

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**İŞGÖREN İŞ TATMİNİ İLE İŞGÖREN PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

EYUP YILMAZ

Gaziantep, 2015

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**İŞGÖREN İŞ TATMİNİ İLE İŞGÖREN PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Eyup YILMAZ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ

Gaziantep, 2015



T.C.

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



Öğrencinin

Adı-soyadı	Eyup YILMAZ
Numarası	12203118
Anabilim/ Bilim Dalı	İşletme / İnsan Kaynakları Yönetimi

Sınavın

Sınav Tarihi	11/02/2015
Sınav Saati	12:00-13:30
Sınav Yeri	İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

Karar

Oybirliği

✓

Oyçokluğu

Kabul

✗

Düzeltilme

Red

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca "Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir."

11/02/2015

Prof. Dr. Mehmet ERKAN

Jüri Başkanı

M. Erkan

Haluk Tanrıverdi

Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ

Öğretim Üyesi

Doç. Dr. Orhan AKOVA

Öğretim Üyesi

Orhan Akova

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

11.02.2015

Eyup YILMAZ



ÖZ

Bu araştırmanın amacı, işgören iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında; 2015 yılına kadar bir kamu kurumunda aynı mesleği yapmış veya kurumdan ayrılmış eğitim düzeyleri en az lisans mezunu kişilere uygulanmıştır. Evren grubundan 702 işgörene elektronik ortamda anket dağıtılmış ve bunlardan 209 işgörenden geri dönüş alınmıştır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmış; işgören iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için işgörenlere toplam 2 ölçek kullanılmıştır. Ayrıca işgörenlere kişisel bilgilerini içeren sorular yöneltilmiştir. Verilerin istatistiksel analizinde, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca t-testi, Tek yönlü (One way) Anova testi ve Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda iç kaynaklı iş tatmini ile işgören performans düzeyi arasında anlamlı ilişki bulunduğu iç kaynaklı iş tatmini arttıkça işgören performans düzeyi artmakta; dış kaynaklı iş tatmini ile işgören performans düzeyi arasında anlamlı ilişki bulunmadığı görülmüştür. Genel iş tatmini ile işgören performans düzeyi açısından anlamlı ilişki bulunduğu ve iş tatmini arttıkça işgören performans düzeyi artmaktadır. Araştırmada ayrıca bulgular tartışılmış sonuçları kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin tatmin ve performans düzeyleri hakkında ilgili kişilere öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: İş tatmini, işgören, performans, işgören tatmini

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between employee job satisfaction and employee performance. Research was made among the same profession group, employees working in a public institution or who left the organization until 2015. The group members' education level is university or higher. The survey was distributed electronically to 702 employees chosen from the universe group, 209 of them returned the survey completed.

Scanning model was used in this study. To investigate the relationship between employee satisfaction and employee performance, Minnesota Job Satisfaction Questionnaire and Employee Performance Scale was used. Further questions including the personal information of employees were asked as well. The statistical analysis of the data was made using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows. In the data analysis, t-test, one-way ANOVA and Tukey post hoc test was used for testing. To determine the relationship between the dependent and independent variables, Pearson's correlation effects were tested and the regression analysis was used, the results obtained were evaluated in the 5% significance level of 95% confidence interval.

Research results show that there is a significant relationship between intrinsic job satisfaction and employee performance level. As the intrinsic job satisfaction increases, the employee performance level was increasing as well. It was observed that there is no significant correlation between employee performance levels and external job satisfaction.

There is a significant relationship in terms of overall job satisfaction and employee performance levels. Increase in job satisfaction levels increases employee performance. In this thesis, findings of the research were discussed as well. Findings of the research were also presented as suggestions for people concerned about employee satisfaction and performance levels in public institutions.

Keywords: Job satisfaction, employee performance, employee satisfaction

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamı sonlandırmamda görüşleri ve önerileri ile katkıda bulunan, her iletişime geçtiğimde en kısa sürede dönüş yapan, tez çalışmama kendi tezi gibi özen gösteren çok değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ beye,

Tez çalışmamda yardımlarını, ilgi ve güler yüzlerini eksik etmeyen, esirgemeyen Sayın Gül Nazik BAYRAM, Filiz ve Yeliz POLAT hanımlara, Fetullah ELVEREN, Mahmut Sami YEŞİLYURT ve Ümit APAK beylere,

Atatürk Kitaplığı'nda çalışan tüm personele ve özellikle kitap ödünç vermede gösterdiği kolaylıktan dolayı Sayın Bülent ÇALIŞKAN beye,

Tez çalışmamda anket formlarını dolduran işgörenlere, iş çevremdeki idarecilere, iş arkadaşlarıma,

Değerli görüş ve önerileri ile teze katkıda bulunan Sayın jüri üyelerine,

Evde bana her türlü yardım ve kolaylığı esirgemeyen pek sevgili ve kıymetli annem Nariye YILMAZ, değerli ablam Suna Yılmaz hanımlara ve yakınlarıma,

Ayrı ayrı teşekkürlerimi ve şükranlarımı saygılarımla borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
SİMGELER	x
1. GİRİŞ	1
2. İŞGÖREN İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI	2
2.1 İşgören İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler	2
2.1.1 Örgütsel Faktörler.....	4
2.1.1.1 Ücret Ve Ödüller.....	4
2.1.1.2 Yükselme Ve Kariyer Olanağı.....	5
2.1.1.3 İş Güvenliği.....	5
2.1.1.4 Fiziksel Çalışma Koşulları.....	6
2.1.1.5 İşin Özelliği.....	6
2.1.1.6 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	7
2.1.1.7 Statü.....	7
2.1.1.8 Çalışmada Bağımsızlık.....	8
2.1.1.9 Yönetim Yapısı Ve İletişim.....	8
2.1.2 Bireysel Faktörler.....	9
2.1.2.1 Cinsiyet.....	9
2.1.2.2 Yaş.....	10
2.1.2.3 Medeni Durumu.....	10
2.1.2.4 Mesleki Kıdem.....	10
2.1.2.5 Eğitim Düzeyi.....	10
2.2 Performans Değerlemenin Tanımı.....	11
2.2.1 Performans Değerlemenin Yararları Ve Amaçları.....	12
2.2.2 Bireysel Performans Değerleme.....	13
2.2.3 Özel Ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Ölçümünün Önemi.....	15

2.2.4 Performansla İlişkili Kavramlar.....	16
2.2.4.1 Etkinlik.....	16
2.2.4.2 Verimlilik.....	17
2.2.4.3 Motivasyon.....	17
2.2.4.4 Müşteri Memnuniyeti.....	17
2.2.4.5 İşgören Tatmini.....	17
2.2.4.6 Tutumluluk.....	17
2.2.5 Performans Yönetimi Tanımı.....	18
2.2.6 Kamu Kuruluşlarında Performans Yönetimi.....	18
2.2.7 Performans Ölçümü.....	19
2.2.8 İşgören Performans Değerlemede İzlenen Yöntemler Ve Teknikler.....	21
2.3 İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki.....	21
2.4 İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasında Yapılan Çalışmalar.....	22
3. İŞGÖREN İŞ TATMİNİ İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	26
3.1 Yöntem.....	26
3.1.1 Araştırmanın Amacı.....	26
3.1.2 Araştırmanın Kapsamı.....	26
3.1.3 Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	26
3.1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	26
3.1.5 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezi.....	27
3.1.6 Veri Toplama Araçları.....	27
3.1.7 Verilerin İstatistiksel Analizi.....	31
3.2 Bulgular	31
3.2.1 İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	31
3.2.2 Ölçek Maddelerine İlişkin Frekans Değerleri.....	32
3.2.2.1 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “Performans” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	32
3.2.2.2 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “İçsel İş Tatmini” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	34
3.2.2.3 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “Dışsal İş Tatmini” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	37
3.2.2.4 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmini ve Performans Düzeylerinin Ortalamaları.....	39
3.2.2.5 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	41

3.2.2.6 Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin Performans Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	43
3.2.2.7 Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin İş Tatmini ve Performans Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	45
3.2.2.8 İşgörendenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Performans Düzeyi Üzerine Etkisi....	45
4. SONUÇ	47
EKLER	53
KAYNAKÇA	57

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: İş Tatmin Ölçeği Faktör Yapısı.....	28
Tablo 2: Performans Ölçeği Faktör Yapısı.....	29
Tablo 3: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	31
Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “Performans” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	32
Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “İçsel İş Tatmini” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	33
Tablo 6: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “Dışsal İş Tatmini” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	36
Tablo 7: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları.....	38
Tablo 8: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyi Ortalaması.....	38
Tablo 9: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	39
Tablo 10: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları..	39
Tablo 11: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları.....	40
Tablo 12: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Mesleki Kıdemine Göre Ortalamaları.....	40
Tablo 13: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	41
Tablo 14: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	41
Tablo 15: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları...	41
Tablo 16: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları.....	42
Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Mesleki Kıdemine Göre Ortalamaları.....	43
Tablo 18: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	43
Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmini ve Performans Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	43
Tablo 20: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Performans Düzeyi Üzerine Etkisi.....	43

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	27
Şekil 2: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları.....	38
Şekil 3: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyi Ortalaması.....	39
Şekil 4: İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Performans Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	44

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devleti

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

İK: İnsan Kaynakları

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin istatistiği

KW: Kruskal Wallis H-Testi

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

Vb : Ve benzeri

1. GİRİŞ

Günümüzde iş hayatında insan ögesinin örgütler için en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. Bu değer, gerek maliyetlerin artması, gerekse rekabetin fazla olması ve işgörenlerin günde yaklaşık 8 saatini örgütlerinde geçirmeleri örgütsel verimlilik için ancak onların en iyi şekilde değerlendirmesiyle mümkündür. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı özel ve kamu kurumlarında işgörenlerin performansını artırmanın, onların iş tatmini düzeylerini artırmanın başında geldiği düşünülmektedir.

