,348	-,0841	,2383
		Lisans	,00724	,07993	,928	-,1500	,1645
İP	İlköğretim	Lise	-,07438	,05408	,170	-,1808	,0320
		Onlisans	-,06565	,05543	,237	-,1747	,0434
		Lisans	-,13871*	,05434	,011	-,2456	-,0318
		Lisansüstü	-,13752*	,06371	,032	-,2629	-,0121
	Lise	İlköğretim	,07438	,05408	,170	-,0320	,1808
		Onlisans	,00873	,03684	,813	-,0638	,0812
		Lisans	-,06433	,03518	,068	-,1336	,0049
		Lisansüstü	-,06314	,04842	,193	-,1584	,0321
	Onlisans	İlköğretim	,06565	,05543	,237	-,0434	,1747

Tablo 3.20: (devam) Öğrenim Durumu ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey

İŞL	Lisans	Lise	-,00873	,03684	,813	-,0812	,0638
		Lisans	-,07306	,03722	,051	-,1463	,0002
		Lisansüstü	-,07187	,04992	,151	-,1701	,0264
		İlköğretim	,13871*	,05434	,011	,0318	,2456
	Lisansüstü	Lise	,06433	,03518	,068	-,0049	,1336
		Onlisans	,07306	,03722	,051	-,0002	,1463
		Lisansüstü	,00118	,04871	,981	-,0947	,0970
		İlköğretim	,13752*	,06371	,032	,0121	,2629
	İlköğretim	Lise	,06314	,04842	,193	-,0321	,1584
		Onlisans	,07187	,04992	,151	-,0264	,1701
		Lisans	-,00118	,04871	,981	-,0970	,0947
		Lise	-,11051	,06283	,080	-,2342	,0131
	Lise	Onlisans	-,10158	,06440	,116	-,2283	,0251
		Lisans	-,15038*	,06313	,018	-,2746	-,0262
		Lisansüstü	-,24896*	,07403	,001	-,3946	-,1033
	Onlisans	İlköğretim	,11051	,06283	,080	-,0131	,2342
		Onlisans	,00893	,04281	,835	-,0753	,0932
		Lisans	-,03987	,04088	,330	-,1203	,0406
		Lisansüstü	-,13845*	,05626	,014	-,2492	-,0277
	Lisans	İlköğretim	,10158	,06440	,116	-,0251	,2283
		Lise	-,00893	,04281	,835	-,0932	,0753
		Lisans	-,04880	,04324	,260	-,1339	,0363
		Lisansüstü	-,14738*	,05800	,012	-,2615	-,0333
	Lisansüstü	İlköğretim	,15038*	,06313	,018	,0262	,2746
		Lise	,03987	,04088	,330	-,0406	,1203
		Onlisans	,04880	,04324	,260	-,0363	,1339
		Lisansüstü	-,09858	,05659	,083	-,2099	,0128
	Lisans	İlköğretim	,24896*	,07403	,001	,1033	,3946
		Lise	,13845*	,05626	,014	,0277	,2492
		Onlisans	,14738*	,05800	,012	,0333	,2615
		Lisans	,09858	,05659	,083	-,0128	,2099

Tabloya göre iş performansı konusunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde ilköğretim mezunu çalışanlar ile lisans ve lisansüstü çalışanlara göre göre negatif yönde anlamlı farklılık tespiti yapılmış olup bu durumun açıklaması eğitimin önemliliğini göstermiş ve işletme performansı sağlamasıyla açıklanabilmektedir. Eğitimli insanların iş performansı göstermede yüksek performansa sahip olmaları işletmeler için önemlidir.

İşletme performansı konusunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde ilköğretim mezunu çalışanların lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlara göre göre negatif yönlü anlamlı farklılık tespit edilmiş olup ayrıca lisansüstü mezun olanların ilköğretim, lise ve önlisans mezunu çalışanlara göre pozitif yönde anlamlı farklılık tespiti yapılmıştır. Bu durumda eğitimin önemi göstermiş olup ve performansa etkisi ile açıklanabilir. İşletmeler için işletme performansında eğitimli bireylerin yüksek performansı önem arz etmektedir.

3.5.8.6. Gelir ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA Bulguları

Çalışmaya katılanların KUR, İP ve İŞL ile ilgili görüşleri gelir değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmış ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.21: Gelir ile KUR, İP ve İŞL Arasında ANOVA

		Kare. Top.	Serbest. Der.	Kare. Ort.	F	P
KUR	Gruplararası	,826	4	,207	1,389	,238
	Grupiçi	45,366	305	,149		
	Top.	46,192	309			
İP	Gruplararası	,029	4	,007	,126	,973
	Grupiçi	17,493	305	,057		
	Top.	17,522	309			
İŞL	Gruplararası	,262	4	,066	,845	,497
	Grupiçi	23,642	305	,078		
	Top.	23,904	309			

Tablo 3.22: Gelir ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi

Değişken	(I) AylıkGelir TL	(J) AylıkGelir TL	Ort.fark (I-J)	S.H.	Sig.	95% Güven	
						Alt sınır	Üst sınır
KUR	0-2020	2021-4000	-,18443	,09536	,054	-,3721	,0032
		4001-6000	-,17391	,09234	,061	-,3556	,0078
		6001-8000	-,11424	,09612	,236	-,3034	,0749
		8001 ve üzeri	-,09074	,10267	,378	-,2928	,1113
	2021-4000	0-2020	,18443	,09536	,054	-,0032	,3721
		4001-6000	,01051	,05877	,858	-,1051	,1262
		6001-8000	,07019	,06454	,278	-,0568	,1972
		8001 ve üzeri	,09368	,07395	,206	-,0518	,2392
	4001-6000	0-2020	,17391	,09234	,061	-,0078	,3556
		2021-4000	-,01051	,05877	,858	-,1262	,1051
		6001-8000	,05968	,06000	,321	-,0584	,1777
		8001 ve üzeri	,08317	,07002	,236	-,0546	,2210
	6001-8000	0-2020	,11424	,09612	,236	-,0749	,3034
		2021-4000	-,07019	,06454	,278	-,1972	,0568
		4001-6000	-,05968	,06000	,321	-,1777	,0584
		8001 ve üzeri	,02350	,07493	,754	-,1240	,1709
	8001 ve üzeri	0-2020	,09074	,10267	,378	-,1113	,2928
		2021-4000	-,09368	,07395	,206	-,2392	,0518
		4001-6000	-,08317	,07002	,236	-,2210	,0546
		6001-8000	-,02350	,07493	,754	-,1709	,1240
İP	0-2020	2021-4000	-,01218	,05921	,837	-,1287	,1043
		4001-6000	-,01251	,05734	,827	-,1253	,1003
		6001-8000	-,02701	,05968	,651	-,1445	,0904
		8001 ve üzeri	-,03397	,06376	,595	-,1594	,0915
	2021-4000	0-2020	,01218	,05921	,837	-,1043	,1287
		4001-6000	-,00034	,03649	,993	-,0722	,0715
		6001-8000	-,01483	,04008	,712	-,0937	,0640
		8001 ve üzeri	-,02179	,04592	,635	-,1122	,0686

Tablo 3.22: (devam) Gelir ile KUR, İP ve İŞL Arasında Post Hoc Tukey Testi

İŞL	4001-6000	0-2020	,01251	,05734	,827	-,1003	,1253
		2021-4000	,00034	,03649	,993	-,0715	,0722
		6001-8000	-,01449	,03726	,698	-,0878	,0588
		8001 ve üzeri	-,02146	,04348	,622	-,1070	,0641
	6001-8000	0-2020	,02701	,05968	,651	-,0904	,1445
		2021-4000	,01483	,04008	,712	-,0640	,0937
		4001-6000	,01449	,03726	,698	-,0588	,0878
		8001 ve üzeri	-,00696	,04653	,881	-,0985	,0846
	8001 ve üzeri	0-2020	,03397	,06376	,595	-,0915	,1594
		2021-4000	,02179	,04592	,635	-,0686	,1122
		4001-6000	,02146	,04348	,622	-,0641	,1070
		6001-8000	,00696	,04653	,881	-,0846	,0985
	0-2020	2021-4000	-,03436	,06884	,618	-,1698	,1011
		4001-6000	-,09154	,06666	,171	-,2227	,0396
		6001-8000	-,03499	,06939	,614	-,1715	,1015
		8001 ve üzeri	-,04618	,07412	,534	-,1920	,0997
	2021-4000	0-2020	,03436	,06884	,618	-,1011	,1698
		4001-6000	-,05718	,04243	,179	-,1407	,0263
		6001-8000	-,00063	,04659	,989	-,0923	,0911
		8001 ve üzeri	-,01182	,05339	,825	-,1169	,0932
	4001-6000	0-2020	,09154	,06666	,171	-,0396	,2227
		2021-4000	,05718	,04243	,179	-,0263	,1407
		6001-8000	,05655	,04331	,193	-,0287	,1418
		8001 ve üzeri	,04536	,05055	,370	-,0541	,1448
	6001-8000	0-2020	,03499	,06939	,614	-,1015	,1715
		2021-4000	,00063	,04659	,989	-,0911	,0923
		4001-6000	-,05655	,04331	,193	-,1418	,0287
		8001 ve üzeri	-,01119	,05409	,836	-,1176	,0953
	8001 ve üzeri	0-2020	,04618	,07412	,534	-,0997	,1920
		2021-4000	,01182	,05339	,825	-,0932	,1169
		4001-6000	-,04536	,05055	,370	-,1448	,0541
		6001-8000	,01119	,05409	,836	-,0953	,1176

Tablo 3.21 ve 3.22'ye bakıldığında gelir bilgisinin $p < 0,05$ anlamlılık değeri üzerinden kurumsallaşma, iş performansı ve işletme performansı arasında anlamlı bir farklılık tespiti yapılamamıştır.

3.5.8.7. Demografik Değişkenler ile KUR, İP ve İŞL Faktörleri Arasında T ve ANOVA Testleri

Katılımcıların demografik özellikleri ile KUR, İP ve İŞL ifadeleri arasında yapılan fark testleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.23: Cinsiyet ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında T Testi

Alt faktörler	Cinsiyet	N	Ort.	S.H.	t	p
Anayasa	Kadın	126	4,2434	,57722	-,045	,964
	Erkek	184	4,2464	,58283	-,045	,964
Profesyonellesme	Kadın	126	3,9807	,46295	1,841	,067
	Erkek	184	3,8812	,47035	1,847	,066
Yetki Devri	Kadın	126	4,0734	,46614	,195	,845
	Erkek	184	4,0630	,46123	,195	,846
Stratejik Plan	Kadın	126	4,1236	,48566	-,745	,457
	Erkek	184	4,1654	,48490	-,745	,457
Yönetim Anlayışı	Kadın	126	4,0694	,59552	-,742	,459
	Erkek	184	4,1209	,60337	-,744	,458
Karar Alma	Kadın	126	4,1508	,61044	,006	,995
	Erkek	184	4,1504	,61826	,006	,995
Etkin İletişim	Kadın	126	4,3197	,46579	1,214	,226
	Erkek	184	4,2523	,48954	1,226	,221
İç Denetim	Kadın	126	4,0222	,44052	,328	,743
	Erkek	184	4,0054	,44325	,329	,743
Finansal Olmayan	Kadın	126	4,2222	,38634	,267	,789
	Erkek	184	4,2109	,35342	,263	,793
Finansal	Kadın	126	4,0968	,29582	-1,054	,293
	Erkek	184	4,1337	,30685	-1,062	,289
Görev Performansı	Kadın	126	4,2196	,23621	-,328	,743
	Erkek	184	4,2289	,25026	-,332	,740
Bağlamsal Performansı	Kadın	126	3,9598	,30325	-1,120	,264
	Erkek	184	4,0012	,33080	-1,138	,256

Tabloya göre cinsiyete göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde KUR, İP ve İŞL alt faktörleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3.24: Medeni Durum ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında T Testi

Alt faktörler	Medeni Durum	N	Ort.	S.H.	t	p
Anayasa	Evli	210	4,2460	,57900	,038	,970
	Bekar	100	4,2433	,58384	,038	,970
Profesyonellesme	Evli	210	3,9252	,46078	,191	,849
	Bekar	100	3,9143	,48858	,187	,852
Yetki Devri	Evli	210	4,0655	,46047	-,095	,924
	Bekar	100	4,0708	,46907	-,095	,925
Stratejik Plan	Evli	210	4,1585	,48876	,532	,595
	Bekar	100	4,1271	,47830	,536	,593
Yönetim Anlayışı	Evli	210	4,1095	,60493	,405	,686
	Bekar	100	4,0800	,59127	,408	,684
Karar Alma	Evli	210	4,1397	,61917	-,450	,653
	Bekar	100	4,1733	,60577	-,454	,650
Etkin İletişim	Evli	210	4,2707	,47839	-,476	,634
	Bekar	100	4,2986	,48651	-,473	,637
İç Denetim	Evli	210	4,0010	,44031	-,653	,514
	Bekar	100	4,0360	,44529	-,650	,516
Finansal Olmayan	Evli	210	4,2133	,36315	-,149	,881
	Bekar	100	4,2200	,37551	-,148	,883
Finansal	Evli	210	4,1181	,30897	-,052	,959
	Bekar	100	4,1200	,28990	-,053	,958

Tablo 3.24: (devam) Medeni Durum ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında T Testi

Görev Performansı	Evli	210	4,2275	,25578	,253	,801
	Bekar	100	4,2200	,21939	,267	,790
Bağlamsal Performansı	Evli	210	3,9932	,33321	,706	,481
	Bekar	100	3,9657	,29116	,741	,460

Tabloya bakıldığında medeni durum ile KUR, İP ve İŞL alt faktörleri arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.25: Gelir ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında ANOVA Testi

Alt faktörler		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Anayasa	Gruplararası	1,394	4	,348	1,038	,388
	Grupiçi	102,419	305	,336		
	Top.	103,812	309			
Profesyonellesme	Gruplararası	,700	4	,175	,793	,530
	Grupiçi	67,315	305	,221		
	Top.	68,016	309			
Yetki Devri	Gruplararası	,990	4	,247	1,159	,329
	Grupiçi	65,110	305	,213		
	Top.	66,100	309			
Stratejik Plan	Gruplararası	1,044	4	,261	1,112	,351
	Grupiçi	71,600	305	,235		
	Top.	72,644	309			
Yönetim Anlayışı	Gruplararası	1,006	4	,252	,697	,595
	Grupiçi	110,144	305	,361		
	Top.	111,150	309			
Karar Alma	Gruplararası	1,306	4	,327	,864	,486
	Grupiçi	115,224	305	,378		
	Top.	116,530	309			
Etkin İletişim	Gruplararası	1,099	4	,275	1,194	,313
	Grupiçi	70,216	305	,230		
	Top.	71,315	309			
İç Denetim	Gruplararası	1,147	4	,287	1,480	,208
	Grupiçi	59,087	305	,194		
	Top.	60,233	309			
Finansal Olmayan	Gruplararası	,557	4	,139	1,038	,388
	Grupiçi	40,968	305	,134		
	Top.	41,526	309			
Finansal	Gruplararası	,115	4	,029	,312	,870
	Grupiçi	28,156	305	,092		
	Top.	28,271	309			
Görev Performansı	Gruplararası	,093	4	,023	,384	,820
	Grupiçi	18,349	305	,060		
	Top.	18,442	309			
Bağlamsal Performansı	Gruplararası	,020	4	,005	,049	,996
	Grupiçi	31,628	305	,104		
	Top.	31,648	309			