Özel sektörde gözlemlenen değişim ve ekonomik anlayışta meydana gelen değişikliklerle beraber teknolojik gelişmeler, sanayileşme, şehirleşme, hızlı nüfus artışı, yönetim yapısı ve işleyişi üzerinde yoğunlaşan eleştiriler kamu kurumlarında da değişikliklerin olmasını gerektirmektedir. Özel sektördeki uygulamaların bazılarının düzenlenerek kamu kurumlarına uyarlanması kamu kurumlarının yapısı ve işleyişini değiştirerek performans ve verimliliğini artıracaktır.

İşgörenlerin iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişkileri araştırmak ve elde edilen sonuçlardan hangilerinin örgütlerin performansını artırmaya yönelik olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında; 2015 yılının ilk ayının ortasına kadar bir kamu kurumunda aynı mesleği yapmış veya kurumdan ayrılmış eğitim düzeyleri en az lisans mezunu kişilere uygulanmıştır. 702 işgörene elektronik ortamda anket gönderilmiş bunlardan 209 işgören geri dönmüştür. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın çözümlenmeye çalışıldığı sorun ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde işgören iş tatmini ve memnuniyeti kavramı ile performans değerlemesinin genel çerçevesi üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, işgören iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırmanın son kısmında ise hipotezin sonuçları değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Yapılan araştırma sonucunda; işgörenlerin genel iş tatmini ile işgören performans düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre iş tatmini artıkcça işgören performans düzeyi artmaktadır.

2. İŞGÖREN İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI

2.1. İşgören İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Günümüzde insan kaynakları örgütlerin en önemli girdilerinden birisidir. Bu girdi, örgütsel hedefler yönünde örgütte istihdam edilen, bilgi ve becerileri kullanılan işgörenlerden oluşmaktadır. Gerek işgören maliyetlerin büyüklüğü, gerekse rekabetin fazla olması insan kaynaklarının etkililik açısından oynadıkları rollerin önemini artırmıştır.

Örgütler memnun müşteriler yaratmanın memnun çalışanlarla yakından ilgili olduğunu kabul etmektedir. Çalışan memnuniyeti iş ortamına, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere dayanan geniş bir etki alanı göstermektedir (Çakır ve Eğinli, 2010: 25).

Çalışmamızın bu bölümünde işgören memnuniyeti ve iş tatmini kavramlarını açıklayarak başlayacağız. Ayrıca çalışmamızda iş tatmini veya iş doyumunu kavramları yerine bazen işgören ya da çalışan memnuniyeti kavramları da kullanılmaktadır.

Öncelikli olarak memnuniyeti kavramının sözlük anlamını daha sonra işgören memnuniyeti kavramını açıklayalım. Memnuniyet, memnun olma durumu, sevinç olarak açıklanmaktadır (Püsküllüoğlu, 2004: 1236). İşgören memnuniyeti, işgörenin işyerinden beklentilerini ve işine karşı tutumu ifade eder. Başka bir deyişle işgören memnuniyeti, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici durum olarak algılamasıdır (Keser, 2006: 71).

Ayrıca tatmin kavramını da açıklayalım. Tatmin, 1 çok istenilen bir şeyin gerçekleşmesiyle gönül doyunluğuna ulaşma, doyum. 2 doyuma ulaştırma, doyurma (Püsküllüoğlu, 2004:1657). Çalışmaların bazılarında geçen iş doyumunu kavramları yerine ağırlıklı olarak açıklandığı üzere iş tatmini kavramı kullanılacaktır.

İşgören memnuniyeti kavramının literatürde “iş tatmini/memnuniyet” olarak kullanıldığı görülmektedir. İş tatmini/memnuniyeti kavramı İngilizce’de job satisfaction; işgören memnuniyeti kavramı ise employee satisfaction olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş memnuniyeti ya da iş tatmini, daha dar bir anlama sahip olup kişinin işi ve iş deneyimleri ile ilgili değerlendirme yapması sonucunda hoşnutluk veren ya da olumlu duygusal durumu ifade etmektedir. İşgören memnuniyeti ise daha geniş kapsamlı olup, kişinin sadece işi ile ilgili değil, işi ile bağlantılı organizasyonun tümü ile ilgili bir olumlu duygusal tutumu ifade etmektedir. İş memnuniyeti, işgören memnuniyetinin gelişmesinde önemli bir bileşen olup daha dar bir kapsama sahiptir. İşgören memnuniyeti, işe ilişkin memnuniyeti ve iş ile ilgili çok farklı faktörleri kapsayan daha geniş bir anlamı ifade etmektedir (Çakır ve Eğinli, 2010: 26).

Morgan ve diğeri (1995: 10)'ne göre memnuniyet, hem psikolojik hem de sosyolojik bir olgu olduğu için kişinin içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmesi ile yakından ilişkilidir. İşgören memnuniyeti ise, işgörenin işi ve iş çevresi ile ilgili kendi algıları içsel faktörleri, örgüt kültürü, yöneticilerin tavırları vb. dışsal faktörleri oluşturmaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010: 26).

Aydın (2005: 283)'a göre işgören memnuniyeti, işgörenlerin yaşamlarında önemli kabul ettikleri şeyleri yaptıkları işlerinden ne oranda elde ettiklerine ilişkin algılarının bir çıktısıdır. Yani işgörenin işi ve iş çevresinden beklentilerinin karşılanma düzeyine göre gösterdiği hoşnutluk veya hoşnutsuzluk, onun memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğidir (Gülakan, 2013: 12).

İş tatmini Locke (1976)'a göre, kişinin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal sonucudur. Bir başka deyişle, bireyin iş tatmini ile ilgili kişisel bir değerlendirmesidir. Burada bir özümleme, bütünüyle işiyle dolu dolu olma ya da olmama söz konusudur denilebilir (Telman ve Ünsal, 2004: 13).

İş tatmini ise bireyin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 1998: 251).

İş tatmini, dışsal ve içsel tatmin olmak üzere de incelenebilir. Dışsal tatmin; ücret, ekonomik ödüller, ücret güvencesi gibi çalışmanın karşılığında elde edilen tatmin; içsel tatmin ise, başarıma duygusu, kaliteyle ilgili amaçları gerçekleştirme, yeni çalışma yöntemlerine uyum gibi çalışma esnasında hissedilen tatmini ifade etmektedir (Tikici ve Deniz, 2005: 311).

Tietjen ve Myers (1998: 228)'in ifade ettiğine göre, iş tatminine ilişkin birçok araştırma yapan Herzberg, iş tatmini ve iş tatminsizliği arasında zıtlık olmadığını iddia etmektedir. Buna bağlı olarak geliştirdiği "Çift Faktör Kuramı"nda Herzberg iş tatminini belirleyen iki temel faktör olduğunu, bunlardan başarı, takdir gibi unsurların iş tatminine yol açtığını, ancak bu unsurların olmaması durumunda ise iş tatminsizliğinin ortaya çıkmadığını açıklamaktadır. Bununla birlikte, çalışma koşullarının kötü olması, ücretin düşük olması gibi olumsuzlukların olması halinde iş tatminsizliğinin ortaya çıkması söz konusu iken, bu olumsuzlukların düzeltilmesi neticesinde iş tatmininin ortaya çıkmadığını çalışmalarında belirtmektedir (Aşık, 2010: 35).

Özkalp'in ifade ettiğine göre, yöneticiler, işgörenlerin memnuniyeti ile ilgili olarak üç nedenle konuyla ilgilenirler. Birincisi, çalıştığı örgütte memnun olmayan işgörenler mümkün olduğunca işten kaçar veya işten çıkmanın başka bir örgüte geçmenin yollarını ararlar. Bu durum örgüte büyük zarar verebilir. İkincisi, işinden tatmin olan işgörenler daha sağlıklıdır. İkinci nedende açıklanan aksine memnun olmaya işgörenlerin sık sık hastalandıkları

görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Üçüncüsü, çalıştığı örgütte memnun olan işgören, bu mutluluğunu işin dışına da taşır ve yansıtır. İşinden memnun olan işgören işine zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten çıkma isteği çok düşüktür (Özkalp, 2013: 80).

Baysal (1981: 194)'ın ifade ettiğine göre iş tatmini gelişmesinde işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar bir anlamda belirleyici olmaktadır. Lam (1995: 73)'ın ifade ettiğine göre, bu örgütsel imkanlar çoğunlukla, işin gereklilikleri ve iş ortamı ile ilişkilidir. Ancak, işgörenlere gerekli örgütsel olanakların sunulmaması iş tatmini saplayacağına garantisini vermemektedir. Çünkü her bir işgörenin kişisel özellikleri birbirinden farklıdır. Dolayısı ile işgörenlerin örgüte ilişkin koşullardan nasıl etkileneceği ve buna ilişkin nasıl tür bir tutum geliştireceği büyük oranda sahip oldukları kişisel özelliklere bağlıdır. Kişinin aldığı eğitim, iş tecrübesi, sosyal çevresi gibi faktörler işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmeleri şekillendirmekte ve tutum geliştirilmesinde etkileyici olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini ya da tatminsizliğine neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda iş tatminini etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Aşık, 2010: 37-38).

İşgören iş tatminini örgütsel ve bireysel faktörler başlıkları altında açıklanmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin örgüt içinde memnuniyetlerini doğrudan veya dolaylı etkileyen memnuniyet boyutları vardır. Bunlar işgörene sunulan ücret ve ödüller, yükselme ve kariyer olanağı, iş güvenliği, fiziksel çalışma koşulları, işin özelliği, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, statü, çalışmada bağımsızlık ve benzeri nedenler sayılabilir.

2.1.1.1. Ücret Ve Ödüller

İşgören için örgütte yaptığı işin karşılığında elde ettiği ücret ve diğer maddi ödenekler oldukça önemlidir. İşgörenin yaptığı iş karşılığında aldığı ücret çalışmanın temel amaçları arasında yer alan bu unsurlar, işgören tarafından daima yüksek tutulmak istenmektedir (Çakır ve Eğinli, 2010: 28). Ayrıca işgörenlerin aldığı ücret kazanma, satın alma gücünü etkilediğinden, kazanma ve daha iyi yaşama arzularında en önemli tatmin aracı olmaktadır (Kumkale, 2006: 82).

Kim'in ifade ettiği gibi aslî olmayan ödüller para, hediye, terfi, eşya gibi ya da bu unsurları içinde taşıyan, bazı motive eden maddi ya da somut değerlerdir. Aslî olmayan ödüllerin verilmesi de kazanılması da kolaydır. Bunlar kısa dönem hareket ettiricilerdir. Alıştırıcı özellikleri vardır. Bir defa bunlardan biri ile ödüllendirildiğinizde aynı hareketi tekrarlarınız, aynı ödülü beklersiniz. Daha da kötüsü hareketinizdeki yenilik eskidikçe, aynı miktardaki bir efor için daha fazla ödül ümit etmeye başlayabilirsiniz (Kim, 1998: 21).

2.1.1.2. Yükselme Ve Kariyer Olanağı

İşgörenler, çalıştıkları örgütlerde yükselme imkanlarının olmasını da isterler. Çünkü işgörenler işlerinde yetkin hale geldiklerinde, iş tekdüzeleşecek mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını az bulacaklardır. Bu nedenle işgörenler daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin, çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Bu nedenle, yükselme işyerinde bir teşvik ya da güdüleme aracı olarak kullanılabilir (Eren, 2004: 515).

Örgütlerin terfi işlemlerini adaletli bir şekilde yapmaları ve terfi etmeye yönelik fırsat ve imkânlarının olması işgören memnuniyeti ile yakından ilişkilidir. Terfi edilmekle, işgörenin başarılı olduğunun ileride başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir işaretidir. Terfi, işgörenin statüsü ve maaşının artışına etki eder (Telman ve Ünsal, 2004: 42).

Örgütlerde işgörenler kariyerlerinden tatmin olması; işgörenlerin memnuniyet düzeyleri ve örgütlerin daha başarılı olmaları açısından oldukça önemlidir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 65).

Modern yönetim anlayışında örgütlerin insan kaynaklarından etkinlikle faydalanmaları için kariyer geliştirme programları oluşturmaları ve bunlara yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgörenin tatmin düzeylerinin sağlanması açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Ernst ve Young, 2002: 139).

Mirze (2010)'ye göre, örgütlerde iç kaynaklardan aday seçme konusunda yararlanılan en sistematik yol kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması, kişinin kariyer hedeflerinin ve bu hedefleri gerçekleştirebilecek yolların belirlendiği bir süreç olarak tanımlanabilir. İşgörenler, kariyer planlarında gelecekte yapmak istedikleri görev ve pozisyonları belirtirler. Böylece örgüt yönetimi de işgörenlerin arzuladıkları, gelecekte yapabilecekleri, atanabilecekleri işlerin neler olduğunu öğrenmiş olur. Örgütte yöneticiler, işgörenleri için gelecekteki olası işler ile kariyer planlarını iletişim içinde bulunarak, işletme içi aday havuzunu geliştirir ve gerektiğinde iç havuzdan atama ve terfilerle seçim yapılabilir (Bayraktaroğlu ve Dural, 2011: 229).

2.1.1.3. İş Güvenliği

İş güvencesi, işgörenin tatminini etkileyen temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. İş güvencesi, örgüte ilişkin pek çok sonuca etki etmesi kavramın anlamını güçlendirir (Keser, 2006: 92). İşgörenin görevini yaparken içinde yer aldığı iş ortamına ilişkin alınan çeşitli önlemler ve kendisine sunulan imkânlar (hayat ve kaza sigortası, emeklilik vb.) kişiyi işinde güvende hissetmesi açısından önemlidir (Çakır ve Eğinli, 2010: 28).

İstihdam sorunu tüm ülkelerde önemli bir meseledir. İşsizlere istihdam sağlayabilme sorunu ekonomi ile ilgili herkesin en çok zorlandığı meselelerden birisidir. İktisadi kurumlarda da belirtilen tam istihdamın gerçekleşmesinin zorluğu istihdam sorununu her durumda önemli bir konu haline getirmiştir. Bireyin bir işte çalışıyor olması ile çalışmıyor olması arasında önemli farklar bulunmaktadır. İşsizlerin varlığı, iş hayatında yer alıp da işini kaybetme olasılığı barındıran kişilerde çok büyük stres oluşturmaktadır. Bu nedenle iş güvencesi olgusu, işgörenlerin iş hayatında en hassas olduğu konularındandır (Keser, 2006: 94).

2.1.1.4. Fiziksel Çalışma Koşulları

Göral (2006: 115)'a göre işgörenler, çalışırken kendilerinin rahat olduğu iş ortamlarında verimli çalışabilirler. Yetersiz aydınlatma, havalandırma, ısıtma ve benzeri çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygunsuzluğu, aşırı ve uzun çalışma süreleri, ergonomik koşullara uyulmaması, iş güvenliğinin olmaması kötü çalışma koşulları arasında sayılabilir. Yeterli aydınlatmama, yüksek gürültü, az ya da çok ısı ve hava akımı gibi fiziksel koşullar işgörenlerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkiler. Bürolar ve iş yerlerinde verimli çalışmalar elde edilebilmesinde çalışma ortamının önemi çok büyüktür (Hayta, 2007: 21).

Çalışma ortamının gereğinden fazla sıcak veya çok soğuk olması işgörelere rahatsızlık verebilir. Isı ve sıcaklık seviyesinin bürolarda, fabrikalarda veya diğer ortamlarda işgörenlerin tatminsizliğinde önemli etkisi vardır. Çalışma ortamının ışıklandırma düzeni, ısı kadar olmasa da işgörenin memnuniyeti üzerinde etkili olabilir. Ayrıca sürekli yüksek düzeyde gürültü altında çalışma sinir hücrelerinin bozulmasına yol açarak, ani ve/veya fark edilmeyen duyma kaybına neden olur. İşyerindeki gürültü, makine ve aletlerden olduğu gibi insanlardan da kaynaklanır. İstenmeyen sesler gürültü olarak algılanacak ve işgörenin işinden memnuniyetsizliğine neden olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 41,42).

2.1.1.5. İşin Özelliği

İşgörenler işin sahip olduğu özellikler nedeni ile işlerini sevmesi ve işlerinden zevk almaları memnuniyet duymasında önem taşımaktadır. İşin gerektirdiği nitelikler, işgörenin hem işini yapmasına hem de kendini geliştirmesine imkân sağlıyorsa, tekdüzelikten daha çok çeşitlilik gerektiriyorsa, takdir ediliyorsa ve örgütte belirli birimlerin işleyebilmesi bu bir şart ise bu durum işgörenlerin memnuniyetinin artmasına etki etmektedir (Çakır ve Eğinli, 2010: 29).

İşin işgören için taşıdığı önem ve çalışan bakımından yapılmaya değer olup olmadığı yönündeki düşünce, gerek birey için gerekse insan kaynakları organizasyonu için önemlidir. Çünkü, kişi bu hislerine göre emek harcamaya istekli ya da isteksiz olacaktır. Nitekim çok zor

şartlarda çalıştığı halde bazı bireylerin, ulaşılan sonuçtan, varılan hedeflerden memnun olmaları nedeniyle şevkle ve istekle bu işi yaptıkları bilinmektedir. Buna karşılık basit bir görev bile isteksizce yapıldığında çekilmez olabilmektedir (Fındıkcı, 2000: 395).

2.1.1.6. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

İş arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler işgöreni işine bağlayan ve işinden memnun kalmasını sağlayan nedenlerden biri olabilir. Bu nedenle örgüt yönetimleri işgörenler arasındaki ilişkileri destekleme yönünde özen göstermelidir. Örgüt içinde çay, kahve molalarının tüm işgörenlerin bir arada olabileceği şekilde verilmesi, ayrıca işgörenlerin bir arada olabilecekleri örgüt dışı faaliyetlere ağırlık verilmesi (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) yararlı olur (Telman ve Ünsal, 2004: 45,46).

Özellikle çalışma grubu ya da takım çalışmasının benimsendiği bir örgütteki işgörenlerin memnuniyetleri iş arkadaşlarına bağlıdır. İş arkadaşları ile olumlu bir ortam yakalayan ve karşılıklı anlayışın hâkim olduğu bir örgüt ikliminde işgörenler memnun olmaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010: 29).

2.1.1.7. Statü

Statü, bir kimsenin bir toplumda ya da topluluk içindeki durumu, yeri, kazandığı saygınlık, makamıdır (Püsküllüoğlu, 2004: 1573). Statü daha çok saygı ile birlikte kullanılır. Yani bir statüye sahip kimse iş arkadaşlarından ya da iş dışında bulunduğu çevreden de saygı görür. Çalışılan mevki, görev ne olursa olsun, yapılan işin takdir edilme, nitelikli bir işgören olarak kabul edilme hemen hemen her işgören için derin iş tatmini sağlar (Eren, 2004: 517).

Bireyin yaptığı iş kadar işteki statüsü ve konumu tatmin düzeyi üzerinde etkili olabilir. Yapılan araştırmalarda net bir ilişki saptanmamakla birlikte bazı araştırmalarda, işgörenin statüsünün yüksekliği tatmin düzeyini yükseltirken, bazı araştırmalarda da tam tersi ilişki saptanmaktadır. İşgörenin statüsüne bağlı olarak işgören tatmininde dalgalanma söz konusudur. Tatmin düzeyinin fabrika işçisinden ofis çalışanına (memur), orta kademe yöneticisinden profesyonel yöneticiye doğru yükseldiği saptanmıştır. Statüye göre tatminin değişmesinin gerekçeleri; bireyin yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklik olarak sıralanabilir (Keser, 2006: 126).

2.1.1.8. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin çoğu, rutinin dışında değişik bir şeyleri söylemeleri ve yapabilmeleri, kendi yeteneklerini ve üretkenliklerini kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecekleri örgütlerde çalışmak istemektedirler.

Sabuncuoğlu (1984)'na göre, işgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışmaya ve inisiyatif kullanmaya önem verirler. Özgür bir ortamda bulunan bir kişi, kendisini grubun değerli bir üyesi olarak görüp grup için bir şeyler yapma gücünü kendinde hissederek (Tikici ve Deniz, 2005: 161).