Tablo 3.26: Gelir ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey

Alt faktörler	(I) AylıkGelir TL	(J) AylıkGelir TL	Ort.fark (I-J)	S.H	Sig.	95% Güven	
						Alt sınır	Üst sınır
Anayasa	0-2020	2021-4000	-,22737	,14328	,507	-,6205	,1658
		4001-6000	-,26892	,13875	,299	-,6497	,1118
		6001-8000	-,21118	,14442	,588	-,6075	,1851
		8001 ve üzeri	-,27870	,15427	,372	-,7020	,1446
	2021-4000	0-2020	,22737	,14328	,507	-,1658	,6205
		4001-6000	-,04155	,08831	,990	-,2839	,2008
		6001-8000	,01619	,09698	1,000	-,2499	,2823
		8001 ve üzeri	-,05133	,11112	,991	-,3563	,2536
	4001-6000	0-2020	,26892	,13875	,299	-,1118	,6497
		2021-4000	,04155	,08831	,990	-,2008	,2839
		6001-8000	,05774	,09015	,968	-,1896	,3051
		8001 ve üzeri	-,00978	,10521	1,000	-,2985	,2789
	6001-8000	0-2020	,21118	,14442	,588	-,1851	,6075
		2021-4000	-,01619	,09698	1,000	-,2823	,2499
		4001-6000	-,05774	,09015	,968	-,3051	,1896
		8001 ve üzeri	-,06752	,11259	,975	-,3765	,2414
	8001 ve üzeri	0-2020	,27870	,15427	,372	-,1446	,7020
		2021-4000	,05133	,11112	,991	-,2536	,3563
		4001-6000	,00978	,10521	1,000	-,2789	,2985
		6001-8000	,06752	,11259	,975	-,2414	,3765
Profesyonellesme	0-2020	2021-4000	-,16253	,11616	,629	-,4813	,1562
		4001-6000	-,14596	,11248	,693	-,4546	,1627
		6001-8000	-,06684	,11708	,979	-,3881	,2545
		8001 ve üzeri	-,12087	,12507	,870	-,4641	,2223
	2021-4000	0-2020	,16253	,11616	,629	-,1562	,4813
		4001-6000	,01657	,07159	,999	-,1799	,2130
		6001-8000	,09569	,07862	,741	-,1201	,3114
		8001 ve üzeri	,04166	,09008	,991	-,2055	,2889
	4001-6000	0-2020	,14596	,11248	,693	-,1627	,4546
		2021-4000	-,01657	,07159	,999	-,2130	,1799
		6001-8000	,07912	,07309	,815	-,1214	,2797
		8001 ve üzeri	,02509	,08530	,998	-,2090	,2592
	6001-8000	0-2020	,06684	,11708	,979	-,2545	,3881
		2021-4000	-,09569	,07862	,741	-,3114	,1201
		4001-6000	-,07912	,07309	,815	-,2797	,1214
		8001 ve üzeri	-,05402	,09128	,976	-,3045	,1965
	8001 ve üzeri	0-2020	,12087	,12507	,870	-,2223	,4641
		2021-4000	-,04166	,09008	,991	-,2889	,2055
		4001-6000	-,02509	,08530	,998	-,2592	,2090
		6001-8000	,05402	,09128	,976	-,1965	,3045
Yetki Devri	0-2020	2021-4000	-,18806	,11424	,469	-,5016	,1254
		4001-6000	-,19741	,11063	,385	-,5010	,1062
		6001-8000	-,11715	,11515	,847	-,4331	,1988
		8001 ve üzeri	-,10078	,12300	,925	-,4383	,2368
	2021-4000	0-2020	,18806	,11424	,469	-,1254	,5016
		4001-6000	-,00935	,07041	1,000	-,2026	,1839
		6001-8000	,07091	,07732	,890	-,1413	,2831
		8001 ve üzeri	,08729	,08860	,862	-,1558	,3304
	4001-6000	0-2020	,19741	,11063	,385	-,1062	,5010
		2021-4000	,00935	,07041	1,000	-,1839	,2026

Tablo 3.26: (devam) Gelir ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey

Stratejik Plan	6001-8000	6001-8000	,08026	,07188	,798	-,1170	,2775
		8001 ve üzeri	,09664	,08389	,779	-,1336	,3268
		0-2020	,11715	,11515	,847	-,1988	,4331
		2021-4000	-,07091	,07732	,890	-,2831	,1413
		4001-6000	-,08026	,07188	,798	-,2775	,1170
	8001 ve üzeri	8001 ve üzeri	,01637	,08977	1,000	-,2300	,2627
		0-2020	,10078	,12300	,925	-,2368	,4383
		2021-4000	-,08729	,08860	,862	-,3304	,1558
		4001-6000	-,09664	,08389	,779	-,3268	,1336
		6001-8000	-,01637	,08977	1,000	-,2627	,2300
	0-2020	2021-4000	-,17761	,11980	,575	-,5063	,1511
		4001-6000	-,16921	,11601	,590	-,4876	,1491
		6001-8000	-,18841	,12075	,524	-,5198	,1430
		8001 ve üzeri	-,05648	,12899	,992	-,4104	,2975
		2021-4000	,17761	,11980	,575	-,1511	,5063
	4001-6000	4001-6000	,00840	,07383	1,000	-,1942	,2110
		6001-8000	-,01080	,08108	1,000	-,2333	,2117
		8001 ve üzeri	,12113	,09291	,689	-,1338	,3761
		0-2020	,16921	,11601	,590	-,1491	,4876
		2021-4000	-,00840	,07383	1,000	-,2110	,1942
	6001-8000	6001-8000	-,01920	,07537	,999	-,2260	,1876
		8001 ve üzeri	,11273	,08797	,703	-,1287	,3541
		0-2020	,18841	,12075	,524	-,1430	,5198
		2021-4000	,01080	,08108	1,000	-,2117	,2333
		4001-6000	,01920	,07537	,999	-,1876	,2260
	8001 ve üzeri	8001 ve üzeri	,13193	,09414	,627	-,1264	,3903
		0-2020	,05648	,12899	,992	-,2975	,4104
		2021-4000	-,12113	,09291	,689	-,3761	,1338
		4001-6000	-,11273	,08797	,703	-,3541	,1287
		6001-8000	-,13193	,09414	,627	-,3903	,1264
Yönetim Anlayışı	0-2020	2021-4000	-,10618	,14858	,953	-,5139	,3016
		4001-6000	-,10992	,14388	,941	-,5048	,2849
		6001-8000	-,04037	,14977	,999	-,4514	,3706
		8001 ve üzeri	,04734	,15998	,998	-,3917	,4864
		2021-4000	,10618	,14858	,953	-,3016	,5139
	4001-6000	4001-6000	-,00374	,09158	1,000	-,2550	,2476
		6001-8000	,06580	,10057	,966	-,2102	,3418
		8001 ve üzeri	,15352	,11523	,671	-,1627	,4697
		0-2020	,10992	,14388	,941	-,2849	,5048
		2021-4000	,00374	,09158	1,000	-,2476	,2550
	6001-8000	6001-8000	,06954	,09349	,946	-,1870	,3261
		8001 ve üzeri	,15726	,10911	,601	-,1421	,4567
		0-2020	,04037	,14977	,999	-,3706	,4514
		2021-4000	-,06580	,10057	,966	-,3418	,2102
		4001-6000	-,06954	,09349	,946	-,3261	,1870
	8001 ve üzeri	8001 ve üzeri	,08771	,11676	,944	-,2327	,4081
		0-2020	-,04734	,15998	,998	-,4864	,3917
		2021-4000	-,15352	,11523	,671	-,4697	,1627
		4001-6000	-,15726	,10911	,601	-,4567	,1421
		6001-8000	-,08771	,11676	,944	-,4081	,2327
KararAlma	0-2020	2021-4000	-,22973	,15197	,556	-,6468	,1873
		4001-6000	-,17799	,14717	,746	-,5818	,2259
		6001-8000	-,09179	,15318	,975	-,5121	,3286

Tablo 3.26: (devam) Gelir ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey

		8001 ve üzeri	-,11628	,16363	,954	-,5653	,3328
	2021-4000	0-2020	,22973	,15197	,556	-,1873	,6468
		4001-6000	,05174	,09366	,982	-,2053	,3088
		6001-8000	,13794	,10286	,666	-,1443	,4202
	4001-6000	8001 ve üzeri	,11345	,11786	,872	-,2100	,4369
		0-2020	,17799	,14717	,746	-,2259	,5818
		2021-4000	-,05174	,09366	,982	-,3088	,2053
		6001-8000	,08621	,09562	,896	-,1762	,3486
	6001-8000	8001 ve üzeri	,06171	,11160	,982	-,2445	,3680
		0-2020	,09179	,15318	,975	-,3286	,5121
		2021-4000	-,13794	,10286	,666	-,4202	,1443
		4001-6000	-,08621	,09562	,896	-,3486	,1762
	8001 ve üzeri	8001 ve üzeri	-,02449	,11942	1,000	-,3522	,3032
		0-2020	,11628	,16363	,954	-,3328	,5653
		2021-4000	-,11345	,11786	,872	-,4369	,2100
		4001-6000	-,06171	,11160	,982	-,3680	,2445
		6001-8000	,02449	,11942	1,000	-,3032	,3522
Etkin İletişim	0-2020	2021-4000	-,20748	,11863	,406	-,5330	,1181
		4001-6000	-,15131	,11488	,681	-,4666	,1639
		6001-8000	-,09258	,11958	,938	-,4207	,2356
		8001 ve üzeri	-,06961	,12774	,982	-,4201	,2809
	2021-4000	0-2020	,20748	,11863	,406	-,1181	,5330
		4001-6000	,05617	,07312	,940	-,1445	,2568
		6001-8000	,11491	,08030	,608	-,1054	,3353
		8001 ve üzeri	,13787	,09200	,564	-,1146	,3904
	4001-6000	0-2020	,15131	,11488	,681	-,1639	,4666
		2021-4000	-,05617	,07312	,940	-,2568	,1445
		6001-8000	,05873	,07464	,934	-,1461	,2636
		8001 ve üzeri	,08170	,08711	,882	-,1574	,3208
	6001-8000	0-2020	,09258	,11958	,938	-,2356	,4207
		2021-4000	-,11491	,08030	,608	-,3353	,1054
		4001-6000	-,05873	,07464	,934	-,2636	,1461
		8001 ve üzeri	,02297	,09322	,999	-,2328	,2788
	8001 ve üzeri	0-2020	,06961	,12774	,982	-,2809	,4201
		2021-4000	-,13787	,09200	,564	-,3904	,1146
		4001-6000	-,08170	,08711	,882	-,3208	,1574
		6001-8000	-,02297	,09322	,999	-,2788	,2328
İç Denetim	0-2020	2021-4000	-,17645	,10883	,485	-,4751	,1222
		4001-6000	-,17060	,10538	,486	-,4598	,1186
		6001-8000	-,10559	,10969	,872	-,4066	,1954
		8001 ve üzeri	-,03056	,11718	,999	-,3521	,2910
	2021-4000	0-2020	,17645	,10883	,485	-,1222	,4751
		4001-6000	,00585	,06707	1,000	-,1782	,1899
		6001-8000	,07086	,07366	,872	-,1313	,2730
		8001 ve üzeri	,14588	,08440	,418	-,0857	,3775
	4001-6000	0-2020	,17060	,10538	,486	-,1186	,4598
		2021-4000	-,00585	,06707	1,000	-,1899	,1782
		6001-8000	,06501	,06847	,877	-,1229	,2529
		8001 ve üzeri	,14003	,07991	,404	-,0793	,3593
	6001-8000	0-2020	,10559	,10969	,872	-,1954	,4066
		2021-4000	-,07086	,07366	,872	-,2730	,1313
		4001-6000	-,06501	,06847	,877	-,2529	,1229
		8001 ve üzeri	,07503	,08552	,905	-,1596	,3097

Tablo 3.26: (devam) Gelir ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey

Finansal Olmayan	8001 ve üzeri	0-2020	,03056	,11718	,999	-,2910	,3521
		2021-4000	-,14588	,08440	,418	-,3775	,0857
		4001-6000	-,14003	,07991	,404	-,3593	,0793
		6001-8000	-,07503	,08552	,905	-,3097	,1596
	0-2020	2021-4000	-,04492	,09062	,988	-,2936	,2038
		4001-6000	-,12141	,08775	,639	-,3622	,1194
		6001-8000	-,03313	,09134	,996	-,2838	,2175
		8001 ve üzeri	-,03367	,09757	,997	-,3014	,2341
	2021-4000	0-2020	,04492	,09062	,988	-,2038	,2936
		4001-6000	-,07649	,05585	,648	-,2298	,0768
		6001-8000	,01179	,06133	1,000	-,1565	,1801
		8001 ve üzeri	,01125	,07028	1,000	-,1816	,2041
	4001-6000	0-2020	,12141	,08775	,639	-,1194	,3622
		2021-4000	,07649	,05585	,648	-,0768	,2298
		6001-8000	,08828	,05702	,532	-,0682	,2447
		8001 ve üzeri	,08774	,06654	,680	-,0949	,2703
	6001-8000	0-2020	,03313	,09134	,996	-,2175	,2838
		2021-4000	-,01179	,06133	1,000	-,1801	,1565
		4001-6000	-,08828	,05702	,532	-,2447	,0682
		8001 ve üzeri	-,00054	,07121	1,000	-,1959	,1949
	8001 ve üzeri	0-2020	,03367	,09757	,997	-,2341	,3014
		2021-4000	-,01125	,07028	1,000	-,2041	,1816
		4001-6000	-,08774	,06654	,680	-,2703	,0949
		6001-8000	,00054	,07121	1,000	-,1949	,1959
Finansal	0-2020	2021-4000	-,02381	,07512	,998	-,2300	,1823
		4001-6000	-,06167	,07275	,915	-,2613	,1380
		6001-8000	-,03685	,07572	,989	-,2446	,1709
		8001 ve üzeri	-,05869	,08089	,950	-,2807	,1633
	2021-4000	0-2020	,02381	,07512	,998	-,1823	,2300
		4001-6000	-,03786	,04630	,925	-,1649	,0892
		6001-8000	-,01304	,05085	,999	-,1526	,1265
		8001 ve üzeri	-,03488	,05826	,975	-,1948	,1250
	4001-6000	0-2020	,06167	,07275	,915	-,1380	,2613
		2021-4000	,03786	,04630	,925	-,0892	,1649
		6001-8000	,02482	,04727	,985	-,1049	,1545
		8001 ve üzeri	,00298	,05516	1,000	-,1484	,1544
	6001-8000	0-2020	,03685	,07572	,989	-,1709	,2446
		2021-4000	,01304	,05085	,999	-,1265	,1526
		4001-6000	-,02482	,04727	,985	-,1545	,1049
		8001 ve üzeri	-,02184	,05903	,996	-,1838	,1402
	8001 ve üzeri	0-2020	,05869	,08089	,950	-,1633	,2807
		2021-4000	,03488	,05826	,975	-,1250	,1948
		4001-6000	-,00298	,05516	1,000	-,1544	,1484
		6001-8000	,02184	,05903	,996	-,1402	,1838
Görev Performansı	0-2020	2021-4000	-,02417	,06065	,995	-,1906	,1423
		4001-6000	-,00822	,05873	1,000	-,1694	,1529
		6001-8000	-,03405	,06113	,981	-,2018	,1337
		8001 ve üzeri	-,05734	,06530	,905	-,2365	,1219
	2021-4000	0-2020	,02417	,06065	,995	-,1423	,1906
		4001-6000	,01595	,03738	,993	-,0866	,1185
		6001-8000	-,00988	,04105	,999	-,1225	,1028
		8001 ve üzeri	-,03317	,04703	,955	-,1622	,0959

Tablo 3.26: (devam) Gelir ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey

Bağlamsal Performansı	4001-6000	0-2020	,00822	,05873	1,000	-,1529	,1694
		2021-4000	-,01595	,03738	,993	-,1185	,0866
		6001-8000	-,02583	,03816	,961	-,1305	,0789
		8001 ve üzeri	-,04912	,04453	,805	-,1713	,0731
	6001-8000	0-2020	,03405	,06113	,981	-,1337	,2018
		2021-4000	,00988	,04105	,999	-,1028	,1225
		4001-6000	,02583	,03816	,961	-,0789	,1305
		8001 ve üzeri	-,02329	,04766	,988	-,1541	,1075
	8001 ve üzeri	0-2020	,05734	,06530	,905	-,1219	,2365
		2021-4000	,03317	,04703	,955	-,0959	,1622
		4001-6000	,04912	,04453	,805	-,0731	,1713
		6001-8000	,02329	,04766	,988	-,1075	,1541
	0-2020	2021-4000	-,00018	,07962	1,000	-,2187	,2183
		4001-6000	-,01681	,07710	,999	-,2284	,1948
		6001-8000	-,01996	,08026	,999	-,2402	,2003
		8001 ve üzeri	-,01060	,08573	1,000	-,2459	,2247
	2021-4000	0-2020	,00018	,07962	1,000	-,2183	,2187
		4001-6000	-,01662	,04907	,997	-,1513	,1180
		6001-8000	-,01978	,05389	,996	-,1677	,1281
		8001 ve üzeri	-,01042	,06175	1,000	-,1799	,1590
	4001-6000	0-2020	,01681	,07710	,999	-,1948	,2284
		2021-4000	,01662	,04907	,997	-,1180	,1513
		6001-8000	-,00316	,05010	1,000	-,1406	,1343
		8001 ve üzeri	,00621	,05847	1,000	-,1542	,1667
	6001-8000	0-2020	,01996	,08026	,999	-,2003	,2402
		2021-4000	,01978	,05389	,996	-,1281	,1677
		4001-6000	,00316	,05010	1,000	-,1343	,1406
		8001 ve üzeri	,00936	,06257	1,000	-,1623	,1811
	8001 ve üzeri	0-2020	,01060	,08573	1,000	-,2247	,2459
		2021-4000	,01042	,06175	1,000	-,1590	,1799
		4001-6000	-,00621	,05847	1,000	-,1667	,1542
		6001-8000	-,00936	,06257	1,000	-,1811	,1623

Tablo 3.25 ve 3.26'ya göre gelir bilginini $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde KUR, İP ve İŞL alt faktörleri aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.27: Yaş ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında ANOVA Testi

Alt faktörler		Kare.top	df	Ort.kare.	F	Sig.
Anayasa	Gruplararası	1,709	4	,427	1,277	,279
	Grupiçi	102,103	305	,335		
	Top.	103,812	309			
Profesyonellesme	Gruplararası	,492	4	,123	,556	,695
	Grupiçi	67,524	305	,221		
	Top.	68,016	309			
Yetki Devri	Gruplararası	1,381	4	,345	1,627	,167
	Grupiçi	64,719	305	,212		
	Top.	66,100	309			
Stratejik Plan	Gruplararası	4,038	4	1,010	4,488	,002
	Grupiçi	68,605	305	,225		
	Top.	72,644	309			
Yönetim Anlayışı	Gruplararası	3,040	4	,760	2,144	,075
	Grupiçi	108,110	305	,354		
	Top.	111,150	309			
Karar Alma	Gruplararası	4,233	4	1,058	2,874	,023
	Grupiçi	112,297	305	,368		
	Top.	116,530	309			
Etkin İletişim	Gruplararası	3,386	4	,846	3,800	,005
	Grupiçi	67,930	305	,223		
	Top.	71,315	309			
İç Denetim	Gruplararası	2,071	4	,518	2,715	,030
	Grupiçi	58,162	305	,191		
	Top.	60,233	309			
Finansal Olmayan	Gruplararası	1,912	4	,478	3,681	,006
	Grupiçi	39,613	305	,130		
	Top.	41,526	309			
Finansal	Gruplararası	,541	4	,135	1,488	,206
	Grupiçi	27,730	305	,091		
	Top.	28,271	309			
Görev Performansı	Gruplararası	,435	4	,109	1,840	,121
	Grupiçi	18,007	305	,059		
	Top.	18,442	309			
Bağlamsal Performansı	Gruplararası	,208	4	,052	,505	,732
	Grupiçi	31,440	305	,103		
	Top.	31,648	309			

Tablo 3.28: Yaş ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Alt faktörler	(I) Yasınız	(J) Yasınız	Ort.fark (I-J)	S.H.	Sig.	95% Güven	
						Alt sınır	Üst sınır
Anayasa	18-28	29-38	,04898	,06915	,479	-,0871	,1851
		39-46	-,22025	,17474	,208	-,5641	,1236
		47-53	-,08136	,21091	,700	-,4964	,3337
		54 ve üzeri	-,31946	,22463	,156	-,7615	,1226
	29-38	18-28	-,04898	,06915	,479	-,1851	,0871
		39-46	-,26923	,17333	,121	-,6103	,0718
		47-53	-,13034	,20974	,535	-,5431	,2824
		54 ve üzeri	-,36844	,22354	,100	-,8083	,0714
	39-46	18-28	,22025	,17474	,208	-,1236	,5641
		29-38	,26923	,17333	,121	-,0718	,6103
		47-53	,13889	,26409	,599	-,3808	,6586
		54 ve üzeri	-,09921	,27517	,719	-,6407	,4423
	47-53	18-28	,08136	,21091	,700	-,3337	,4964
		29-38	,13034	,20974	,535	-,2824	,5431
		39-46	-,13889	,26409	,599	-,6586	,3808
		54 ve üzeri	-,23810	,29945	,427	-,8273	,3511
	54 ve üzeri	18-28	,31946	,22463	,156	-,1226	,7615
		29-38	,36844	,22354	,100	-,0714	,8083
		39-46	,09921	,27517	,719	-,4423	,6407
		47-53	,23810	,29945	,427	-,3511	,8273
Profesyonellesme	18-28	29-38	-,05451	,05624	,333	-,1652	,0562
		39-46	-,16348	,14210	,251	-,4431	,1161
		47-53	-,13372	,17151	,436	-,4712	,2038
		54 ve üzeri	-,01382	,18268	,940	-,3733	,3456
	29-38	18-28	,05451	,05624	,333	-,0562	,1652
		39-46	-,10897	,14095	,440	-,3863	,1684
		47-53	-,07921	,17057	,643	-,4148	,2564
		54 ve üzeri	,04069	,18179	,823	-,3170	,3984
	39-46	18-28	,16348	,14210	,251	-,1161	,4431
		29-38	,10897	,14095	,440	-,1684	,3863
		47-53	,02976	,21476	,890	-,3928	,4524
		54 ve üzeri	,14966	,22378	,504	-,2907	,5900
	47-53	18-28	,13372	,17151	,436	-,2038	,4712
		29-38	,07921	,17057	,643	-,2564	,4148
		39-46	-,02976	,21476	,890	-,4524	,3928
		54 ve üzeri	,11990	,24352	,623	-,3593	,5991
	54 ve üzeri	18-28	,01382	,18268	,940	-,3456	,3733
		29-38	-,04069	,18179	,823	-,3984	,3170
		39-46	-,14966	,22378	,504	-,5900	,2907
		47-53	-,11990	,24352	,623	-,5991	,3593
Yetki Devri	18-28	29-38	,02642	,05505	,632	-,0819	,1348
		39-46	-,24388	,13912	,081	-,5176	,0299
		47-53	-,17790	,16791	,290	-,5083	,1525
		54 ve üzeri	-,21213	,17884	,236	-,5640	,1398
	29-38	18-28	-,02642	,05505	,632	-,1348	,0819
		39-46	-,27030	,13800	,051	-,5418	,0012
		47-53	-,20433	,16699	,222	-,5329	,1243
		54 ve üzeri	-,23855	,17797	,181	-,5888	,1117
	39-46	18-28	,24388	,13912	,081	-,0299	,5176
		29-38	,27030	,13800	,051	-,0012	,5418

Tablo 3.28: (devam) Yaş ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Stratejik Plan	47-53	47-53	,06597	,21025	,754	-,3478	,4797
		54 ve üzeri	,03175	,21908	,885	-,3994	,4628
	18-28	18-28	,17790	,16791	,290	-,1525	,5083
		29-38	,20433	,16699	,222	-,1243	,5329
	39-46	39-46	-,06597	,21025	,754	-,4797	,3478
		54 ve üzeri	-,03423	,23841	,886	-,5034	,4349
	54 ve üzeri	18-28	,21213	,17884	,236	-,1398	,5640
		29-38	,23855	,17797	,181	-,1117	,5888
	47-53	39-46	-,03175	,21908	,885	-,4628	,3994
		54 ve üzeri	,03423	,23841	,886	-,4349	,5034
	18-28	29-38	,08906	,05668	,117	-,0225	,2006
		39-46	-,17651	,14323	,219	-,4584	,1053
	29-38	47-53	-,54556*	,17288	,002	-,8857	-,2054
		54 ve üzeri	-,15780	,18413	,392	-,5201	,2045
	39-46	18-28	-,08906	,05668	,117	-,2006	,0225
		39-46	-,26557	,14208	,063	-,5451	,0140
	54 ve üzeri	47-53	-,63462*	,17193	,000	-,9729	-,2963
		54 ve üzeri	-,24686	,18324	,179	-,6074	,1137
	18-28	18-28	,17651	,14323	,219	-,1053	,4584
		29-38	,26557	,14208	,063	-,0140	,5451
	29-38	47-53	-,36905	,21648	,089	-,7950	,0569
		54 ve üzeri	,01871	,22556	,934	-,4251	,4626
	39-46	18-28	,54556*	,17288	,002	,2054	,8857
		29-38	,63462*	,17193	,000	,2963	,9729
	54 ve üzeri	39-46	,36905	,21648	,089	-,0569	,7950
		54 ve üzeri	,38776	,24546	,115	-,0953	,8708
Yönetim Anlayışı	18-28	18-28	,15780	,18413	,392	-,2045	,5201
		29-38	,24686	,18324	,179	-,1137	,6074
	29-38	39-46	-,01871	,22556	,934	-,4626	,4251
		47-53	-,38776	,24546	,115	-,8708	,0953
	39-46	29-38	,07324	,07116	,304	-,0668	,2133
		39-46	-,31939	,17980	,077	-,6732	,0344
	47-53	47-53	-,35064	,21702	,107	-,7777	,0764
		54 ve üzeri	,11811	,23114	,610	-,3367	,5730
	54 ve üzeri	18-28	-,07324	,07116	,304	-,2133	,0668
		39-46	-,39263*	,17835	,028	-,7436	-,0417
	18-28	47-53	-,42388	,21582	,050	-,8486	,0008
		54 ve üzeri	,04487	,23002	,845	-,4078	,4975
	29-38	18-28	,31939	,17980	,077	-,0344	,6732
		29-38	,39263*	,17835	,028	,0417	,7436
	39-46	47-53	-,03125	,27174	,909	-,5660	,5035
		54 ve üzeri	,43750	,28315	,123	-,1197	,9947
	47-53	18-28	,35064	,21702	,107	-,0764	,7777
		29-38	,42388	,21582	,050	-,0008	,8486
	54 ve üzeri	39-46	,03125	,27174	,909	-,5035	,5660
		54 ve üzeri	,46875	,30813	,129	-,1376	,10751
	18-28	18-28	-,11811	,23114	,610	-,5730	,3367
		29-38	-,04487	,23002	,845	-,4975	,4078
	29-38	39-46	-,43750	,28315	,123	-,9947	,1197
		47-53	-,46875	,30813	,129	-,10751	,1376

Tablo 3.28: (devam) Yaş ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Karar Alma	18-28	29-38	,02391	,07252	,742	-,1188	,1666
		39-46	-,48250*	,18325	,009	-,8431	-,1219
		47-53	-,32972	,22118	,137	-,7650	,1055
		54 ve üzeri	-,29996	,23558	,204	-,7635	,1636
	29-38	18-28	-,02391	,07252	,742	-,1666	,1188
		39-46	-,50641*	,18178	,006	-,8641	-,1487
		47-53	-,35363	,21996	,109	-,7865	,0792
		54 ve üzeri	-,32387	,23443	,168	-,7852	,1374
	39-46	18-28	,48250*	,18325	,009	,1219	,8431
		29-38	,50641*	,18178	,006	,1487	,8641
		47-53	,15278	,27696	,582	-,3922	,6978
		54 ve üzeri	,18254	,28858	,528	-,3853	,7504
	47-53	18-28	,32972	,22118	,137	-,1055	,7650
		29-38	,35363	,21996	,109	-,0792	,7865
		39-46	-,15278	,27696	,582	-,6978	,3922
		54 ve üzeri	,02976	,31404	,925	-,5882	,6477
	54 ve üzeri	18-28	,29996	,23558	,204	-,1636	,7635
		29-38	,32387	,23443	,168	-,1374	,7852
		39-46	-,18254	,28858	,528	-,7504	,3853
		47-53	-,02976	,31404	,925	-,6477	,5882
Etkin İletişim	18-28	29-38	,02991	,05640	,596	-,0811	,1409
		39-46	-,31899*	,14253	,026	-,5995	-,0385
		47-53	-,36066*	,17203	,037	-,6992	-,0221
		54 ve üzeri	-,38872*	,18322	,035	-,7493	-,0282
	29-38	18-28	-,02991	,05640	,596	-,1409	,0811
		39-46	-,34890*	,14138	,014	-,6271	-,0707
		47-53	-,39057*	,17108	,023	-,7272	-,0539
		54 ve üzeri	-,41863*	,18233	,022	-,7774	-,0598
	39-46	18-28	,31899*	,14253	,026	,0385	,5995
		29-38	,34890*	,14138	,014	,0707	,6271
		47-53	-,04167	,21541	,847	-,4655	,3822
		54 ve üzeri	-,06973	,22445	,756	-,5114	,3719
	47-53	18-28	,36066*	,17203	,037	,0221	,6992
		29-38	,39057*	,17108	,023	,0539	,7272
		39-46	,04167	,21541	,847	-,3822	,4655
		54 ve üzeri	-,02806	,24425	,909	-,5087	,4526
	54 ve üzeri	18-28	,38872*	,18322	,035	,0282	,7493
		29-38	,41863*	,18233	,022	,0598	,7774
		39-46	,06973	,22445	,756	-,3719	,5114
		47-53	,02806	,24425	,909	-,4526	,5087
İç Denetim	18-28	29-38	,05480	,05219	,295	-,0479	,1575
		39-46	-,19777	,13188	,135	-,4573	,0617
		47-53	-,30610	,15918	,055	-,6193	,0071
		54 ve üzeri	-,23825	,16954	,161	-,5719	,0954
	29-38	18-28	-,05480	,05219	,295	-,1575	,0479
		39-46	-,25256	,13082	,054	-,5100	,0049
		47-53	-,36090*	,15830	,023	-,6724	-,0494
		54 ve üzeri	-,29304	,16872	,083	-,6250	,0390