Bağımsız çalışabilme imkanı iş ortamında motivasyonu arttıran önemli bir nedendir. İşgörenler sürekli çalıştıkları ortamda kontrol altında tutulmaktan memnun olmazlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar, işgörenlerin moral, motivasyon ve verimliliklerini olumsuz etkiler ve kontroller işgörende sürekli bir sorgulanma hissi uyandırır. Bu durum işgörenlerin sürekli hata yapmasına neden olur. Bununla birlikte bu tür uygulamalar işgörenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin körelmesi anlamına da gelmektedir (Keser, 2006: 168).

2.1.1.9. Yönetim Yapısı Ve İletişim

Örgütün hiyerarşik ve dikey olarak işleyen bir iletişim sisteminin olmaması, işgörenin da dahil edildiği bir sistemin varlığı işgörenin memnun olmasını etkilemektedir (Çakır ve Eğinli, 2010: 30).

Örgütleri başarıya götüren en önemli öge, üst-ast ilişkilerinde iyi ve anlayışa dayanan bir ahenktir (Garih, 2006: 21). Örgütlerde işgörenlerle yöneticiler arasında açık, şeffaf bir ilişkinin ve diyalogun bulunmamasının anlaşmazlıklara neden olduğu ve sonuçta işin genel akışında bir olumsuzluk oluşturduğu iş dünyasında hep görülmüştür (Garih, 2006: 24).

Örgütler memnun işgörenler oluşturmak için onların ihtiyaçlarının farkına varabilmelidir. İhtiyaçların bireyler için farklı öneme sahip olması da mümkün olabilir. Yöneticiler özellikle işgörenlerinin hangi ihtiyaçları tarafından güdüldüğünü iyi tespit edebilmelidir (Telman ve Ünsal, 2004: 24).

İşgörenlerin örgütlerde beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi gösterememelerinin önemli nedenlerinden biri, vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafında açıklanmamış olmasındandır. İşgörenler, ortak amaç için beraber emek harcadıklarını gördüklerinde çalışma heves ve heyecanları daha yüksek olacaktır. Kendilerine örgütlerinde hangi düzeyde ve ne için

görev aldıklarının açıklanması, işgörenin motivasyonu açısından çok önemlidir (Barutçugil, 2002: 43).

Tanrıverdi ve arkadaşları (2010)'nın ifade ettiğine göre, örgütün işgörenleri ile kurduğu iletişim çoğunlukla yöneticiler sayesinde olur. Yöneticilerin işgörelere geri bildirimler verirken dikkat etmesi gereken bazı özellikler örgüte özgü fark oluşturup işgörelerin daha iyi iş, sonuçlar alabilmesini ve memnuniyetini sağlar. Yöneticiler yanlarında bulunan işgörelere iletişime geçerken vereceği geri bildirimlerin özellikleri duruma, olaya, davranışa özgü, kesin, açık net ve yapılandırılmış olmalı, genele yönelik olmamalıdır. Kişileri veya kişilerin niyetlerini, kişilik özelliklerini değil, belirli bir davranış ve ölçme kriterlerini ele almalıdır. Etkili ve çift yönlü iletişim biçimi seçilmeli, işgörelere eleştirmek, eksikliklerini veya açıklarını bulmak yerine onları desteklemeyi amaçlamalıdır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 102,103).

Yönetici ile lider arasında ilişki bulunduğu ancak aynı anlama gelmediği söylenebilir. Örgütlerin içerisinde bürokratik kuralları düzenli bir şekilde uygulayan yöneticilerle, örgütü vizyon ve misyon doğrultusunda daha ileri götüren liderlerin olması gerekmektedir. Gücün doğru kullanımıyla liderlik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Liderler başkalarını etkileyebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Karar almaları sadece kurallara göre değil sezgileri ile de olmaktadır. Sezgilerinden dolayı kriz anlarında doğru karar veren, sorunları çözüm, üreten ilgili tarafları memnun eden kişilerdir. Yöneticiler kurallar çerçevesinde çözümler üreten kişilerdir. Çözümleri herkesi memnun etmeye bilir.

Örgütsel çevreyi karmaşıklık derecesine göre sınıflandıran Emery ve Trist; durgun dönemlerden çalkantılı dönemlere geçişlerde örgüt yöneticileri değişen çevre koşullarını algılamakta güçlük çektiği, ancak liderlik özelliklerine sahip kriz dönemlerinde risk alabilen yöneticilerin daha başarılı olduklarını vurgulamaktadır (Saruhan ve Yıldız: 2013: 10-11).

2.1.2. Bireysel Faktörler

İşgören memnuniyetini ya da iş tatmin düzeyini belirleyen bireysel faktörler, işgörelerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, hizmet süresi ve eğitim düzeyleri sayabilir.

2.1.2.1. Cinsiyet

İşgören tatmini araştırmalarının pek çoğunda, cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gözlenmemiştir. Bazı araştırmalarda, erkek işgörelere kadın işgörelere göre daha yüksek tatmin düzeyine rastlanmaktadır (Keser, 2006: 108).

İşgörenlerin iş tatminleri ilgili olarak yapılan istatistiksel bir araştırmada, kamu kurumlarının merkez örgütlerindeki kadın ve erkek işgörenlerin iş tatminleri arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

2.1.2.2. Yaş

İşgören özellikleri bakımından literatürde; yaş, iş tatmini arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Ancak bu konuda yapılan bazı araştırmalar bu yargıyı bazen teyit ederken; bazı araştırmalar iş tatmini ile yaş arasında hiçbir bağıntının bulunmadığını bazıları ise negatif bir ilişkinin olduğunu savunmuştur (Tikici ve Deniz,2005: 328).

İnsanların içinde buldukları yaş dönemleri (genç, orta yaş, yaşlı) işe karşı tutumları, algıları, istek ve beklentileri işlerine karşı memnuniyet düzeylerini etkilemektedir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005: 131,132).

2.1.2.3. Medeni Durum

Keller (1983)'e göre, evli ya da bekâr olma ile işgören memnuniyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında çoğunlukla evlilerin bekârlara göre memnuniyetlerinin daha fazla olduğu yönünde sonuçlar görülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Evli çalışanların işlerinden beklentilerinin bekâr çalışanlardan farklılaşmasından dolayı evli çalışanların memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu söylenmektedir (Erkan, 2013: 39).

2.1.2.4. Mesleki Kıdem

Örgütlerde değerli işgörenlerinin uzun süre çalışmaları örgüt için olduğu kadar bu durum işgörenler içinde yararlı olacaktır. İşgörenleri motive edilebildiklerinde örgütte uzun süre çalışabilmeleri sağlanmış olur (Garih, 2006: 99).

Herhangi bir işte çalışmanın başlangıç döneminde yüksek performans ve iş tatmini vardır. Daha sonra keskin bir dönüş yaşanır ve birkaç yıl performans ve iş tatmini düşük düzeyde kaldıktan sonra yükselişe geçer (Tikici ve Deniz,2005: 329).

2.1.2.5. Eğitim Düzeyi

İnsanlar buldukları ortamın sosyal-ekonomik koşullarına ve aile yapısının tercihine göre eğitimlerini sürdürürler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamındaki beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir denebilir (Keser, 2006; 111). Eğitim düzeyi arttıkça iş hayatına, işe yüklenen mana ve beklentilerde değişiklikler olmaktadır. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin

işe bakışları, eğitim düzeyi az olan kişilere göre daha farklı olmaktadır (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005;132). Daha kısa ifadeyle, eğitim işgörenin işinden beklentilerini karşılıyor ve daha fazla tatmin verecek iş imkânlarına yol açıyorsa memnuniyeti artırıcı, beklentilerini karşılamıyorsa memnuniyeti azaltıcı bir rol oynayabilir (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

2.2. Performans Değerlemenin Tanımı

Uluslararası rekabet, teknolojik sistemlerdeki sürekli gelişmeler, çevre şartlarındaki değişimler insan kaynaklarının daha planlı, programlı ve verimli değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu yüzden sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında rakipleri karşısında yetersiz kalmamak, çevre şartlarına uyum sağlamak için verimliliğin artırılması örgütlerin önemli bir sorunu olarak karşısına çıkmaktadır. Bu doğrultuda örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri, başarılı olabilmeleri için mevcut insan kaynağını elinde tutmak, kaynaklarını etkin kullanmak, etkili bir performans değerlendirme ölçme sisteminin kurulması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme işgörenler, özel ve kamu kurumları açısından önemi gittikçe artan bir durum almaktadır.

Öncelikli olarak performans kavramını, ardından performans değerlemenin tanımlarını değişik kaynaklardan alarak aşağıdaki gibi açıklayalım.

Performans kavramının sözlük anlamı; herhangi bir başarı, elde edilen iyi sonuç, bir şeyin değerini belirleyen niteliklerdir (Püsküllüoğlu, 2004: 1403). Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir (Akal, 2005: 17). Performans genellikle, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Şentürk, 2005: 23).

Bates ve Holton (1995)'a göre, performans, birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin (1995) performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiş, Brumbarch (1998) ise, performans sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır (Öztürk, 2009; 4).

Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. İşletme performansı, işletmeyi oluşturan sistemin tüm bileşenlerinin etkileşimi ve ortak çabaları ile oluşan toplam sonuçların algılanmasıdır (Sarıkaya, 2003; 104).

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, özneliği

azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir, iyi, kötü, başarılı, başarısız; birinci, ikinci; 100 ton; %60 vb. (Akal, 2005; 17).

Performans değerlendirme; önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin işteki değerlendirilmesi sürecidir. Bu sayede kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan ise işgörenin kişinin bir dönem önce belirlediği hedeflere ulaşip ulaşmadığı, ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, iş başarısı performans değerlendirme ile belirlenebilmektedir (Akdemir, 2009; 487).

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir süreçtir (Barutçugil, 2002; 178).

Performans değerlendirmesi, bir başka açıdan, işgörenin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve işgörenin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002; 179).

2.2.1. Performans Değerleme Yararları Ve Amaçları

Performans değerlendirme ile işgörenlerin başarı düzeyinin ölçülmesi, yorumlanması ile geribildirim verilerek, işgörenin başarı düzeylerine göre gruplanması, başarısızlığının önlenmesi, başarının pekiştirilmesi, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirilmesi, işgörenler açısından önem taşıdığı kadar örgütleri için de önem taşımaktadır.

Barutçugil (2004: 427)'e göre işgörenler, özellikle de başarılı işgörenler, gösterdikleri performansın karşılığını maddi ya da manevi olarak almak isterler. Bütün performansını işine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır. Yine, yapılan değerlendirme neticesinde işgörenler eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirme şansına sahip olabileceklerdir. Performans değerlendirme, işgöreni işe yönlüten, özendirilen, motivasyonunu ve organizasyona güvenini artıran bir araç olarak değerlendirilmelidir (Akçakanat, 2009: 7).

Performans değerlendirmedeki amaç, işgörenlerin iyiden kötüye doğru bir sıralamaya tabii tutulmamasıdır. Gerçek amaç, astlar tarafından örgütsel amaçların anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, bu amaçların örgütteki tüm işgörenler tarafından

yerine getirilmesinin sağlanması ve herkesin mutlu olduğu diri bir çalışma ortamının sürekli korunmasıdır (Şenol, 2003).

Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıktan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Böylece kurumda toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini neden olacaktır (Fındıkçı, 2000: 293).

Performans değerlendirme üç ana grupta toplanabilir. Yönetimsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetimsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve işgörenlerin performansı ile örgütlerin amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir (Barutçugil, 2002: 126).

Performans değerlendirilmesi değerlendirmeye konu olan kamu kuruluşu ile işgören açısından bakmak lazım (Bilgin, 1997: 50). Kamu kurumlarında işgören ya da bireysel performans açısından açıklayalım.

2.2.2. Bireysel Performans Değerleme

Performans değerlendirmesi, üstler, aynı düzeyde çalışan kişiler, işgörenin kendisi, astlar ve müşteriler ya da bunların hepsinin birlikte kullanılması şeklinde yapılabilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110).

İşgörenin kendi kendisini değerlendirmesi olarak bilinen bu teknikte, değerlendirme planı bu amacı gerçekleştirilecek biçimde düzenlenir. Bu yöntem, öncelikle işgörenin kişisel gelişime amacına büyük katkı sağlamakta ve özellikle kendi kendine değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 199).

Performans, işgörenlerin işteki davranışlarının bir sonucu olduğu için örgütlerdeki yöneticiler açısından önemli bir konu olmaktadır. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, işgören iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenmektedir (Bayram, 2006: 48).

Performans değerleme yöntemi olarak kişisel değerleme ya da bireysel değerleme, işğörenin kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Burada amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerini belirlenmesidir. Bir form ile yapılacağı gibi yılda bir ya da iki kez işğörenin hazırlayıp üst amirine verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilir. Bu yöntemin olumsuz tarafı kişinin bireysel yargılarına dayanması ve kendine yönelik değerlemenin sübjektif olabilmesi olasılığıdır. Bu yöntemin üst düzeyde yöneticilerin performans değerlemede kullanıldığı bilinmektedir. Genelde kendi işine hâkim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarılarını objektif biçimde değerlendirebileceğine inanılan işğörelere bu yöntemle performans değerlemesi yapılabilir (Fındıkçı, 2000: 307).

Kişisel performans değerlemesi kavramı ile öz değerleme, kavramları aynı anlamlara gelmektedir. Öz değerleme; kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir yöntemdir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerleme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. İşğörenlerden böylesine bir değerleme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlemeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir (www.genelbilge.com).

Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, işğörenlerin kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi uygun ve makul görülmektedir. Kendi performanslarının değerlendirilmesine işğörenlerin de katılması, özellikle bu değerlendirme saptanan hedefler temelinde yapıldığı zaman, onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde işğörenler dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerine göstermediği zayıflıklarını açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca işğörenler kendileri hakkında nezaretçilerin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta değerlendirmenin sonucunda işğörenlerin davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir. İşğörenlerin öz değerlendirme yapması, onlara önerilerde bulunmak ve tek tek işğörelere yönelik çalışma programları yapmak için mükemmel bir araçtır (Palmer, 1993: 52-53).

İşğörenlerin öz değerlendirmeleri, kapsamlı ve titiz bir performans değerlendirmesi görüşmesine hazırlamanın gerekli bir adımıdır. Bu adım, tam bir performans değerlendirme süreci oluşturmak üzere yöneticinin değerlendirmeleriyle birleştirilmelidir. İşğörenlerden öz değerlendirmelerini istemenin amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Bu bilgilere sahip

olan bir yönetici, işgörenlerin performansını tam bir şekilde değerlendirebilir (Palmer, 1993: 53-54)

Kişisel performans değerlemede 360 derece performans değerlemeden de yararlanılabilir. 360 derece performans değerlendirme üstler, astlar, çalışma arkadaşları, öz değerlendirme veya müşteri kaynaklı geribildirim akışı daha zengin içerikli geribildirim bilgi aktarımını sağlamaktadır. Özellikle öz değerlendirme yapmak sureti ile işgörenin kendisine dönük çıkarımlarda bulunmasına fırsat tanımakta, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmasına yardımcı olunmaktadır (Kaymaz, 2009: 85). Değerlendirme sonrasında işgörenler, bireysel gelişimlerinde geliştirmesi gereken yönler ve hedeflerinin belirlenmesi, örgüte katkısı ve bireysel kariyerine etkisi konusunda daha somut bilgilere sahip olacaktır (Öztürk, 2009:167).

İşgörenin kendisinin performansını değerlemesinde kendisine bazı sorular sorabilir. Kendine sorduğu sorular bireysel performansı hakkında bilgi verebilir. Belirli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen görevi yerine getirmesi, iş hedeflerine veya rakamlarına ne kadar ulaştığı, birtakım hizmet standartları ve bu standartlara ulaşma derecesinden emin olmayı, bir sorun meydana geldiğinde soruna standartlar dâhilinde en hızlı şekilde çözüm üretip sonuçlandırması önemli olmaktadır.

Örgütün amaçları ve hedefleri düşünüldüğünde söz konusu değişimler büyük önem taşımaktadır. Özellikle işgören performansının düşük olduğu bir örgütte başarı, erişilmesi zor bir sonuçtur. Bundan dolayı örgüt içerisindeki bireylerin çalışma psikolojilerinin araştırılması, sinik birey oluşumunun önüne geçilmesi ve işgören performansının artırılması için örgüt içi yönetim stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir (Uysal ve Yıldız, 2014: 836).

2.2.3. Özel Ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Ölçümünün Önemi

İşletme yönetimi alanında çalışan insana yönelik güdüleme, verimlilik, müşteri tatmini, pazarın belirleyiciliği gibi olgular kamu örgütleri için de geçerlidir. Buna göre kamu örgütleri, tıpkı özel örgütler gibi hizmet götürdükleri gruplara müşteri gibi bakmalı; müşteri tatminini maksimum ölçüde gerçekleştirmeye çalışmalı; çalıştırdıkları kişileri pazar koşulları içinde, bir yarışma sürecine bağlı olarak istihdam etmeli; onları verimliliği maksimuma çıkaracak şekilde çalışmaya güdülemelidir (Şaylan, 2010: 16)

Performans literatürü incelendiğinde, hem kamu hem özel kurumların odak noktasının “kurumsal performans” olduğu görülmektedir. Gerçekten de performans kamu kurumlarında önemlidir; çünkü sistem, programlar veya politikalardan ziyade kurumsal yapı tarafından oluşturulmakta ve sorumluluk yine kurumsal yapıya ait olmaktadır (Kırılmaz, 2011: 9).

Yeni kamu yönetimi anlayışının temel unsurlarından birisi olan performansa dayalı yönetim yaklaşımı son dönemlerde kamu kurumlarında uygulanmaya ve yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla performans yönetimi, kamu yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesinde anahtar bir kavram haline gelmiştir. Performans yönetimi, bir kurumun stratejik amaçlarının saptanmasıyla başlayan, belirlenen amaçlara ne denli ulaşıldığını saptamaya yarayan performans ölçümüyle ve ölçüm sonuçlarının raporlanmasıyla devam eden, bu sonuçların değerlendirilmesi suretiyle iyileşmeye dönük önlemlerin alınmasını öneren sürekli yönetim döngüsüdür (Usta, 2010: 33).

İşgörenlerin performanslarının örgütün istediği düzeyde tutulması ise performans değerlendirme ile mümkündür. Performans değerlendirme ile amaçlanan, örgütteki işgörenlerin iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların işgörenler tarafından anlaşılmasının sağlanması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir (Tanrıverdi, Adıgüzel, Çiftçi, 2010: 102).

Kamu kurumlarında bireysel performans ölçümü yapılması kurumun hizmetlerinin etkili ve verimli olmasına neden olur. Ancak tüm kamu kurumları için standart performans kriterleri geliştirilmesi ve uygulanması zordur. Bunu yerine performans ölçümü giderek yerinde hale gelmekte; amaçlar ve hedefler ilgili kamu kuruluşunun değerlerine uygun hale getirilmelidir.

2.2.4. Performansla İlişkili Kavramlar

Performansın değişik tanımları vardır. Bu kavramın hem hedeflere ulaşım seviyesini hem de hedefe ulaşım çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini kapsadığını görmekteyiz. Ne olursa olsun hedeflere ulaşmak demek, sadece performans sonuçlarının başarılı olmayı ifade etmediği, hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, iş yapma biçimimizin ne kadar doğru olduğu, çabalar sonucu elde edilen sonuçların bizi hedefe ne kadar yaklaştırdığı gibi durumlarda performans kavramı içinde yer almalıdır (Şentürk, 2005: 23).

Performans kavramı ile etkililik, verimlilik, motivasyon, müşteri memnuniyeti, işgören iş soyumu, tutumluluk kavramları arasında da önemli ilişkiler vardır.