Tablo 3.28: (devam) Yaş ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

	39-46	18-28	,19777	,13188	,135	-,0617	,4573	
		29-38	,25256	,13082	,054	-,0049	,5100	
		47-53	-,10833	,19932	,587	-,5005	,2839	
		54 ve üzeri	-,04048	,20769	,846	-,4492	,3682	
	47-53	18-28	,30610	,15918	,055	-,0071	,6193	
		29-38	,36090*	,15830	,023	,0494	,6724	
		39-46	,10833	,19932	,587	-,2839	,5005	
		54 ve üzeri	,06786	,22601	,764	-,3769	,5126	
	54 ve üzeri	18-28	,23825	,16954	,161	-,0954	,5719	
		29-38	,29304	,16872	,083	-,0390	,6250	
		39-46	,04048	,20769	,846	-,3682	,4492	
		47-53	-,06786	,22601	,764	-,5126	,3769	
	Finansal Olmayan	18-28	29-38	-,08816*	,04307	,042	-,1729	-,0034
			39-46	-,30354*	,10884	,006	-,5177	-,0894
			47-53	-,25354	,13137	,055	-,5120	,0050
			54 ve üzeri	-,28211*	,13992	,045	-,5574	-,0068
29-38		18-28	,08816*	,04307	,042	,0034	,1729	
		39-46	-,21538*	,10796	,047	-,4278	-,0029	
		47-53	-,16538	,13064	,207	-,4225	,0917	
		54 ve üzeri	-,19396	,13924	,165	-,4679	,0800	
39-46		18-28	,30354*	,10884	,006	,0894	,5177	
		29-38	,21538*	,10796	,047	,0029	,4278	
		47-53	,05000	,16449	,761	-,2737	,3737	
		54 ve üzeri	,02143	,17140	,901	-,3158	,3587	
47-53		18-28	,25354	,13137	,055	-,0050	,5120	
		29-38	,16538	,13064	,207	-,0917	,4225	
		39-46	-,05000	,16449	,761	-,3737	,2737	
		54 ve üzeri	-,02857	,18652	,878	-,3956	,3385	
54 ve üzeri	18-28	,28211*	,13992	,045	,0068	,5574		
	29-38	,19396	,13924	,165	-,0800	,4679		
	39-46	-,02143	,17140	,901	-,3587	,3158		
	47-53	,02857	,18652	,878	-,3385	,3956		
Finansal	18-28	29-38	-,00632	,03604	,861	-,0772	,0646	
		39-46	-,12940	,09106	,156	-,3086	,0498	
		47-53	-,22106*	,10991	,045	-,4373	-,0048	
		54 ve üzeri	-,03892	,11707	,740	-,2693	,1914	
	29-38	18-28	,00632	,03604	,861	-,0646	,0772	
		39-46	-,12308	,09033	,174	-,3008	,0547	
		47-53	-,21474	,10931	,050	-,4298	,0003	
		54 ve üzeri	-,03260	,11650	,780	-,2618	,1966	
	39-46	18-28	,12940	,09106	,156	-,0498	,3086	
		29-38	,12308	,09033	,174	-,0547	,3008	
		47-53	-,09167	,13763	,506	-,3625	,1792	
		54 ve üzeri	,09048	,14341	,529	-,1917	,3727	
	47-53	18-28	,22106*	,10991	,045	,0048	,4373	
		29-38	,21474	,10931	,050	-,0003	,4298	
		39-46	,09167	,13763	,506	-,1792	,3625	
		54 ve üzeri	,18214	,15606	,244	-,1249	,4892	

Tablo 3.28: (devam) Yaş ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Görev Performansı	54 ve üzeri	18-28	,03892	,11707	,740	-,1914	,2693
		29-38	,03260	,11650	,780	-,1966	,2618
		39-46	-,09048	,14341	,529	-,3727	,1917
		47-53	-,18214	,15606	,244	-,4892	,1249
	18-28	29-38	-,02391	,02904	,411	-,0811	,0332
		39-46	-,11009	,07338	,135	-,2545	,0343
		47-53	-,19805*	,08857	,026	-,3723	-,0238
		54 ve üzeri	,04599	,09434	,626	-,1396	,2316
	29-38	18-28	,02391	,02904	,411	-,0332	,0811
		39-46	-,08618	,07279	,237	-,2294	,0571
		47-53	-,17415*	,08808	,049	-,3475	-,0008
		54 ve üzeri	,06990	,09388	,457	-,1148	,2546
	39-46	18-28	,11009	,07338	,135	-,0343	,2545
		29-38	,08618	,07279	,237	-,0571	,2294
		47-53	-,08796	,11091	,428	-,3062	,1303
		54 ve üzeri	,15608	,11556	,178	-,0713	,3835
	47-53	18-28	,19805*	,08857	,026	,0238	,3723
		29-38	,17415*	,08808	,049	,0008	,3475
		39-46	,08796	,11091	,428	-,1303	,3062
		54 ve üzeri	,24405	,12576	,053	-,0034	,4915
	54 ve üzeri	18-28	-,04599	,09434	,626	-,2316	,1396
		29-38	-,06990	,09388	,457	-,2546	,1148
		39-46	-,15608	,11556	,178	-,3835	,0713
		47-53	-,24405	,12576	,053	-,4915	,0034
Bağlamsal Performansı	18-28	29-38	-,01537	,03837	,689	-,0909	,0601
		39-46	-,11427	,09696	,240	-,3051	,0765
		47-53	-,10236	,11703	,382	-,3327	,1279
		54 ve üzeri	-,02073	,12465	,868	-,2660	,2246
	29-38	18-28	,01537	,03837	,689	-,0601	,0909
		39-46	-,09890	,09618	,305	-,2882	,0904
		47-53	-,08700	,11639	,455	-,3160	,1420
		54 ve üzeri	-,00536	,12404	,966	-,2495	,2387
	39-46	18-28	,11427	,09696	,240	-,0765	,3051
		29-38	,09890	,09618	,305	-,0904	,2882
		47-53	,01190	,14655	,935	-,2765	,3003
		54 ve üzeri	,09354	,15270	,541	-,2069	,3940
	47-53	18-28	,10236	,11703	,382	-,1279	,3327
		29-38	,08700	,11639	,455	-,1420	,3160
		39-46	-,01190	,14655	,935	-,3003	,2765
		54 ve üzeri	,08163	,16617	,624	-,2453	,4086
	54 ve üzeri	18-28	,02073	,12465	,868	-,2246	,2660
		29-38	,00536	,12404	,966	-,2387	,2495
		39-46	-,09354	,15270	,541	-,3940	,2069
		47-53	-,08163	,16617	,624	-,4086	,2453

Tablo 3.27 ve 3.28'e göre yaş bilgisinin $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde KUR, İP ve İŞL alt faktörleri olan Stratejik Plan, Karar Alma, Etkin İletişim, İç Denetim ve Finansal Olmayan arasında anlamlı farklılık bulunmuş olup bu durum söz konusu alt faktörlere yaşın etkisi ile açıklanabilir. Yaş tecrübesi stratejik plan , yaş ve tecrübe ,

etkin iletişim , iç denetim ve finansal olmayan performans konusunda işletmeler için etkili olmaktadır.

Tablo 3.29: Eğitim ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında ANOVA Testi

Alt faktörler		Kare.top.	df	Ort.kare	F	Sig.
Anayasa	Gruplararası	1,109	4	,277	,823	,511
	Grupiçi	102,704	305	,337		
	Top.	103,812	309			
Profesyonellesme	Gruplararası	1,455	4	,364	1,666	,158
	Grupiçi	66,561	305	,218		
	Top.	68,016	309			
Yetki Devri	Gruplararası	,316	4	,079	,366	,833
	Grupiçi	65,784	305	,216		
	Top.	66,100	309			
Stratejik Plan	Gruplararası	,475	4	,119	,501	,735
	Grupiçi	72,169	305	,237		
	Top.	72,644	309			
Yönetim Anlayışı	Gruplararası	1,273	4	,318	,884	,474
	Grupiçi	109,877	305	,360		
	Top.	111,150	309			
Karar Alma	Gruplararası	1,552	4	,388	1,029	,392
	Grupiçi	114,978	305	,377		
	Top.	116,530	309			
Etkin İletişim	Gruplararası	,797	4	,199	,862	,487
	Grupiçi	70,518	305	,231		
	Top.	71,315	309			
İç Denetim	Gruplararası	,930	4	,233	1,196	,312
	Grupiçi	59,303	305	,194		
	Top.	60,233	309			
Finansal Olmayan	Gruplararası	1,487	4	,372	2,831	,025
	Grupiçi	40,039	305	,131		
	Top.	41,526	309			
Finansal	Gruplararası	,750	4	,187	2,078	,084
	Grupiçi	27,522	305	,090		
	Top.	28,271	309			
Görev Performansı	Gruplararası	,822	4	,206	3,559	,007
	Grupiçi	17,620	305	,058		
	Top.	18,442	309			
Bağlamsal Performansı	Gruplararası	,779	4	,195	1,924	,106
	Grupiçi	30,870	305	,101		
	Top.	31,648	309			

Tablo 3.30: Eğitim ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Alt faktörler	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ort.fark (I-J)	S.H.	Sig.	95% Güven	
						Alt sınır	Üst sınır
Anayasa	İlköğretim	Lise	-,06099	,13301	,647	-,3227	,2007
		Onlisans	,05593	,13631	,682	-,2123	,3242
		Lisans	-,05177	,13363	,699	-,3147	,2112
		Lisansüstü	,10069	,15670	,521	-,2076	,4090
	Lise	İlköğretim	,06099	,13301	,647	-,2007	,3227
		Onlisans	,11692	,09061	,198	-,0614	,2952
		Lisans	,00922	,08653	,915	-,1610	,1795
		Lisansüstü	,16168	,11909	,176	-,0727	,3960
	Onlisans	İlköğretim	-,05593	,13631	,682	-,3242	,2123
		Lise	-,11692	,09061	,198	-,2952	,0614
		Lisans	-,10770	,09153	,240	-,2878	,0724
		Lisansüstü	,04476	,12277	,716	-,1968	,2864
	Lisans	İlköğretim	,05177	,13363	,699	-,2112	,3147
		Lise	-,00922	,08653	,915	-,1795	,1610
		Onlisans	,10770	,09153	,240	-,0724	,2878
		Lisansüstü	,15246	,11979	,204	-,0833	,3882
	Lisansüstü	İlköğretim	-,10069	,15670	,521	-,4090	,2076
		Lise	-,16168	,11909	,176	-,3960	,0727
		Onlisans	-,04476	,12277	,716	-,2864	,1968
		Lisans	-,15246	,11979	,204	-,3882	,0833
Profesyonellesme	İlköğretim	Lise	-,12086	,10708	,260	-,3316	,0898
		Onlisans	-,10248	,10974	,351	-,3184	,1135
		Lisans	-,23810*	,10758	,028	-,4498	-,0264
		Lisansüstü	-,13542	,12615	,284	-,3836	,1128
	Lise	İlköğretim	,12086	,10708	,260	-,0898	,3316
		Onlisans	,01838	,07295	,801	-,1252	,1619
		Lisans	-,11724	,06966	,093	-,2543	,0198
		Lisansüstü	-,01456	,09587	,879	-,2032	,1741
	Onlisans	İlköğretim	,10248	,10974	,351	-,1135	,3184
		Lise	-,01838	,07295	,801	-,1619	,1252
		Lisans	-,13562	,07368	,067	-,2806	,0094
		Lisansüstü	-,03294	,09884	,739	-,2274	,1616
	Lisans	İlköğretim	,23810*	,10758	,028	,0264	,4498
		Lise	,11724	,06966	,093	-,0198	,2543
		Onlisans	,13562	,07368	,067	-,0094	,2806
		Lisansüstü	,10268	,09644	,288	-,0871	,2924
	Lisansüstü	İlköğretim	,13542	,12615	,284	-,1128	,3836
		Lise	,01456	,09587	,879	-,1741	,2032
		Onlisans	,03294	,09884	,739	-,1616	,2274
		Lisans	-,10268	,09644	,288	-,2924	,0871
Yetki Devri	İlköğretim	Lise	-,09209	,10645	,388	-,3016	,1174
		Onlisans	-,10661	,10909	,329	-,3213	,1081
		Lisans	-,09501	,10695	,375	-,3055	,1154
		Lisansüstü	-,14757	,12541	,240	-,3943	,0992
	Lise	İlköğretim	,09209	,10645	,388	-,1174	,3016
		Onlisans	-,01452	,07252	,841	-,1572	,1282
		Lisans	-,00292	,06925	,966	-,1392	,1333
		Lisansüstü	-,05548	,09531	,561	-,2430	,1321
	Onlisans	İlköğretim	,10661	,10909	,329	-,1081	,3213
		Lise	,01452	,07252	,841	-,1282	,1572

Tablo 3.30: (devam) Eğitim ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Stratejik Plan	Lisans	Lisans	,01159	,07325	,874	-,1325	,1557
		Lisansüstü	-,04096	,09826	,677	-,2343	,1524
		İlkogretim	,09501	,10695	,375	-,1154	,3055
		Lise	,00292	,06925	,966	-,1333	,1392
		Onlisans	-,01159	,07325	,874	-,1557	,1325
	Lisansüstü	Lisansüstü	-,05256	,09587	,584	-,2412	,1361
		İlkogretim	,14757	,12541	,240	-,0992	,3943
		Lise	,05548	,09531	,561	-,1321	,2430
		Onlisans	,04096	,09826	,677	-,1524	,2343
		Lisans	,05256	,09587	,584	-,1361	,2412
	İlkogretim	Lise	-,12164	,11149	,276	-,3410	,0978
		Onlisans	-,07207	,11427	,529	-,2969	,1528
		Lisans	-,13745	,11202	,221	-,3579	,0830
		Lisansüstü	-,08185	,13135	,534	-,3403	,1766
		Lise	,12164	,11149	,276	-,0978	,3410
	Lise	İlkogretim	,04956	,07596	,515	-,0999	,1990
		Onlisans	-,01581	,07253	,828	-,1585	,1269
		Lisans	,03979	,09983	,690	-,1567	,2362
		İlkogretim	,07207	,11427	,529	-,1528	,2969
		Lise	-,04956	,07596	,515	-,1990	,0999
	Onlisans	Lisans	-,06537	,07672	,395	-,2163	,0856
		Lisansüstü	-,00977	,10292	,924	-,2123	,1927
		İlkogretim	,13745	,11202	,221	-,0830	,3579
		Lise	,01581	,07253	,828	-,1269	,1585
		Onlisans	,06537	,07672	,395	-,0856	,2163
Yönetim Anlayışı	Lisansüstü	Lisansüstü	,05560	,10042	,580	-,1420	,2532
		İlkogretim	,08185	,13135	,534	-,1766	,3403
		Lise	-,03979	,09983	,690	-,2362	,1567
		Onlisans	,00977	,10292	,924	-,1927	,2123
		Lisans	-,05560	,10042	,580	-,2532	,1420
	İlkogretim	Lise	-,22101	,13757	,109	-,4917	,0497
		Onlisans	-,09234	,14099	,513	-,3698	,1851
		Lisans	-,12973	,13822	,349	-,4017	,1422
		Lisansüstü	-,16667	,16207	,305	-,4856	,1523
		Lise	,22101	,13757	,109	-,0497	,4917
	Lise	İlkogretim	,12867	,09372	,171	-,0558	,3131
		Onlisans	,09128	,08950	,309	-,0848	,2674
		Lisans	,05435	,12318	,659	-,1880	,2967
		İlkogretim	,09234	,14099	,513	-,1851	,3698
		Lise	-,12867	,09372	,171	-,3131	,0558
	Onlisans	Lisans	-,03739	,09467	,693	-,2237	,1489
		Lisansüstü	-,07432	,12699	,559	-,3242	,1756
		İlkogretim	,12973	,13822	,349	-,1422	,4017
		Lise	-,09128	,08950	,309	-,2674	,0848
		Onlisans	,03739	,09467	,693	-,1489	,2237
	Lisans	Lisansüstü	-,03693	,12390	,766	-,2807	,2069
		İlkogretim	,16667	,16207	,305	-,1523	,4856
		Lise	-,05435	,12318	,659	-,2967	,1880
		Onlisans	,07432	,12699	,559	-,1756	,3242
		Lisans	,03693	,12390	,766	-,2069	,2807