2.2.4.1. Etkinlik

Bir örgütün tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, bu hedef ve amaçlara ulaşma derecesini belirleyen

bir performans boyutudur. Kurumun amaçlarına ve hedeflerine ulaşma derecesi olduğu için de aslında etkinlik, toplam performans göstergesidir (Şentürk, 2005: 24).

2.2.4.2. Verimlilik

Akdemir'e göre, verimliliği elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakârlıklara, harcamalara oranı olarak tanımlayabileceğimiz gibi, kısaca çıktının girdilere oranı şeklinde tanımlayabiliriz (Akdemir, 2009: 129).

2.2.4.3. Motivasyon

Tevruz (2002: 96)'a göre, güdülenmenin İngilizce karşılığı olan "Motivation" kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen mot kökünden türetilmiş olup psikolojide, "içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar için kullanılır (Keser, 2011: 88). Öğüt ve diğerleri (2009: 286)'ne göre örgüt türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Motivasyon ve performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez. Örgüt yöneticisi örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de örgütün amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır (Bayraktaroğlu ve Aras, 2011: 209).

2.2.4.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşterilerin bir ürün ya da hizmeti satın alma davranışına girdikleri, satın aldıkları söz konusu ürün ya da hizmeti kullanmaya başladıkları ve kullandıkları dönem içinde, bu ürün ya da hizmetle ilgili geliştirdikleri tüm tutumlar müşteri memnuniyeti olarak tanımlanır. Müşteri memnuniyeti, tüketici temelli önemli bir yapıdır ve müşterilerin önceki deneyimleri ile hizmet sunumunun nasıl algılandığının karşılaştırılmasını temel alan bir müşteri değerlemesinin sonucu olarak oluşmaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010: 81). Örgütler müşteri memnuniyetini önemsemeli. Çünkü kendilerinin sürdürülebilirlik ilkeleri kapsamında kalıcılığın devamı için şarttır.

2.2.4.5. İşgören Tatmini

Çalışan veya işgören tatmini kavramına diğer bölümde değinilmişti. Ancak işgören iş tatmini ile işgören performansı arasında ilişkinin var olduğu düşünüldüğü için buraya sadece başlığının konulması uygun görülmüştür.

2.2.4.6. Tutumluluk

Tutumluluk, uygun kalite göz önünde bulundurulmak kaydıyla, bir faaliyetin gerçekleşmesinde kullanılan kaynakların maliyetinin asgariye indirilmesidir (Şentürk, 2005: 25).

Tutumluluk; israfın önlenmesini gerektiren bir kavram olmakla beraber, verimlilikten ayrı düşünülemez. Çünkü, verimlilik, aynı kaynaktan elde edilen çıktının daha fazla olması veya aynı çıktının daha az kaynak kullanmak suretiyle elde edilmesi olduğuna göre, kaynakların maliyetinin asgariye indirilmesini gerektirmektedir (Şentürk, 2005: 25).

2.2.5. Performans Yönetimi Tanımı

Performans yönetimi; bir kurumun başarı seviyesini artırabilmek amacıyla geliştirilen yönetim tekniklerinden birisidir. Performans yönetimi; bir kurumun, kuruluş amaç ve hedefleri doğrultusunda ürettiği/sunduğu mal ve hizmetleri başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmesi için kullandığı yol, yönetim ve araçlar konusunda yapılan faaliyetlerdir (Şentürk, 2005: 25).

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde işgörenlerin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve işgörenlerin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

2.2.6. Kamu Kuruluşlarında Performans Yönetimi

Kamu kurumlarında performans yönetimi; “kamu kurumlarının başarılı şekilde doğru ve gerekli hizmetleri yerine getirme ve hizmet sunumunda kullandığı yol, yöntem ve araçlarla ilgili olarak yapılan faaliyet” olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle performans yönetimi, kamu kurumlarında yapılan işlerin hangi derecede kurumsal amaç ve hedeflere göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ve genel olarak bu sürecin yönetimini ele almaktadır (Kırılmaz, 2011).

Millogo ve Burkina (2009: 2 ve 15)'ya göre, kamu örgütlerinde performans yönetimi yeni bir uygulama değildir. Performans ölçümü konusunda ilk girişimlerin XX. yüzyıl başlarından itibaren başlatıldığı söylenebilir. Daha sonra II. Dünya Savaşı esnasında bilimsel araştırmaların gelişmesi ve teknik analizlerin yoğunlaşması ile birlikte performans ölçümü sistemleri oldukça geliştirilmiştir. Bu gelişmelerin daha çok ABD kaynaklı olduğu bilinmektedir. Kuramsal olarak performans ölçümü devlet projelerini izleme yeteneğine sahip

ve doğruluğunu inceleyen bir denetim sistemidir. Denetim süreci, dinamik etkenleri analiz eden, oto kontrol ve oto yönetim unsurlarına sahip bulunmaktadır (Usta, 2010: 37).

Saran (2004; 88)'a göre kamu hizmeti sağlayan örgütlerde, işgörenlerin memnuniyetinin sağlanmış olması, etkili ve kaliteli hizmet vermesi açısından çok önemlidir. Çünkü, Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) temel bir boyutu olan *iç müşteri (işgören) memnuniyeti*, kamu hizmetlerinde kalitenin, dolayısıyla *dış müşteri (vatandaş) memnuniyetinin* sağlanmasında önemli bir yere sahiptir (Tolay, 2012: 106).

Londra Üniversitesi'nde kamu yönetimi profesörü olan Christopher Hood (1991:5-6), "A Public Management for All Seasons" başlıklı makalesinde, YKY'nin kökeninin, iki farklı akımın birleşmesine dayandığını belirtmiştir. Bunlardan birincisi, kullanıcı tercihleri, şeffaflık ve içsel yapılara odaklanma gibi fikirler üzerine inşa edilen "yeni kurumsal ekonomi" deki gelişmeler; ikincisi ise, bilimsel yönetim hareketine dayanan "yönetim (managerialism)" uygulamalarıdır. Bu hareket, transfer edilebilirlik, üstün teknik uzmanlık, amaçlara ulaşmak için gücün dağıtılması, elverişli kültürel ortam yaratarak daha iyi örgütsel bir performansa ulaşmak, örgütsel çıktılarının etkili bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi konuları ön planda tutan "profesyonel işletmecilik" fikirlerine dayanan bir dizi yönetsel reform öğretisi geliştirmeye yardımcı olmuştur (Tolay, 2014: 13).

Lepsinger ve Lucia (1997)'ya göre, performans yönetim sisteminin etkili, herkes tarafından kabul edilen ve desteklenen bir yapıya sahip olması çok önemlidir. Performans yönetim sisteminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve örgütlerin geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını yükseltme olmalıdır (Sarıkaya, 2003: 126). Performans ölçüm ve denetimi yönetime planlama ve karar almada rota tayin edecek ve sisteme nerelerde müdahale edilmesi gerektiği hakkında sinyaller verecek bir araçtır (Akal, 2005: 67). Performans yönetimi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgütün şimdi ve geleceğe yönelik durumları ile ilgili bilgi toplama, bu bilgileri karşılaştırma, performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni, gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürekliliğini sağlayan yönetim sürecidir (Sarıkaya, 2003:126).

2.2.7. Performans Ölçümü

Performans yönetiminde hep geçerli kalacak, "Şayet performansı ölçemiyorsan, yönetemezsin," sözüdür. Performans yönetiminin başlangıcında, ne beklediğimizi, beklentilerin gerçekleşmesini nasıl ölçeceğimizi, standartlarımızı ve bunları gerçekleştirmek için yeterliliklerimizin ne olduğunu belirlemeliyiz. Bu tariften yola çıkarsak, ölçüm yapmak için

önce zemini ölçülebilir duruma getirmek gerekir. Güçlü yön, zayıf ve geliştirilmesi gereken yön ve yapılacakları, bu aşamaların gerçekleşmesi sonrası standartlarımızın ne olacağını ilk aşamada belirlerken katılımın önemi yadsınamaz (Öztürk, 2009: 150).

Performans ölçümü, yönetim tarafından örgütün bir bütün olarak genel çerçevede işgörenler, süreçler ve birimler yönünden çalışmalarını değerlendirmek için önceden belirlenen performans göstergelerine göre oluşturduğu ölçüm modelidir (Şentürk, 2005: 32).

Fındıkçı (1999: 299-301)'ya göre, örgütler ve işgörenler açısından büyük öneme sahip olan performans ölçümünün gerekliliği ve önemi, aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Performans ölçümü;

- Performansın ölçülmesi birey için psikolojik bir gereksinim; örgüt düzeyinde ise, motivasyona yönelik bir gereksinimdir. Performans ölçümünün amacı, kişiye kendi çalışmaları hakkında dönüt vermektir. İşgörenlerin ve örgütlerin gelişmesinde bu dönütlerin önemi büyüktür.
- Örgütün tüm resmini göstermesi bakımından fırsat olur. İşgörenlerin yetkinlikleri konusunda bilgi sahibi olunmasına yardımcı olur.
- Kaynakların etkili ve verimli kullanımı konusunda örgüte veri sağlar.
- Örgütteki vizyon ve misyon paylaşım seviyesi hakkında bilgi verir.
- İşgörenlerin örgüte kattığı değer karşılaştırmasını imkan verir.
- Bireysel ve örgütsel eğitime hangi konularda gerektiğinin tespit edilmesini sağlar.
- Örgüt içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespitine imkan sağlar.
- İşgörenler için kariyer planlaması ve ücret düzenlemeleri konusunda yardımcı olur (Camgöz ve Alpten, 2006:193).

Performans yönetimi ile performans ölçümü genelde uygulamada karıştırılmaktadır. Oysa, performans ölçümü, yapılan faaliyetlerin hedeflere ulaşım derecesinin ölçülmesini kapsamaktadır ve performans yönetiminin kapsamı dahilindedir. Performans yönetimi ise, performansın artırılması için yapılan planlama, ölçme, değerlendirme ve geliştirme çalışmalarını kapsamaktadır (Şentürk, 2005: 28).