Tablo 3.30: (devam) Eğitim ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Karar Alma	İlköğretim	Lise	-,09239	,14073	,512	-,3693	,1845
		Onlisans	-,04842	,14423	,737	-,3322	,2354
		Lisans	-,14773	,14139	,297	-,4260	,1305
		Lisansüstü	-,27083	,16580	,103	-,5971	,0554
	Lise	İlköğretim	,09239	,14073	,512	-,1845	,3693
		Onlisans	,04397	,09587	,647	-,1447	,2326
		Lisans	-,05534	,09155	,546	-,2355	,1248
		Lisansüstü	-,17844	,12601	,158	-,4264	,0695
	Onlisans	İlköğretim	,04842	,14423	,737	-,2354	,3322
		Lise	-,04397	,09587	,647	-,2326	,1447
		Lisans	-,09930	,09684	,306	-,2899	,0913
		Lisansüstü	-,22241	,12990	,088	-,4780	,0332
	Lisans	İlköğretim	,14773	,14139	,297	-,1305	,4260
		Lise	,05534	,09155	,546	-,1248	,2355
		Onlisans	,09930	,09684	,306	-,0913	,2899
		Lisansüstü	-,12311	,12675	,332	-,3725	,1263
	Lisansüstü	İlköğretim	,27083	,16580	,103	-,0554	,5971
		Lise	,17844	,12601	,158	-,0695	,4264
		Onlisans	,22241	,12990	,088	-,0332	,4780
		Lisans	,12311	,12675	,332	-,1263	,3725
Etkin İletişim	İlköğretim	Lise	-,04167	,11021	,706	-,2585	,1752
		Onlisans	-,04263	,11295	,706	-,2649	,1796
		Lisans	-,10335	,11073	,351	-,3212	,1145
		Lisansüstü	-,18899	,12984	,147	-,4445	,0665
	Lise	İlköğretim	,04167	,11021	,706	-,1752	,2585
		Onlisans	-,00097	,07508	,990	-,1487	,1468
		Lisans	-,06169	,07170	,390	-,2028	,0794
		Lisansüstü	-,14732	,09868	,137	-,3415	,0469
	Onlisans	İlköğretim	,04263	,11295	,706	-,1796	,2649
		Lise	,00097	,07508	,990	-,1468	,1487
		Lisans	-,06072	,07584	,424	-,2100	,0885
		Lisansüstü	-,14636	,10173	,151	-,3465	,0538
	Lisans	İlköğretim	,10335	,11073	,351	-,1145	,3212
		Lise	,06169	,07170	,390	-,0794	,2028
		Onlisans	,06072	,07584	,424	-,0885	,2100
		Lisansüstü	-,08563	,09926	,389	-,2810	,1097
	Lisansüstü	İlköğretim	,18899	,12984	,147	-,0665	,4445
		Lise	,14732	,09868	,137	-,0469	,3415
		Onlisans	,14636	,10173	,151	-,0538	,3465
		Lisans	,08563	,09926	,389	-,1097	,2810
İç Denetim	İlköğretim	Lise	-,12174	,10107	,229	-,3206	,0771
		Onlisans	,00946	,10358	,927	-,1944	,2133
		Lisans	-,05455	,10154	,592	-,2544	,1453
		Lisansüstü	-,12500	,11907	,295	-,3593	,1093
	Lise	İlköğretim	,12174	,10107	,229	-,0771	,3206
		Onlisans	,13120	,06885	,058	-,0043	,2667
		Lisans	,06719	,06575	,308	-,0622	,1966
		Lisansüstü	-,00326	,09050	,971	-,1813	,1748
	Onlisans	İlköğretim	-,00946	,10358	,927	-,2133	,1944
		Lise	-,13120	,06885	,058	-,2667	,0043
		Lisans	-,06400	,06955	,358	-,2009	,0729

Tablo 3.30: (devam) Eğitim ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Finansal Olmayan	Lisans	Lisansüstü	-,13446	,09329	,151	-,3180	,0491	
		İlkogretim	,05455	,10154	,592	-,1453	,2544	
		Lise	-,06719	,06575	,308	-,1966	,0622	
		Onlisans	,06400	,06955	,358	-,0729	,2009	
	Lisansüstü	Lisansüstü	-,07045	,09103	,440	-,2496	,1087	
		İlkogretim	,12500	,11907	,295	-,1093	,3593	
		Lise	,00326	,09050	,971	-,1748	,1813	
		Onlisans	,13446	,09329	,151	-,0491	,3180	
	Lisans	Lisans	,07045	,09103	,440	-,1087	,2496	
		İlkogretim	Lise	-,09674	,08305	,245	-,2602	,0667
		Onlisans	Onlisans	-,12500	,08511	,143	-,2925	,0425
			Lisans	-,18636*	,08344	,026	-,3505	-,0222
	Lise	Lisansüstü	-,28125*	,09784	,004	-,4738	-,0887	
		İlkogretim	,09674	,08305	,245	-,0667	,2602	
		Onlisans	Onlisans	-,02826	,05658	,618	-,1396	,0831
			Lisans	-,08962	,05402	,098	-,1959	,0167
	Onlisans	Lisansüstü	-,18451*	,07436	,014	-,3308	-,0382	
		İlkogretim	,12500	,08511	,143	-,0425	,2925	
		Lise	Lise	,02826	,05658	,618	-,0831	,1396
			Lisans	-,06136	,05715	,284	-,1738	,0511
	Lisans	Lisansüstü	-,15625*	,07666	,042	-,3071	-,0054	
		İlkogretim	,18636*	,08344	,026	,0222	,3505	
		Lise	Lise	,08962	,05402	,098	-,0167	,1959
			Onlisans	,06136	,05715	,284	-,0511	,1738
Lisansüstü	Lisansüstü	-,09489	,07479	,206	-,2421	,0523		
	İlkogretim	,28125*	,09784	,004	,0887	,4738		
	Lise	Lise	,18451*	,07436	,014	,0382	,3308	
		Onlisans	,15625*	,07666	,042	,0054	,3071	
Finansal	İlkogretim	Lisans	,09489	,07479	,206	-,0523	,2421	
		Lise	-,12428	,06885	,072	-,2598	,0112	
		Onlisans	Onlisans	-,07815	,07056	,269	-,2170	,0607
			Lisans	-,11439	,06917	,099	-,2505	,0217
	Lise	Lisansüstü	-,21667*	,08111	,008	-,3763	-,0571	
		İlkogretim	,12428	,06885	,072	-,0112	,2598	
		Onlisans	Onlisans	,04612	,04691	,326	-,0462	,1384
			Lisans	,00988	,04479	,826	-,0783	,0980
	Onlisans	Lisansüstü	-,09239	,06165	,135	-,2137	,0289	
		İlkogretim	,07815	,07056	,269	-,0607	,2170	
		Lise	Lise	-,04612	,04691	,326	-,1384	,0462
			Lisans	-,03624	,04738	,445	-,1295	,0570
	Lisans	Lisansüstü	-,13851*	,06355	,030	-,2636	-,0135	
		İlkogretim	,11439	,06917	,099	-,0217	,2505	
		Lise	Lise	-,00988	,04479	,826	-,0980	,0783
			Onlisans	,03624	,04738	,445	-,0570	,1295
	Lisansüstü	Lisansüstü	-,10227	,06201	,100	-,2243	,0197	
		İlkogretim	,21667*	,08111	,008	,0571	,3763	
		Lise	Lise	,09239	,06165	,135	-,0289	,2137
			Onlisans	,13851*	,06355	,030	,0135	,2636
	Lisans	Lisans	,10227	,06201	,100	-,0197	,2243	

Tablo 3.30: (devam) Eğitim ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Görev Performansı	İlköğretim	Lise	,00121	,05509	,983	-,1072	,1096
		Onlisans	-,05706	,05646	,313	-,1682	,0540
		Lisans	-,11237*	,05535	,043	-,2213	-,0035
		Lisansüstü	-,12847*	,06490	,049	-,2562	-,0008
	Lise	İlköğretim	-,00121	,05509	,983	-,1096	,1072
		Onlisans	-,05826	,03753	,122	-,1321	,0156
		Lisans	-,11358*	,03584	,002	-,1841	-,0431
		Lisansüstü	-,12968*	,04933	,009	-,2267	-,0326
	Onlisans	İlköğretim	,05706	,05646	,313	-,0540	,1682
		Lise	,05826	,03753	,122	-,0156	,1321
		Lisans	-,05532	,03791	,146	-,1299	,0193
		Lisansüstü	-,07142	,05085	,161	-,1715	,0287
	Lisans	İlköğretim	,11237*	,05535	,043	,0035	,2213
		Lise	,11358*	,03584	,002	,0431	,1841
		Onlisans	,05532	,03791	,146	-,0193	,1299
		Lisansüstü	-,01610	,04962	,746	-,1137	,0815
	Lisansüstü	İlköğretim	,12847*	,06490	,049	,0008	,2562
		Lise	,12968*	,04933	,009	,0326	,2267
		Onlisans	,07142	,05085	,161	-,0287	,1715
		Lisans	,01610	,04962	,746	-,0815	,1137
Bağlamsal Performans	İlköğretim	Lise	-,14997*	,07292	,041	-,2935	-,0065
		Onlisans	-,07424	,07473	,321	-,2213	,0728
		Lisans	-,16504*	,07326	,025	-,3092	-,0209
		Lisansüstü	-,14658	,08591	,089	-,3156	,0225
	Lise	İlköğretim	,14997*	,07292	,041	,0065	,2935
		Onlisans	,07573	,04968	,128	-,0220	,1735
		Lisans	-,01507	,04744	,751	-,1084	,0783
		Lisansüstü	,00340	,06529	,959	-,1251	,1319
	Onlisans	İlköğretim	,07424	,07473	,321	-,0728	,2213
		Lise	-,07573	,04968	,128	-,1735	,0220
		Lisans	-,09080	,05018	,071	-,1895	,0079
		Lisansüstü	-,07233	,06731	,283	-,2048	,0601
	Lisans	İlköğretim	,16504*	,07326	,025	,0209	,3092
		Lise	,01507	,04744	,751	-,0783	,1084
		Onlisans	,09080	,05018	,071	-,0079	,1895
		Lisansüstü	,01847	,06567	,779	-,1108	,1477
	Lisansüstü	İlköğretim	,14658	,08591	,089	-,0225	,3156
		Lise	-,00340	,06529	,959	-,1319	,1251
		Onlisans	,07233	,06731	,283	-,0601	,2048
		Lisans	-,01847	,06567	,779	-,1477	,1108

Tabloya bakıldığında eğitim konusunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde İş performansı alt faktörü görev performansı ile işletme performansı alt faktörü finansal olmayan performans arasında anlamlı farklılık bulunmuş ve bu durum eğitim ve iş ve işletme performansıyla olan olumlu etkisi ile açıklanabilmektedir.

Tablo 3.31: Kurumda Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında ANOVA Testi

Alt faktörler		Kare.top	df	Ort.kare	F	Sig.
Anayasa	Gruplararası	,834	4	,208	,617	,650
	Grupiçi	102,978	305	,338		
	Top.	103,812	309			
Profesyonellesme	Gruplararası	1,486	4	,371	1,703	,149
	Grupiçi	66,530	305	,218		
	Top.	68,016	309			
Yetki Devri	Gruplararası	,750	4	,187	,875	,479
	Grupiçi	65,350	305	,214		
	Top.	66,100	309			
Stratejik Plan	Gruplararası	2,799	4	,700	3,056	,017
	Grupiçi	69,844	305	,229		
	Top.	72,644	309			
Yönetim Anlayışı	Gruplararası	1,905	4	,476	1,329	,259
	Grupiçi	109,245	305	,358		
	Top.	111,150	309			
Karar Alma	Gruplararası	1,270	4	,318	,840	,500
	Grupiçi	115,260	305	,378		
	Top.	116,530	309			
Etkin İletişim	Gruplararası	,787	4	,197	,851	,494
	Grupiçi	70,529	305	,231		
	Top.	71,315	309			
İç Denetim	Gruplararası	,981	4	,245	1,262	,285
	Grupiçi	59,252	305	,194		
	Top.	60,233	309			
Finansal Olmayan	Gruplararası	1,524	4	,381	2,904	,022
	Grupiçi	40,002	305	,131		
	Top.	41,526	309			
Finansal	Gruplararası	2,624	4	,656	7,801	,000
	Grupiçi	25,648	305	,084		
	Top.	28,271	309			
Görev Performansı	Gruplararası	1,683	4	,421	7,659	,000
	Grupiçi	16,759	305	,055		
	Top.	18,442	309			
Bağlamsal Performansı	Gruplararası	1,641	4	,410	4,170	,003
	Grupiçi	30,007	305	,098		
	Top.	31,648	309			

Tablo 3.32: Kurumda Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Alt faktörler	(I) Kurum Çalışma	(J) Kurum Çalışma	95% Güven				
			Ort.fark (I-J)	S.H.	Sig.	Alt sınır	Üst sınır
Anayasa	1 yıldan az	1-5 yıl	-,07906	,13939	,571	-,3533	,1952
		6-10 yıl	-,04405	,13334	,741	-,3064	,2183
		11-20 yıl	-,04754	,12822	,711	-,2999	,2048
		21 yıl ve üzeri	,10549	,15309	,491	-,1958	,4067
	1-5 yıl	1 yıldan az	,07906	,13939	,571	-,1952	,3533
		6-10 yıl	,03501	,10098	,729	-,1637	,2337
		11-20 yıl	,03153	,09412	,738	-,1537	,2167
		21 yıl ve üzeri	,18455	,12591	,144	-,0632	,4323
	6-10 yıl	1 yıldan az	,04405	,13334	,741	-,2183	,3064
		1-5 yıl	-,03501	,10098	,729	-,2337	,1637
		11-20 yıl	-,00349	,08491	,967	-,1706	,1636
		21 yıl ve üzeri	,14954	,11918	,211	-,0850	,3841
	11-20 yıl	1 yıldan az	,04754	,12822	,711	-,2048	,2999
		1-5 yıl	-,03153	,09412	,738	-,2167	,1537
		6-10 yıl	,00349	,08491	,967	-,1636	,1706
		21 yıl ve üzeri	,15303	,11343	,178	-,0702	,3762
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,10549	,15309	,491	-,4067	,1958
		1-5 yıl	-,18455	,12591	,144	-,4323	,0632
		6-10 yıl	-,14954	,11918	,211	-,3841	,0850
		11-20 yıl	-,15303	,11343	,178	-,3762	,0702
Profesyonellesme	1 yıldan az	1-5 yıl	,20591	,11204	,067	-,0145	,4264
		6-10 yıl	,03349	,10717	,755	-,1774	,2444
		11-20 yıl	,03130	,10306	,762	-,1715	,2341
		21 yıl ve üzeri	,02908	,12305	,813	-,2131	,2712
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,20591	,11204	,067	-,4264	,0145
		6-10 yıl	-,17242*	,08117	,034	-,3321	-,0127
		11-20 yıl	-,17461*	,07565	,022	-,3235	-,0257
		21 yıl ve üzeri	-,17684	,10121	,082	-,3760	,0223
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,03349	,10717	,755	-,2444	,1774
		1-5 yıl	,17242*	,08117	,034	,0127	,3321
		11-20 yıl	-,00219	,06825	,974	-,1365	,1321
		21 yıl ve üzeri	-,00441	,09580	,963	-,1929	,1841
	11-20 yıl	1 yıldan az	-,03130	,10306	,762	-,2341	,1715
		1-5 yıl	,17461*	,07565	,022	,0257	,3235
		6-10 yıl	,00219	,06825	,974	-,1321	,1365
		21 yıl ve üzeri	-,00223	,09117	,981	-,1816	,1772
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,02908	,12305	,813	-,2712	,2131
		1-5 yıl	,17684	,10121	,082	-,0223	,3760
		6-10 yıl	,00441	,09580	,963	-,1841	,1929
		11-20 yıl	,00223	,09117	,981	-,1772	,1816
Yetki Devri	1 yıldan az	1-5 yıl	,01942	,11104	,861	-,1991	,2379
		6-10 yıl	-,09899	,10622	,352	-,3080	,1100
		11-20 yıl	-,09957	,10215	,330	-,3006	,1014
		21 yıl ve üzeri	-,04814	,12195	,693	-,2881	,1918
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,01942	,11104	,861	-,2379	,1991
		6-10 yıl	-,11840	,08044	,142	-,2767	,0399
		11-20 yıl	-,11898	,07498	,114	-,2665	,0286
		21 yıl ve üzeri	-,06755	,10030	,501	-,2649	,1298

Tablo 3.32: (devam) Kurumda Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Stratejik Plan	6-10 yıl	1 yıldan az	,09899	,10622	,352	-,1100	,3080
		1-5 yıl	,11840	,08044	,142	-,0399	,2767
		11-20 yıl	-,00058	,06764	,993	-,1337	,1325
		21 yıl ve üzeri	,05085	,09494	,593	-,1360	,2377
	11-20 yıl	1 yıldan az	,09957	,10215	,330	-,1014	,3006
		1-5 yıl	,11898	,07498	,114	-,0286	,2665
		6-10 yıl	,00058	,06764	,993	-,1325	,1337
		21 yıl ve üzeri	,05143	,09036	,570	-,1264	,2292
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,04814	,12195	,693	-,1918	,2881
		1-5 yıl	,06755	,10030	,501	-,1298	,2649
		6-10 yıl	-,05085	,09494	,593	-,2377	,1360
		11-20 yıl	-,05143	,09036	,570	-,2292	,1264
	1 yıldan az	1-5 yıl	-,05865	,11479	,610	-,2845	,1672
		6-10 yıl	-,18047	,10981	,101	-,3966	,0356
		11-20 yıl	-,22112*	,10560	,037	-,4289	-,0133
		21 yıl ve üzeri	-,34790*	,12608	,006	-,5960	-,0998
	1-5 yıl	1 yıldan az	,05865	,11479	,610	-,1672	,2845
		6-10 yıl	-,12182	,08316	,144	-,2855	,0418
		11-20 yıl	-,16247*	,07752	,037	-,3150	-,0099
		21 yıl ve üzeri	-,28925*	,10370	,006	-,4933	-,0852
	6-10 yıl	1 yıldan az	,18047	,10981	,101	-,0356	,3966
		1-5 yıl	,12182	,08316	,144	-,0418	,2855
		11-20 yıl	-,04065	,06993	,561	-,1783	,0970
		21 yıl ve üzeri	-,16743	,09815	,089	-,3606	,0257
	11-20 yıl	1 yıldan az	,22112*	,10560	,037	,0133	,4289
		1-5 yıl	,16247*	,07752	,037	,0099	,3150
		6-10 yıl	,04065	,06993	,561	-,0970	,1783
		21 yıl ve üzeri	-,12678	,09342	,176	-,3106	,0570
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,34790*	,12608	,006	,0998	,5960
		1-5 yıl	,28925*	,10370	,006	,0852	,4933
		6-10 yıl	,16743	,09815	,089	-,0257	,3606
		11-20 yıl	,12678	,09342	,176	-,0570	,3106
Yönetim Anlayışı	1 yıldan az	1-5 yıl	-,09947	,14357	,489	-,3820	,1830
		6-10 yıl	-,15177	,13734	,270	-,4220	,1185
		11-20 yıl	-,17957	,13207	,175	-,4394	,0803
		21 yıl ve üzeri	-,33206*	,15768	,036	-,6423	-,0218
	1-5 yıl	1 yıldan az	,09947	,14357	,489	-,1830	,3820
		6-10 yıl	-,05230	,10401	,615	-,2570	,1524
		11-20 yıl	-,08009	,09695	,409	-,2709	,1107
		21 yıl ve üzeri	-,23259	,12969	,074	-,4878	,0226
	6-10 yıl	1 yıldan az	,15177	,13734	,270	-,1185	,4220
		1-5 yıl	,05230	,10401	,615	-,1524	,2570
		11-20 yıl	-,02779	,08746	,751	-,1999	,1443
		21 yıl ve üzeri	-,18029	,12275	,143	-,4218	,0613
	11-20 yıl	1 yıldan az	,17957	,13207	,175	-,0803	,4394
		1-5 yıl	,08009	,09695	,409	-,1107	,2709
		6-10 yıl	,02779	,08746	,751	-,1443	,1999
		21 yıl ve üzeri	-,15249	,11683	,193	-,3824	,0774
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,33206*	,15768	,036	,0218	,6423
		1-5 yıl	,23259	,12969	,074	-,0226	,4878
		6-10 yıl	,18029	,12275	,143	-,0613	,4218

Tablo 3.32: (devam) Kurumda Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Karar Alma	1 yıldan az	11-20 yıl	,15249	,11683	,193	-,0774	,3824
		1-5 yıl	,10316	,14747	,485	-,1870	,3933
		6-10 yıl	,07629	,14107	,589	-,2013	,3539
		11-20 yıl	-,01217	,13565	,929	-,2791	,2548
		21 yıl ve üzeri	-,10118	,16196	,533	-,4199	,2175
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,10316	,14747	,485	-,3933	,1870
		6-10 yıl	-,02687	,10683	,802	-,2371	,1834
		11-20 yıl	-,11533	,09958	,248	-,3113	,0806
		21 yıl ve üzeri	-,20433	,13321	,126	-,4665	,0578
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,07629	,14107	,589	-,3539	,2013
		1-5 yıl	,02687	,10683	,802	-,1834	,2371
		11-20 yıl	-,08846	,08983	,326	-,2652	,0883
		21 yıl ve üzeri	-,17746	,12609	,160	-,4256	,0707
	11-20 yıl	1 yıldan az	,01217	,13565	,929	-,2548	,2791
		1-5 yıl	,11533	,09958	,248	-,0806	,3113
		6-10 yıl	,08846	,08983	,326	-,0883	,2652
		21 yıl ve üzeri	-,08900	,12000	,459	-,3251	,1471
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,10118	,16196	,533	-,2175	,4199
		1-5 yıl	,20433	,13321	,126	-,0578	,4665
		6-10 yıl	,17746	,12609	,160	-,0707	,4256
		11-20 yıl	,08900	,12000	,459	-,1471	,3251
Etkin İletişim	1 yıldan az	1-5 yıl	,13955	,11535	,227	-,0874	,3665
		6-10 yıl	,04694	,11035	,671	-,1702	,2641
		11-20 yıl	,00696	,10612	,948	-,2019	,2158
		21 yıl ve üzeri	,00067	,12669	,996	-,2486	,2500
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,13955	,11535	,227	-,3665	,0874
		6-10 yıl	-,09260	,08357	,269	-,2571	,0718
		11-20 yıl	-,13259	,07790	,090	-,2859	,0207
		21 yıl ve üzeri	-,13888	,10420	,184	-,3439	,0662
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,04694	,11035	,671	-,2641	,1702
		1-5 yıl	,09260	,08357	,269	-,0718	,2571
		11-20 yıl	-,03999	,07027	,570	-,1783	,0983
		21 yıl ve üzeri	-,04627	,09863	,639	-,2404	,1478
	11-20 yıl	1 yıldan az	-,00696	,10612	,948	-,2158	,2019
		1-5 yıl	,13259	,07790	,090	-,0207	,2859
		6-10 yıl	,03999	,07027	,570	-,0983	,1783
		21 yıl ve üzeri	-,00628	,09387	,947	-,1910	,1784
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,00067	,12669	,996	-,2500	,2486
		1-5 yıl	,13888	,10420	,184	-,0662	,3439
		6-10 yıl	,04627	,09863	,639	-,1478	,2404
		11-20 yıl	,00628	,09387	,947	-,1784	,1910
İç Denetim	1 yıldan az	1-5 yıl	,01867	,10573	,860	-,1894	,2267
		6-10 yıl	-,14167	,10114	,162	-,3407	,0574
		11-20 yıl	-,06191	,09726	,525	-,2533	,1295
		21 yıl ve üzeri	-,04212	,11612	,717	-,2706	,1864
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,01867	,10573	,860	-,2267	,1894
		6-10 yıl	-,16034*	,07660	,037	-,3111	-,0096
		11-20 yıl	-,08058	,07140	,260	-,2211	,0599
		21 yıl ve üzeri	-,06078	,09551	,525	-,2487	,1272
	6-10 yıl	1 yıldan az	,14167	,10114	,162	-,0574	,3407
		1-5 yıl	,16034*	,07660	,037	,0096	,3111

Tablo 3.32: (devam) Kurumda Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Finansal Olmayan	11-20 yıl	11-20 yıl	,07976	,06441	,217	-,0470	,2065
		21 yıl ve üzeri	,09955	,09040	,272	-,0783	,2774
		1 yıldan az	,06191	,09726	,525	-,1295	,2533
		1-5 yıl	,08058	,07140	,260	-,0599	,2211
		6-10 yıl	-,07976	,06441	,217	-,2065	,0470
		21 yıl ve üzeri	,01980	,08604	,818	-,1495	,1891
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,04212	,11612	,717	-,1864	,2706
		1-5 yıl	,06078	,09551	,525	-,1272	,2487
		6-10 yıl	-,09955	,09040	,272	-,2774	,0783
	1 yıldan az	11-20 yıl	-,01980	,08604	,818	-,1891	,1495
		1-5 yıl	-,02330	,08687	,789	-,1942	,1477
		6-10 yıl	-,13185	,08310	,114	-,2954	,0317
	1-5 yıl	11-20 yıl	-,14748	,07992	,066	-,3047	,0098
		21 yıl ve üzeri	-,24518*	,09541	,011	-,4329	-,0574
		1 yıldan az	,02330	,08687	,789	-,1477	,1942
	6-10 yıl	6-10 yıl	-,10855	,06294	,086	-,2324	,0153
		11-20 yıl	-,12418*	,05866	,035	-,2396	-,0087
		21 yıl ve üzeri	-,22188*	,07848	,005	-,3763	-,0675
	11-20 yıl	1 yıldan az	,13185	,08310	,114	-,0317	,2954
		1-5 yıl	,10855	,06294	,086	-,0153	,2324
		11-20 yıl	-,01563	,05292	,768	-,1198	,0885
	21 yıl ve üzeri	21 yıl ve üzeri	-,11333	,07428	,128	-,2595	,0328
		1 yıldan az	,14748	,07992	,066	-,0098	,3047
		1-5 yıl	,12418*	,05866	,035	,0087	,2396
	11-20 yıl	6-10 yıl	,01563	,05292	,768	-,0885	,1198
		21 yıl ve üzeri	-,09770	,07070	,168	-,2368	,0414
		1 yıldan az	,24518*	,09541	,011	,0574	,4329
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,22188*	,07848	,005	,0675	,3763
		6-10 yıl	,11333	,07428	,128	-,0328	,2595
		11-20 yıl	,09770	,07070	,168	-,0414	,2368
Finansal	1 yıldan az	1-5 yıl	-,09965	,06956	,153	-,2365	,0372
		6-10 yıl	-,14380*	,06654	,031	-,2747	-,0129
		11-20 yıl	-,16522*	,06399	,010	-,2911	-,0393
		21 yıl ve üzeri	-,38706*	,07640	,000	-,5374	-,2367
	1-5 yıl	1 yıldan az	,09965	,06956	,153	-,0372	,2365
		6-10 yıl	-,04415	,05040	,382	-,1433	,0550
		11-20 yıl	-,06557	,04697	,164	-,1580	,0269
		21 yıl ve üzeri	-,28741*	,06284	,000	-,4111	-,1638
	6-10 yıl	1 yıldan az	,14380*	,06654	,031	,0129	,2747
		1-5 yıl	,04415	,05040	,382	-,0550	,1433
		11-20 yıl	-,02142	,04238	,614	-,1048	,0620
		21 yıl ve üzeri	-,24326*	,05948	,000	-,3603	-,1262
	11-20 yıl	1 yıldan az	,16522*	,06399	,010	,0393	,2911
		1-5 yıl	,06557	,04697	,164	-,0269	,1580
		6-10 yıl	,02142	,04238	,614	-,0620	,1048
		21 yıl ve üzeri	-,22184*	,05661	,000	-,3332	-,1104
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,38706*	,07640	,000	,2367	,5374
		1-5 yıl	,28741*	,06284	,000	,1638	,4111
		6-10 yıl	,24326*	,05948	,000	,1262	,3603
		11-20 yıl	,22184*	,05661	,000	,1104	,3332

Tablo 3.32: (devam) Kurumda Çalışma Süresi ile KUR, İP ve İŞL Alt Faktörleri Arasında Post Hoc Tukey Testi

Görev Performansı	1 yıldan az	1-5 yıl	,04094	,05623	,467	-,0697	,1516
		6-10 yıl	,03376	,05379	,531	-,0721	,1396
		11-20 yıl	,01063	,05173	,837	-,0912	,1124
		21 yıl ve üzeri	-,20915*	,06176	,001	-,3307	-,0876
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,04094	,05623	,467	-,1516	,0697
		6-10 yıl	-,00718	,04074	,860	-,0873	,0730
		11-20 yıl	-,03031	,03797	,425	-,1050	,0444
		21 yıl ve üzeri	-,25009*	,05079	,000	-,3500	-,1501
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,03376	,05379	,531	-,1396	,0721
		1-5 yıl	,00718	,04074	,860	-,0730	,0873
		11-20 yıl	-,02313	,03425	,500	-,0905	,0443
		21 yıl ve üzeri	-,24291*	,04808	,000	-,3375	-,1483
	11-20 yıl	1 yıldan az	-,01063	,05173	,837	-,1124	,0912
		1-5 yıl	,03031	,03797	,425	-,0444	,1050
		6-10 yıl	,02313	,03425	,500	-,0443	,0905
		21 yıl ve üzeri	-,21978*	,04576	,000	-,3098	-,1297
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,20915*	,06176	,001	,0876	,3307
		1-5 yıl	,25009*	,05079	,000	,1501	,3500
		6-10 yıl	,24291*	,04808	,000	,1483	,3375
		11-20 yıl	,21978*	,04576	,000	,1297	,3098
Bağlamsal Performansı	1 yıldan az	1-5 yıl	-,12591	,07524	,095	-,2740	,0221
		6-10 yıl	-,18767*	,07198	,010	-,3293	-,0460
		11-20 yıl	-,17988*	,06922	,010	-,3161	-,0437
		21 yıl ve üzeri	-,32092*	,08264	,000	-,4835	-,1583
	1-5 yıl	1 yıldan az	,12591	,07524	,095	-,0221	,2740
		6-10 yıl	-,06175	,05451	,258	-,1690	,0455
		11-20 yıl	-,05396	,05081	,289	-,1539	,0460
		21 yıl ve üzeri	-,19501*	,06797	,004	-,3288	-,0613
	6-10 yıl	1 yıldan az	,18767*	,07198	,010	,0460	,3293
		1-5 yıl	,06175	,05451	,258	-,0455	,1690
		11-20 yıl	,00779	,04584	,865	-,0824	,0980
		21 yıl ve üzeri	-,13326*	,06434	,039	-,2599	-,0067
	11-20 yıl	1 yıldan az	,17988*	,06922	,010	,0437	,3161
		1-5 yıl	,05396	,05081	,289	-,0460	,1539
		6-10 yıl	-,00779	,04584	,865	-,0980	,0824
		21 yıl ve üzeri	-,14105*	,06123	,022	-,2615	-,0206
	21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,32092*	,08264	,000	,1583	,4835
		1-5 yıl	,19501*	,06797	,004	,0613	,3288
		6-10 yıl	,13326*	,06434	,039	,0067	,2599
		11-20 yıl	,14105*	,06123	,022	,0206	,2615

Tablo 3.31 ve 3.32'ye göre kurumda çalışma süresinin $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde kurumsallaşmanın alt faktörü Stratejik plan, iş performansı alt faktörleri görev ve bağlamsal performans, işletme performansı alt faktörleri finansal ve finansal olmayan performans ile anlamlı farklılık tespit edilmiş olup bu durum tecrübenin kurumsallaşma iş ve işletme performansına olumlu etkisiyle açıklanabilir.