2.2.8. İşgören Performans Değerlemede İzlenen Yöntemler Ve Teknikler

İşgörenlerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sisteminin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için modern ya da çağdaş teknikler dediğimiz teknikleri uygulamaktadır (Küçük, 2005: 33).

Barutçugil eserinde performans değerlendirme yöntemlerini, hedeflerle yönetim, çalışma standartları yaklaşımı, doğrudan endeks yöntemi, metin değerlendirmesi, kritik olay değerlemesi, grafik değerlendirme ölçekleri, kontrol listesi, zorunlu tercih sınıflaması, davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri, birbirinin yerini alma-alternatif sıralama, çiftli karşılaştırma, zorunlu dağılım yöntem ve teknikleri başlığı altında incelemiştir (Barutçugil, 2002: 187-195).

Performans değerlendirme sisteminin kendi doğasından kaynaklanan sorunlarına (yapılan değerlendirmelerin öznel yargılardan arınmasının güç olması gibi) çözüm yaratma çabaları teorik ve pratikte devam etmektedir. Özellikle performans değerlendirme tekniklerinin çeşitlenmesi ve bu çabanın varlığını kanıtlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme tekniği, takım bazlı performans değerlendirme tekniği, yetkinlik bazlı performans değerlendirme tekniği, hedef bazlı performans değerlendirme tekniği gibi güncel yaklaşımlar, geçmişe nazaran klasik performans değerlendirme tekniklerinden (dereceleme ve sıralama yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi gibi) daha doğru değerlendirmeler yapmayı olanaklı kılmaktadır (Kaymaz, 2009: 84).

2.3. İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki

Birçok örgüt müşterileri için çeşitli imkânlar sunarken belki bu imkânların yarısını işgörenlerine sunmuyor. Fakat bunların dengeli olması gerekmektedir. Çünkü mutlu işgörenler müşterileri ile daha çok ilgileniyor ve daha çok çabalyor (Mengi, 2013: 3). Pekgenç (2001)'e göre, 1990'lı yıllarda mutlak müşteri memnuniyeti ve işgörenin memnuniyeti kavramları oldukça önem kazanmıştır. İşgören, örgüt için bir emek girdisi değil, aynı zamanda stratejik bir iş ortağı olarak görülmeye başlamıştır (Doğan, 2005: 21). Dolayısıyla örgütlerin verimliliği, işgörenlerin iş tatmini ve performansı arasında bir ilişkinin olduğu düşüncesini doğurmaktadır.

Bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları yönetim biliminde örgüt içi etkinlik ve performans açısından önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Örgüt içinde bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları, o örgütten sağlanan iş tatmini ile yakından ilişkilidir.

İş tatminine ulaşmış sağlıklı işgörenlerden daha yüksek düzeyde etkinlik ve performans artışları elde edilmektedir. Diğer yandan tatminsizlik işgörenlerin psikolojik sağlıklarını etkilemekte dolayısı ile işgören etkinliğinde ve performansta düşüşe sebep olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 244).

İş tatmini ile performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşebilir. İlk alternatif, yüksek performansın yüksek iş tatminine yol açmasıdır. Bu durumda kişi, yüksek performans gösterdiği takdirde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecek, bu ödüllendirme sonucunda daha fazla iş tatmini hissedecektir. Başka bir deyişle insan başarılı olduğu işten iş tatmini alır. İkinci alternatif, yüksek iş tatminin yüksek performansa yol açmasıdır. Bu açıklama modeline göre kişi işinden tatmin aldıkça performansını artırma yönünde çaba gösterecektir. Yapılan bir çalışmada Jacobs ve Solomon (1977) bu modellerden ilkinin daha geçerli olduğuna ilişkin kanıtlar bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004: 20-21).

Çalışmada, işgörenin içerisinde bulunduğu psikolojik, sosyal ve teknik çevre, iş tatminini düzeyini pozitif yönde artıracak veya negatif yönde etkileyecek çeşitli unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Örgütte iş yoğunluğu, bağımsız çalışma imkânı, işin statüsü, ast-üst ilişkileri, iş güvenliği, kendi yeteneklerini kullanması, çalışma şartları, ücret seviyesi, kariyer imkânının sunması gibi çok sayıda sayabileceğimiz alt faktör, işgörenin belirli bir zaman durumundaki tatminini etkilemektedir. Tatmin düzeyi yüksek olan bir çalışanın, hangi unsurlardan etkilenmiş olduğu veya ters bir bakış açısıyla, düşük tatminin nedenlerinin neler olduğunu kesin olarak belirlemek çok güçtür. Yukarıda anlatılmaya çalışılan mantık çerçevesinde, insan kaynaklarının alt fonksiyonu olarak iş tatmininin veya tatminsizliğinin belirleyicilerindendir ve sistem olarak işgören performansı üzerindeki etki derecesinin tespit edilmesi oldukça güçtür.

İşgören iş tatmininin etki derecesi veya etkileyip etkilemediği konusu ilk başta belirsiz olmakla birlikte bu sonraki bölümde, *işgören iş tatmininin işgören performansını etkileyeceği görüşü* üzerine araştırmamızı kurgulanmaktadır. Kurgulanan görüşün iki temel etki alanının bulunduğu varsayımı üzerine durulmuştur. Bu boyutlar iç ve dış tatminin işgören performans düzeyi ile anlamlı ilişki vardır üzerine odaklanmaktadır.

2.4. İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasında Yapılan Çalışmalar

Öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, iş tatmini düzeyleri ile performans düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 20).

Hangi sektörde faaliyette bulunulursa bulunulsun, bir örgütte çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin, istedikleri seviyede olması, işgören performansı ve örgütsel verimlilik açısından

önem taşımaktadır. Bu bakımdan, iş tatmini ve iş tatminine etki eden etkenlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin gerçekleştirilen uygulama ve araştırmalar, işletmelerin uzun vadede faaliyetlerini gerçekleştirebilmelerine dönük, veri kaynağı sağlaması bakımından da önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgütlerin, zaman zaman işgörenlerinin iş düzeylerini gözden geçirmeleri gerekmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010: 43).

Stogdill (1965) örgütsel iklim ile işgörenlerin verimlilikleri arasında önemli ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Stogdill'e göre, işgörenlerin iş tatmini, takdir edilmelerine bağlıdır; bu da işgörenlerin performansları ve verimlilikleri üzerinde olumlu katkı yapmaktadır. Kuşkusuz işgörenler örgütte bir takım istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını isterler ve bunu karşılayan örgütsel iklim, performanslarına olumlu katkı sağlar. İşgörenin beklentileri karşılandığı ölçüde iş tatmini, moral ve motivasyonu, dolayısıyla performansı artar (Tutar ve Altınöz, 2010: 205).

İşgörenler ve performansları, örgütsel etkinliğin anahtar faktörüdür. Bu bakış açısı, aynı zamanda işgörenlerin örgütsel sağlık, kültür ve iklim bakımından da tatmin olmalarını önemli görür. Çalışma ortamının örgütsel sağlık koşullarına uygun ve aynı zamanda işgörenin performansını artırıcı nitelikte olması için örgütün fiziksel çevresiyle birlikte, psikolojik çevresinin de iş tatmini sağlayacak tarzda tasarımını gerekli kılar. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş tasarımı, iş üzerinde kontrol, liderlik ve örgütsel destek, görev ve bağlamsal performans, örgütsel davranışın, dolayısıyla işgören performansının anahtar unsurlarıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 204-205).

Örgütlerde departmanlar arası iç ilişki sistemlerinin geliştirilmesi, iletişimin yaratılmasında, stratejik bağlantıların kurulmasında ve sisteme ilişkin gelişim süreçlerinin yapılandırılmasında önemli bir dayanak noktası oluşturmaktadır. Bağlantıların yaratılması, organizasyon kültürü doğrultusunda süreçlere işlerlik kazandırılabilmesi, liderliğin tam olarak işleme, belirsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi için rollerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu şekilde tanımlanmış ve işlerlik kazandırılan bir süreçte iç müşteriler görevlerini yerine getirirken ortaklık ve işbirliği duygusunu yoğun olarak hissetmekte, bu birleşmelerden dolayı iletişim gelişmekte, ortak paylaşılan amaçlar ve hedefler nedeni ile hem performans hem de memnuniyet artmaktadır. Memnun olmuş işgörenler daha iyi performans sergiledikleri gibi müşteriye daha iyi davranış göstermekte ve bundan dolayı, iç ve dış müşteri memnuniyeti gelişmektedir. İç ve dış müşteri arasındaki bu nedensel ilişki bir değer zincirinin gelişmesini sağlamaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010: 123).

Tracy (1997: 12)'a göre, işgörenleri arasında uyumu gözeten işletmeler, yüksek performans göstereceklerdir. Yöneticilerin amaçlarından biri "işletmedeki herkesin mutlu olmalarını sağlamak" olmalıdır. Çünkü, işgörenler mutlu olurlarsa daha iyi ilişkiler kuracakları, daha verimli olacakları ve daha az devamsızlık yapacakları görülecektir. İnsanlar bir süre sonra

“burası hayatım boyunca çalıştığım en iyi işletme” diyecektir (Doğan, 2005: 182). Örgütteki tüm sistemlerin adil olması, işgörenlerin düşüncelerine saygı duyulması, işyeri imkânlarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim, işgörenlerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir (Şimşek, 2002: 63).

Yapılan çalışmalarda (Schoderbek, Cosier ve Aplin 1991: 380, Sevimli ve İşcan 2005: 55) örgütler, işgörenlerin iş tatminlerini artırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır. İş tatminini artırıcı çabaların sonucunda ise, yüksek düzeyde tatmine ulaşmış işgörenlerin performans ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 245). Örucü ve Esenkal (2005: 145)’a göre, iş tatmini işgören performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli unsurlardan birisidir (Yazıcıoğlu, 2010: 245).