3.5.9. Değişkenlerarası Korelasyon Analizleri

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, düzeyini ve yönünün tespit edilmesinde kullanılan istatistiksel metoda korelasyon denir. Nedensellik ile korelasyon birbirlerine yakın kavramlar olarak bilinse de farklı kavramlar olup araştırma yapana nedenselliğin sebebini bulmada ön bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Korelasyon analizinde ilişkinin varlığı korelasyon katsayısıyla bulunabilir. “r” ile gösterilir (Nakip, 2006:342-343). Açımlayıcı ve Keşfedici Faktör analizi ile belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin bulunmasında “Pearson Korelasyon Analizi” kullanılmaktadır. Bu analizde $r =$ “0,80-1,00 Çok Yüksek”, “0,60-0,80 Yüksek”, “0,40-0,60 Orta”, “0,20-0,40 Zayıf”, “0,00-0,20 Çok Zayıf”, ilişki olduğu değerlendirilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005:359). KUR, İP ve İŞL arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon testi yapılmıştır.

Tablo 3.33: KUR, İP ve İŞL Arasında Korelasyon Analizi

		KUR	İP	İŞL
KUR	Pearson C.	1	,398**	,609**
	Sig. (2-)		,000	,000
	N	310	310	310
İP	Pearson C.	,398**	1	,717**
	Sig. (2-)	,000		,000
	N	310	310	310
İŞL	Pearson C.	,609**	,717**	1
	Sig. (2-)	,000	,000	
	N	310	310	310

Tabloda görüldüğü gibi Kurumsallaşma ile iş performansı arasında ($r=0,398$) kuvvetinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Kurumsallaşma ile işletme performansı arasında ($r=0,609$) kuvvetinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır. İş performansı ile İşletme performansı arasında ($r=0,717$) kuvvetinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Kurumsallaşma daha çok işletme performansı ile pozitif yönde ilişki olduğu yapılmış olan korelasyon analizi sonucunda görülmüştür.

3.5.10. Değişkenlerarası Regresyon Analizi

Regresyon analizinin yapılmasının gayesi; değişkenler arasındaki etkinin test edilmesi, iki değişkenden birinin değişiminin diğerindeki değişimi açıklanmasında kullanılan istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem genellikle değişkenler arasındaki neden-

sonuç ilişkisinin test edilebilmesinde kullanılmaktadır. Birden çok bağımsız değişken ile geçerli ve açıklayıcı modeller üretilebildiğinden dolayı sıklıkla kullanılan istatistiksel yöntemlerden biridir (Güriş ve Çağlayan, 2005: 199). Regresyon analizinde R:bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında olan korelasyonu, R^2 : bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişken tarafından ne kadarına kadar açıkladığı, F: yapılan regresyon analizinin anlamlı olup/olmadığını ($p < 0,05$ den küçük olması), β : bağımsız değişkenin etkisinin sabit tutularak bağımlı değişken üzerindeki etkisinin testinde kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010:259-269). Araştırmanın bu kısmında KUR, İP ve İŞL arasındaki regresyon analizleri sunulmuştur.

Tablo 3.34: Regresyon Analizi

Model KUR ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,398	0,159	0,21877	58,089	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	3,095	0,133		23,260	0,000
KUR	0,245	0,032	0,398	7,622	0,000
<i>İP=3,095+0,245* (KUR)</i>					
Model KUR ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,609	0,371	0,22087	182,018	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	2,363	0,134		17,588	0,000
KUR	0,438	0,032	0,609	13,491	0,000
<i>İŞL=2,363+0,438* (KUR)</i>					
Model KUR alt faktörü Anayasa ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,053	0,003	0,23818	,870	0,352
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	4,012	0,100		40,060	0,000
KUR alt faktörü Anayasa	0,022	0,023	0,053	,932	0,352
<i>İP=4,012+0,022* (KUR alt faktörü Anayasa)</i>					
Model KUR alt faktörü Profesyonelleşme ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,200	0,040	0,23331	12,802	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	3,707	0,112		33,123	0,000
KUR alt faktörü Profesyonelleşme	0,101	0,028	0,200	3,578	0,000
<i>İP=3,707+0,101* (KUR alt faktörü Profesyonelleşme)</i>					
Model KUR alt faktörü Yetki Devri ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,243	0,059	0,23135	19,362	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	3,595	0,116		30,868	0,000
KUR alt faktörü Yetki Devri	0,125	0,028	0,243	4,400	0,000
<i>İP=3,707+0,101* (KUR alt faktörü Yetki Devri)</i>					

Tablo 3.34: (devam) Regresyon Analizi

Model KUR alt faktörü Stratejik plan ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,346	0,120	0,22377	41,923	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,400	0,110		31,003	0,000
KUR alt faktörü Stratejik plan	0,170	0,026	0,346	6,475	0,000
<i>İP=3,400+0,170* (KUR alt faktörü Stratejik plan)</i>					
Model KUR alt faktörü Yönetim anlayışı ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,577	0,333	0,19479	153,789	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,165	0,077		41,346	0,000
KUR alt faktörü Yönetim anlayışı	0,229	0,018	0,577	12,401	0,000
<i>İP=3,165+0,229* (KUR alt faktörü Yönetim anlayışı)</i>					
Model KUR alt faktörü Karar alma ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,418	0,174	0,21671	65,104	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,432	0,084		40,753	0,000
KUR alt faktörü Karar alma	0,162	0,020	0,418	8,069	0,000
<i>İP=3,400+0,170* (KUR alt faktörü Karar alma)</i>					
Model KUR alt faktörü Etkin iletişim alma ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,218	0,047	0,23278	15,352	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,642	0,119		30,684	0,000
KUR alt faktörü Etkin iletişim	0,108	0,028	0,218	3,918	0,000
<i>İP=3,642+0,108* (KUR alt faktörü Etkin iletişim)</i>					
Model KUR alt faktörü İç denetim ile İP	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,272	0,074	0,22953	24,569	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,517	0,119		29,457	0,000
KUR alt faktörü İç denetim	0,147	0,030	0,272	4,957	0,000
<i>İP=3,517+0,147* (KUR alt faktörü İç denetim)</i>					
Model KUR alt faktörü Anayasa ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,153	0,023	0,27530	7,407	0,007
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,855	0,116		33,300	0,000
KUR alt faktörü Anayasa	0,074	0,027	0,153	2,722	0,007
<i>İŞL=3,855+0,074* (KUR alt faktörü Anayasa)</i>					
Model KUR alt faktörü Profesyonelleşme ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,312	0,097	0,26567	33,251	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,441	0,127		27,151	0,000
KUR alt faktörü Profesyonelleşme	0,185	0,032	0,312	5,766	0,000
<i>İŞL=3,441+0,185* (KUR alt faktörü Profesyonelleşme)</i>					
Model KUR alt faktörü Yetki devri ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,493	0,243	0,24246	98,633	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	2,962	0,122		24,269	0,000
KUR alt faktörü Yetki devri	0,296	0,030	0,493	9,931	0,000
<i>İŞL=2,962+0,296* (KUR alt faktörü Yetki devri)</i>					

Tablo 3.34: (devam) Regresyon Analizi

Model KUR alt faktörü Stratejik plan ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,447	0,200	0,24920	76,916	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,103	0,122		25,413	0,000
KUR alt faktörü Stratejik plan	0,256	0,029	0,447	8,770	0,000
<i>İŞL=3,103+0,256* (KUR alt faktörü Stratejik plan)</i>					
Model KUR alt faktörü Yönetim anlayışı ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,697	0,486	0,19968	291,553	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	2,841	0,078		36,205	0,000
KUR alt faktörü Yönetim anlayışı	0,323	0,019	0,697	17,075	0,000
<i>İŞL=2,841+0,323* (KUR alt faktörü Yönetim anlayışı)</i>					
Model KUR alt faktörü karar alma ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,587	0,344	0,22559	161,724	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,064	0,088		34,947	0,000
KUR alt faktörü karar alma	0,266	0,021	0,587	12,717	0,000
<i>İŞL=3,064+0,266* (KUR alt faktörü Karar alma)</i>					
Model KUR alt faktörü Etkin iletişim ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,398	0,159	0,25551	58,142	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	3,180	0,130		24,403	0,000
KUR alt faktörü Etkin iletişim	0,231	0,030	0,398	7,625	0,000
<i>İŞL=3,180+0,231* (KUR alt faktörü Etkin iletişim)</i>					
Model KUR alt faktörü İç denetim ile İŞL	R	R²	Tah. S.H.	F	P
	0,533	0,284	0,23572	122,225	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	T	P
	2,820	0,123		23,002	0,000
KUR alt faktörü İç denetim	0,336	0,030	0,533	11,056	0,000
<i>İŞL=2,820+0,336* (KUR alt faktörü İç denetim)</i>					

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü olan iç denetim ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış olan regresyon analizinde (F=122,225 ; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,284$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %28,4'ü KUR iç denetim tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü olan etkin iletişim ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış olan regresyon analizinde (F=58,142 ; p<0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,159$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %15,9'u KUR etkin iletişim tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü olan karar alma ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış olan regresyon analizinde ($F=161,724$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,344$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %34,4'ü KUR karar alma tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü yönetim anlayışı ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış olan regresyon analizinde ($F=291,553$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,486$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %48,6'sı KUR yönetim anlayışı tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü stratejik plan ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış olan regresyon analizinde ($F=76,916$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,200$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %20,0'ı KUR stratejik plan tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü yetki devri ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış olan regresyon analizinde ($F=98,633$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,243$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %24,3'ü KUR yetki devri tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Profesyonelleşme ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış olan regresyon analizinde ($F=33,251$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,097$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %9,7'si KUR Profesyonelleşme tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Anayasa ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış olan regresyon analizinde ($F=7,407$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,023$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %2,3'ü KUR Anayasa tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü İç denetim ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=24,569$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,074$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %7,4'ü KUR İç denetim tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Etkin iletişim ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=15,352$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,047$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %4,7'si KUR Etkin iletişim tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Karar alma ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=65,104$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,174$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %17,4'ü KUR Karar alma tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Yönetim anlayışı ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=153,789$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,333$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %33,3'ü KUR Yönetim anlayışı tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Stratejik plan ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=41,923$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,120$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %12,0'ı KUR Stratejik plan tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Yetki devri ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=19,362$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,059$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %5,9'u KUR Yetki devri tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Profesyonelleşme ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=12,802$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,040$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %4,0'ı KUR Profesyonelleşme tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR alt faktörü Anayasa ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=58,089$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,159$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %15,9'u KUR Anayasa tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR ile İP değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=58,089$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,159$ olarak bulunmuş olup, İP deki değişimin %15,9'u KUR tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo incelendiğinde KUR ile İŞL değişkeni arasındaki ilişkinin sınanması amacı ile yapılmış regresyon analizinde ($F=182,018$; $p<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ispat edilmiştir. Belirlilik katsayısı $R^2 = 0,371$ olarak bulunmuş olup, İŞL deki değişimin %37,1'i KUR tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

Tablo 3.35: Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	t	p	Sonuç
H ₁ : Kurumsallaşma; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	7,622	0,000	Kabul
H ₂ : Kurumsallaşma; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	13,491	0,000	Kabul
H _{3a} :Kurumsallaşma alt faktörü işletme anayasası; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	,932	0,352	Ret
H _{3b} :Kurumsallaşma alt faktörü profesyonelleşme; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	3,578	0,000	Kabul
H _{3c} :Kurumsallaşma alt faktörü yetki devri ve yetkilendirme; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	4,400	0,000	Kabul
H _{3d} :Kurumsallaşma alt faktörü stratejik planlama süreci; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	6,475	0,000	Kabul
H _{3e} :Kurumsallaşma alt faktörü yönetim anlayışı ve yönetime katılma; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	12,401	0,000	Kabul
H _{3f} :Kurumsallaşma alt faktörü karar alma şekli; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	8,069	0,000	Kabul
H _{3g} :Kurumsallaşma alt faktörü etkin bir iletişim sistemi; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	3,918	0,000	Kabul
H _{3h} :Kurumsallaşma alt faktörü iç denetim faaliyetleri; iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	4,957	0,000	Kabul
H _{4a} :Kurumsallaşma alt faktörü işletme anayasası; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	2,722	0,007	Kabul
H _{4b} :Kurumsallaşma alt faktörü profesyonelleşme; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	5,766	0,000	Kabul
H _{4c} :Kurumsallaşma alt faktörü yetki devri ve yetkilendirme; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	9,931	0,000	Kabul
H _{4d} :Kurumsallaşma alt faktörü stratejik planlama süreci; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	8,770	0,000	Kabul
H _{4e} :Kurumsallaşma alt faktörü yönetim anlayışı ve yönetime katılma; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	17,075	0,000	Kabul
H _{4f} :Kurumsallaşma alt faktörü karar alma şekli; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	12,717	0,000	Kabul
H _{4g} :Kurumsallaşma alt faktörü etkin bir iletişim sistemi; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	7,625	0,000	Kabul
H _{4h} :Kurumsallaşma alt faktörü iç denetim faaliyetleri; işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	11,056	0,000	Kabul

Yapılan regresyon analizi sonucunda H3a hipotezi dışında bütün hipotezler kabul edilmiştir.

3.6. SONUÇLARIN TARTIŞILMASI

Literatürde etik iklim algısı, işgören performansı ve iş doyumunu eşgüdümlü araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak hem etik iklim algısı, işgören performansı ve iş doyumunu diğer örgütsel davranış konularıyla ilişkilendiren çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde çalışmamıza benzer çalışmalar şöyle özetlenebilir.

Reimann (1974) Çalışmasında kurumsallaşmanın iki önemli boyutu olan formalleşme ve profesyonelleşmenin birbirini desteklediği durumlarda kurum performansının arttığını ileri sürmüştür.

Oldham ve Hackman (1981) çalışmasında formalleşme (kurumsallaşma boyutlarından birisi) ile verimlilik arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından ele alınmış olsa da çok az sayıda araştırma modeli formalleşme gibi yapısal özelliklerin çalışanlar üzerinden kurum performansını nasıl etkilediği üzerine kurulmuş olduğunu ifade etmiştir.

Ruekert evd. (1985) çalışmasında kurumsallaşmanın; işletme eylemleri, yapıları ve performansı üzerinde oldukça fazla etkileri bulunduğunu ifade etmiştir.

Jaworski ve Merchant (1988) çalışmasında kurumsallaşma sonucunda oluşan işletme kültüründeki paylaşılan değerler, işletmelerin stratejileri başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamakta ve performans artışı sağladığını ileri sürmüştür.

Deshpande vd. (1993) çalışmasında kurumsallaşma ile elde edilen strateji ve eylemlerdeki tutarlılık, maliyetlerin azalmasını sağlayarak da işletme performansını artırmakta olduğunu iddia etmiştir.

Jakipii (2006) çalışmasında iyi bir kurum performansı için kurum iklimi kurum yapısı ile uyum içinde olmalıdır; kurum çevresi dengeli ve kararlı ise rutin teknoloji kurum performansını yükseltebildiğini ifade etmiştir.

Apaydın (2007) çalışmasında kurumsallaşma boyutu ile kurum performansı arsında güçsüz ilişkiler belirlenmiştir.

Tutar vd. (2012) çalışmasında profesyonel yönetim anlayışını benimsememekle birlikte kurumsallaşmadan uzak, alışlagelmiş ve bilinen yapılar şeklinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilikleri zorlaşmakta, rekabet becerileri zayıflamakta ve performanslarının da olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmiştir.

Şen (2013) çalışmasında kurumsallaşma ile kurum performansı arasında daha yüksek düzeyli ilişkiler bulunduğunu ileri sürmüştür.

Kendirli ve Konak (2014) çalışmasında kurumsallaşma düzeyi ve çalışma sermayesi ile yaratmış olduğu sinerjinin işletmelerin performansları üzerine doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk (2014) çalışmasında sağlık kurumlarında kurumsallaşma ile kurum performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu iddia etmiştir.

Çetinkaya, Karayel ve Tefek (2018) çalışmasında kurumsallaşmanın profesyonelleşme, sadelik, açıklık ve tutarlılık alt boyutlarının sadece finansal olmayan işletme performansı üzerine olumlu etkisi tespit edildiğini iddia etmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmanın amacı kurumsallaşma, iş performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaçla Eskişehir ilinde faaliyet gösteren 8 kurumsal işletmenin 310 çalışanına gönüllülük esasına göre ulaşılmıştır. Kurumsallaşma örgütlerde iletişim ve etkileşimin belirli kurallar içerisinde yapılmasıdır. Bu kurallar bireyden topluma ulaşan süreçlerin belirli kurallar eşliğinde yapılmasıdır. Bu kuralların uygulandığı işletmeler farklılık yaratarak farklı olmaktadır. Bu farklılıkları yakalamada tek adam yönetiminden vazgeçmek ve işi profesyonellere kısmen/tamamen devrini de içermektedir. Bu holistik içerik örgütsel bazda performansa da etki ederek işletme hedef ve amaçlarına ulaşmada başat rol üstlenecektir.

Yapılan korelasyon analiz sonucu elde ettiğimiz bulgularla kurumsallaşma ile iş performansı arasında ($r=0,398$) zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ile işletme performansı arasında ise ($r=0,609$) yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular kurumsallaşmanın daha çok işletme performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucu kurumsallaşmanın iş performansını ($\beta=0,245$ $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsallaşmanın işletme performansını ($\beta=0,438$ $p<0,05$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde aritmetik ortalaması düşük anket ifadeleri baz alınarak işletmelere, yöneticilere ve çalışanlara yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

- İşletmelerde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasasına duyulan ihtiyacın göz ardı edilmemesi,
- Çalışanların mesai saatlerine dikkat etmeleri, mesai saatleri içerisinde iletişim için uzun zaman kaybetmemesi,
- Çalışanların mesai saatleri içerisinde özel telefon görüşmelerini iş ve işleyiş akamete uğratmadan yapması,
- İşe yeni alınacak çalışanların belirlenmesinde önceden belirlenmiş işletme usul ve esaslarının uygulanması,

- İşletmede teşkilat yapısı oluşturularak kimin kime bağlı olduğu ile ilgili organizasyon şemasının çalışanların ulaşabilecekleri yerlerde gösterilmesi,
- İşletmenin ücret politikasının belirlenmesinde ve uygulanmasında pozisyon ve performansa dayalı ücretlendirmede geri besleme yapılması,
- İşletme çalışanların biçimsel rol, görev ve yetkilerinin açık ve seçik belirlenmesi önerilebilir.





EKLER

Ek-1: Anket Formu

		KURUMSALLAŞMA İLE PERFORMANS İLİŞKİSİ 1 Hiç Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Ortadayım-Kararsızım 4 Katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum Size uygun seçeneği X O ✓ ile işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım-Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ (AYLAN VE KOÇ, 2017)							
İşletme Anayasası	1	İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	1	2	3	4	5
	2	İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	1	2	3	4	5
	3	İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	1	2	3	4	5
Profesyonelleşme	4	İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir	1	2	3	4	5
	5	İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir	1	2	3	4	5
	6	İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır	1	2	3	4	5
	7	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir	1	2	3	4	5
	8	İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	1	2	3	4	5
	9	İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır	1	2	3	4	5
Yetki devri ve yetkilendirme	10	İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
	11	İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur	1	2	3	4	5
	12	İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir	1	2	3	4	5
	13	İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır	1	2	3	4	5
	14	İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır	1	2	3	4	5
	15	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır	1	2	3	4	5
	16	İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur	1	2	3	4	5
	17	İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
	18	İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
	19	İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır	1	2	3	4	5
	20	İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir	1	2	3	4	5
Programın süreci	21	İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir	1	2	3	4	5
	22	İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	1	2	3	4	5
	23	İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır	1	2	3	4	5
	24	İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir	1	2	3	4	5
	25	İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır	1	2	3	4	5

yönetim katılma	26	İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir	1	2	3	4	5
	27	İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir	1	2	3	4	5
	28	İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür	1	2	3	4	5
	29	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır	1	2	3	4	5
	30	İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler	1	2	3	4	5
	31	İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur	1	2	3	4	5
	32	İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir	1	2	3	4	5
	33	İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır	1	2	3	4	5
	34	İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır	1	2	3	4	5
	35	İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	1	2	3	4	5
Karar alma şekli	36	İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır	1	2	3	4	5
	37	İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır	1	2	3	4	5
	38	İşletmemizde tüm bireyler aracsız birbirleriyle iletişim kurar	1	2	3	4	5
	39	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır	1	2	3	4	5
	40	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır	1	2	3	4	5
	41	İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler	1	2	3	4	5
	42	İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır	1	2	3	4	5
	43	İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler	1	2	3	4	5
8.Etkin bir iletişim sistemi	44	İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
	45	İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler	1	2	3	4	5
	46	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir	1	2	3	4	5
	47	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	1	2	3	4	5
	48	İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır	1	2	3	4	5
İç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik)	İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ (ÖZGÜR ÖZER, 2011)						
	49	İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5
	50	İşletmemizde müşteri sadakati yüksektir.	1	2	3	4	5
	51	İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5
	52	İşletmemizde işgören devir hızı düşüktür.	1	2	3	4	5
Finansal Olmayan	53	İşletmemizin kurumsal imajı güçlenmiştir.	1	2	3	4	5
	54	İşletmemizin kapasitesi oranı yüksektir.	1	2	3	4	5
	55	İşletmemizin satışları yüksektir.	1	2	3	4	5
	56	İşletmemizin pazar payı yüksektir.	1	2	3	4	5
	57	İşletmemizin maliyetleri düşüktür.	1	2	3	4	5
	58	İşletmemizin karı yüksektir.	1	2	3	4	5
Finansal	İŞ PERFORMANSI (ERDAL ÖZER, 2018)						
	59	İşimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm	1	2	3	4	5
	60	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
Görev							

Bağlamsal	61	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım	1	2	3	4	5
	62	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm	1	2	3	4	5
	63	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim	1	2	3	4	5
	64	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	1	2	3	4	5
	65	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim	1	2	3	4	5
	66	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim	1	2	3	4	5
	67	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım	1	2	3	4	5
	68	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum	1	2	3	4	5
	69	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	1	2	3	4	5
	70	İş tanımımda yer almasa bile, bölümünde yeni işe başlayan birine işlerinde yardımcı olurum	1	2	3	4	5
	71	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
	72	Bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum	1	2	3	4	5
	73	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölüm sorumlu şefine/yöneticisine sunarım	1	2	3	4	5
	74	Bölümüm için gerekli olmasa da kurum içerisinde bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum	1	2	3	4	5
	75	Sabahları ve öğle aralarından sonra ise vaktinde gelirim	1	2	3	4	5
	76	Hak ettiğimden fazla izin kullanma eğiliminde değilim	1	2	3	4	5
	77	Mesai saatleri sonuna kadar yüksek performansla çalışırım	1	2	3	4	5
	78	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm	1	2	3	4	5
	79	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım	1	2	3	4	5
	80	İş dışında gereksiz konuşmalarla/iletişimle uzun zaman harcamam	1	2	3	4	5
81	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem	1	2	3	4	5	
82	Cinsiyetiniz (1)Kadın (2)Erkek						
83	Medeni Durumunuz (1)Evli (2)Bekâr						
84	Yaşınız (1)18-28 (2)29-38 (3)39-46 (4)47-53 (5)54 ve üzeri						
85	Aylık Geliriniz (1)0-2020 TL. (2)2021-4000 TL. (3)4001-6000 TL. (4)6001-8000TL. (5)8001 TL. ve üzeri						
86	Eğitiminiz (1)İlköğretim (2)Lise (3)Önlisans (4)Lisans (5)Lisansüstü/Doktora						
87	Kurumdaki çalışma süreniz (1)1 yıldan az (2)1-5 yıl (3)6-10 yıl (4)11-20 yıl (5)21 yıl ve üzeri						

KAYNAKÇA

- Akgül A. ve Çevik O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri–SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7):121-145.
- Aslan, M. ve Yıldırım, A. (2017). Hastanelerde Çalışan Hemşirelerde Bağlamsal Performans Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(2):104-111.
- Atağan, G. ve Yükçü, S. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4): 1-13.
- Atilla, A. (2010). *Hastanelerde pazar odaklılığın işletme performansına etkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10): 121-138.
- Aylan, S., ve Hakan, K. O. Ç. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 24(2014):58-72.

- Bulut, Z., Engin, K. ve Gavcar, E. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: Muğla İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2): 31-45.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, 7. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Candan, A. (2018). *Kobilerde kurumsallaşma süreçleri kurumsallaşmanın KOBİ'lere etkileri ve perakende mağazacılık sektöründe örnek işletme modeli* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32): 583-593.
- Çakır, S. (2019). *Kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalışkanel, S. (2018). *Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma sorunları-Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkaya, A. Ş., Karayel, S. ve Tefek, A. (2018). The Effect of Institutional on Firm Performance. *Manegement and Business Research Quarterly*, 16-38.
- Dağdeviren, M. (2008). *İşletmelerde performans ölçümünde finansal tablo analizlerinin rolü ve önemi, Aydın-Muğla bölgesi maden sektörü içinde feldspat maden işletmesi (KOBİ) olan kaltun madencilik sanayi ve ticaret anonim şirketinde performans ölçümüne ilişkin bir rasyo analizi tekniği uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Demirer, E. (2010). *Tedarik zinciri yönetiminde performans ölçümü: Balanced Scorecard yaklaşımı* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deshpande, R., Farley J. U. & Webster, J. R. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.

- Doğan, Y. (2005). *Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik Kayseri’de bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erkan, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Field, A. (2007). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage Publications Ltd., UK: London.
- Girenay, D. (2018). *Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2): 254-275.
- Gül, H. (2012). *İşletmelerde kurumsallaşma düzeyinin işletme performansına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Güner, M. ve Memiş, M. (2007). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci: 1850’lerden 2000’lere Bir İnceleme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 299-310.
- Güneş, A. (2016). *Bağımsız denetimin KOBİ’lerin kurumsallaşmasındaki rolü üzerine bir araştırma: Manisa ili örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S. ve Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Harris, P. J. & Mongiello, M. (2001). Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers’ Choices And Company Profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3): 120-128.

- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2): 155-159.
- Işığışık, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 1(7): 1-23.
- Işık, O., Şahman, İ. ve Tengilimoğlu, D. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci üzerindeki etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 1-23.
- Jakipii, A. (2006). *The Structure And Effectiveness Of Internal Control – A Contingency Approach*, Acta Wasaensia, No. 166, Business Administration 69, Accounting and Finance, Vaasan Yliopisto, Universitas Wasaensis.
- Jaworski, B. J. & Merchant K. A. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52(3): 23-39.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycıoğlu, E. (2018). *Kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Karaalioglu, Z. (2019). *Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kendirli, S. ve Konak, F. (2014). Kurumsal Yönetişim Açısından İşletme Sermayesi Yönetimi ve İşletmelerin Etkinliği; Çorum Ölçeğinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4): 113-129.
- Laitinen, E. K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*, 1(18): 65-69.

- Nakıboğlu, G. ve Yüreğir, O. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 545-562.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Nehir, T. (2019). *İşletmelerde kurumsallaşma düzeylerinin işgörenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: İnşaat sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1981). Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 66-83.
- Oltulu, E. (2014). *İşletmelerde örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin işletme performansına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özer, E. (2018). *Otel yiyecek içecek bölümlerinde güçlendirmenin işgören performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü, Aydın.
- Özer, Ö. (2011). *Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, P. (2014). *Sağlık kurumlarının kurumsallaşmasının kurum performansı üzerindeki etkisi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Phillips, P. A. (1999). Hotel Performance and Competitive Advantage: A Contingency Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7): 359-365.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1): 115-124.

- Reimann, B. C. (1974). Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence. *Academy of Management Journal*, 17(4): 693-708.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. & Roering, K. J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, 49(1): 13-25.
- Salahoğlu, H. (2019). Kurumsallaşma ve ihracat performansı ilişkisi: Türkiye örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıca, M. (2019). Aile işletmelerinde kurumsal yönetimin oluşturulmasında kurumsallaşmanın önemi ve iç denetimin rolü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sundu, M. (2017). İşletmelerde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma Süreci (KOBİ Perspektifiyle). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sungur, A. (2016). Örgütlerde performans değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı performans değerlendirme sistemi üzerine bir araştırma (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, E., Türker, N. ve Zerenler, M. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17): 653-667.
- Şen, E. (2017). Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şen, E. (2013). Kurumsallaşma ile firma performansı ilişkisinde kurumsal yönetişimin rolü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Taşdemir, T. (2007). Akademik performansı etkileyen faktörlerin incelenmesi: KTÜ uygulaması (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

- Tokyüz, E. (2019). *İşletmelerde kurumsallaşma ve markalaşma süreci: Jantsa örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 1(88): 87-108.
- Turhanlı, E. (2018). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci, aile şirketlerinin ve kurumsallaşma unsurlarının performans üzerine etkisine dair bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tutar, H., Yıldız, G. ve Yılmaz, A. (2012). Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1): 119-134.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2): 29-42.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimini Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2): 32-39.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova' da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1): 183-207.
- Valibayova, G. (2018). *İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuzmayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Vatansever, K. (2010). *Tedarik zinciri esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkileri ve tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Yetişkin, Y. (2009). *Performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kullanımı çimento sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



DİZİN

-Ç-

Çağdaş performans, 25

-E-

Ekonomiklik, ix, 22

Etkenlik, ix, 20

-G-

Geleneksel performans, 25

-İ-

İş performansı, 23, 26, 27, 42, 46, 51, 76, 83

İşletme, 2, 3, v, ix, x, 5, 7, 9, 11, 12, 26, 27, 32, 34, 35, 40, 42, 47, 48, 49, 51, 55, 83, 94, 97, 98, 100, 103

İşletme performansı, 42, 48, 49, 51, 55, 83

-K-

Kalite, ix, 21

Karlılık, ix, 22

Kurumsallaşma, 4, v, viii, x, 1, 2, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 40, 41, 42, 45, 83, 90, 93, 100, 101, 102, 103, 105, 106

-P-

Performans, 4, v, ix, xiii, 1, 17, 19, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 76, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107

Performans yönetimi, 30

-V-

Verim, ix, 20

Verimlilik, ix, 21, 32, 100

-Y-

Yenilik, ix, 22, 100, 105