İş dizaynı yaklaşımlarından olan iş genişletme, işgörenin merkezi bir görev çerçevesinde, bu görevle ilgili yeni ve farklı türde işler üstlenilmesi veya yatay düzeyde ek görevler almasını ifade etmektedir. Bazı firmalarda iş geliştirme çalışmasının verimliliği arttırdığı bulgulanırken, çalışanların iş tatmininde yükselmeyi de sağladığı kanıtlanmıştır (Kaymaz, 2009: 141).

İşgören performansı etkileyen unsurlardan birisi iş güvencesidir. Bireyin iş güvencesinden yoksun olması, tatminini etkilemekte, bu durum da bireyin performansını olumsuz etkilemektedir (Keser, 2011: 120). Yani iş güvencesi ile iş tatmini ve performans arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Örgütler, işgörenlerini beklenti, amaç ve isteklerine ne derecede cevap verebilirse işgörenlerin ve dolayısıyla işletmenin performansı da o düzeyde olumlu olarak etkilenecek ve artacaktır. Çalışma yaşamının kalitesini geliştirmek için çalışma sürelerinde yeni düzenlemeler, dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri ve iş tatminini artırmaya yönelik iş genişletme, iş zenginleştirme, iş değiştirme ve grup çalışmalarına ağırlık veren yöntemler uygulanmalıdır (Sarıkaya, 2003: 107-108). Bu yöntemler işgörenin performansını dolayısıyla örgütün performansı artırabilir.

Katzell, Barrett ve Parker, performansın objektif bazı kriterlerinin (çalışma miktarı, çalışma kapasitesi, karlılık gibi) tatmin ölçümleri ile daha yüksek oranda ilgili olduğu belirlemişlerdir. Likert ise, tatmin ve performans arasındaki ilişkinin işin gerektirdiği başarı düzeyi arttıkça daha olumlu yönde artacağını savunmuştur. Son dönemlerde yapılan çalışmalarda, işgörenin tatmininin doğrudan bireysel düzeyde artıştan ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa veya örgütün genel başarısının artışına neden olduğu tespit edilmektedir (Keser, 2006: 145).

Luthans araştırmalarında ifade ettiğine göre, iş tatmini yüksek işgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarının daha iyi olduğu, işi ile görevleri kısa sürede öğrendiğini, iş kazalarının azalığı, daha az şikayet ettikleri görülmüştür. Olumlu bakılacak olunursa iş tatmini duyan işgörenlerin diğer işgörenlere, müşterilere, yardım etme, işbirliği içinde olma gibi prososyal davranış sergilediği bulunmuştur. Bunda dolayı çoğu örgütsel davranış araştırmacısı, yöneticilere iş tatminine önem vermeleri gerektiğini bunun örgüt etkinliği açısında önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca iş tatminin düşük olması örgüt için pek çok olumsuz etkisi olabilmektedir (ekmecelioğlu, 2006: 158).

Schoderbek ve Cosier (1991: 380)'in ifade ettiğine göre, motive edilmiş ve iş tatminine ulaşmış işgörenler yüksek morale sahip olurlar bunun sonucunda işyerine olan faydaları artar (Sevimli ve Işcan, 2005: 53).

3. İŞGÖREN İŞ TATMİNİ İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırma modeli ve hipotezi üzerinde durulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma İstanbul ilinde bir kamu kurumu bünyesinde çalışan işgörenlerin iş tatmini bağımsız değişkenlerinin işgören performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır.

Yapılan analizler sonunda elde edilen bulgulara göre; ilgili kamu kurumunda çalışan işgörelere, yöneticilere ve araştırmacılara sonuç ve yorumlarla katkıda bulunulması, bu bilgileri ışığında strateji belirlemelerinde yardımcı olunması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma 2015 yılının ilk ayının ortasına kadar, hizmet veren bir kamu kurumunda aynı mesleği yapmış veya kurumdan ayrılmış eğitim düzeyleri en az lisans mezunu kişilere elektronik ortamda anket formu gönderilerek uygulanmıştır. Araştırmaya katılan işgörelere cinsiyet, yaş grubu, medeni durumu, mesleki kıdemi ve eğitim düzeyi ile ilgili bireyi tanıma amaçlı sorular sorulmuştur. İşgörelere daha sonra araştırma kapsamında; işgören iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire) ve İşgören Performans Ölçeği kullanılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Evreni Ve Örnekleme

Araştırmanın evreni ilgili kamu kurumunun Türkiye’de aynı mesleği yapan tüm işgöreleri oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan örnekleme, kasti örnekleme tekniği olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni evreni oluşturan işgörelerin araştırmanın hipotezine cevap bulunabileceğine inanılan kişilerden olmasıdır. Bu teknikten yola çıkılarak ilgili kamu kurumunun İstanbul’daki şubelerinde 2015 yılın ilk ayının ortasına kadar çalışmış veya ayrılmış 702 işgören araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

İlgili kamu kurumundan anket izni için görüşmeler olduğunda izin alınamamıştır. Bu nedenden dolayı ilgili kamu kurumunun adı çalışmamızda geçmemektedir. Anket elektronik

ortamda 702 işgörene gönderilmiş 209 işgörenden geri dönüş alınmıştır. 30 civarında adayın doğum izni, e-posta kutularının dolu olması, yıllık izinde olması gibi dönüşler gelmiştir. Bazı adayların bilgisayar güvenlik duvarından dolayı anket linki açamadıklarını, bazılarının nasıl olsa diğerleri doldurur diye doldurmaması ya da tedirgin olması gibi nedenlerden dolayı geri dönüş sayısının beklenenden düşük olduğu görülmüştür. Araştırmanın sadece İstanbul ilinde uygulanmış olması çalışmanın diğer bir kısıtıdır.

3.1.5. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezi

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 1994: 77).



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada işgören iş tatmininin işgören performansına etkisi olduğu test edilecektir. Bu amaçla geliştirilen hipotez şu şekildedir.

H₁: İşgören iş tatmini düzeyi ile işgören performansı arasında anlamlı ilişki vardır.

3.1.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, İstanbul ilinde bir kamu kurumunun şubelerinin tamamında aynı meslekte çalışmış veya ayrılmış işgörenler hedef kitlesidir. Veri toplama amacıyla elektronik ortamda anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anketler daha önce yapılan çalışmalardan alınmıştır. (Saygılı, 2008; Tutar ve Altınöz, 2010). Kullanılan anket formları Ek’de gösterilmiştir.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgileri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdemi, eğitim düzeyi ile ilgili bilgiler öğrenilmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde iş tatmini ölçeği olarak Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği “Minnesota Satisfaction Questionnaire”:Dawis ve arkadaşları tarafından iş tatmini düzeyini belirlemek amacıyla 1967 yılında geliştirilmiştir ve Baycan tarafından Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan Minnesota İş Tatmini ölçeği Saygılı'nın yüksek lisans tezi çalışmasından alınmıştır. İçsel ve dışsal iş tatmini faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip 20 maddeden oluşan 5'li Likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir araçtır. Ölçek içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanlarını verir. Genel tatmin puanı, maddelerden elde edilen puanların toplamından oluşur. Buna göre en düşük puan 20, en yüksek puan 100'dür. İçsel tatmin puanı başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. İçsel tatmin puanı, bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 12'ye bölünmesi ile bulunur. Dışsal tatmin puanı, kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Dışsal tatmin puanı, bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile bulunur. Ölçeğin nötr tatmin puanı 3'tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş tatmini düşük, 3'ten büyük ise iş tatmini yüksek olarak değerlendirilmektedir (Saygılı, 2008: 46-47). Anket sorularındaki sorulardan bir sorudaki bir kelime anket uygulanan gruba göre değiştirildi.

İş tatmin ölçeğindeki 20 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,888$ olarak bulunmuştur. Yapılan KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,862 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 52,728 olan 9 faktör oluşmuştur.

Tablo 1. İş Tatmin Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
İçsel iş tatmini	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	0,884	32,241	0,831
	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,853		
	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	0,838		
	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	0,822		
	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,813		
	Tek başına çalışma olanağının olmasından	0,801		
	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,787		

	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından	0,765		
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,743		
	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,731		
	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,723		
	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0,711		
Dışsal iş tatmini	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından	0,702	20,487	0,832
	Çalışma şartları bakımından	0,689		
	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,677		
	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	0,652		
	Amirin kişileri idare tarzı açısından	0,641		
	Amirimın karar vermedeki yeteneği bakımından	0,633		
	İş hayatında alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	0,615		
	İş içinde terfi olanağının olması bakımından	0,603		
Toplam Varyans: % 52,728				

İçsel iş tatmini faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,831$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 32,24 varyans oranı elde edilmiştir.

Dışsal iş tatmini faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,832$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 20,49 varyans oranı elde edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde işgörenlerin performanslarını ölçmek amacıyla önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddelik İşgören Performans Ölçeği Kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmış ve araştırmada kullanılan İşgören Performans ölçeği Tutar ve Altınöz'ün çalışmasından alınmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010: 208).

Performans ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,778$ olarak bulunmuştur. Yapılan KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,727 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 52,728 olan tek faktör oluşmuştur.

Tablo 2. Performans Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Performans	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	0,768	51,564	0,778
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,727		
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,714		
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırim	0,648		
Toplam Varyans: % 52,728				

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004: 36);

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

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) hiç katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

3.1.7. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences), dağılımın normal veya normale yakın olup olmadığı bilgisayarda hesap metodu, grafik metodu ve hipotez testi yöntemleri kullanılarak farklı şekillerde belirlenebilir (Akgül, 1997: 162).

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows programı kullanılarak analiz edilmiştir .Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır (http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2. Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işgörenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.2.1. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablo 3. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	127	60,8
	Erkek	82	39,2
	Toplam	209	100,0
Yaş	18-25	9	4,3
	26-35	182	87,1

	36-45	18	8,6
	Toplam	209	100,0
Medeni Durumu	Bekar	117	56,0
	Evli	92	44,0
	Toplam	209	100,0
Mesleki Kıdemi	1-5 Yıl	202	96,7
	6-10 Yıl	7	3,3
	Toplam	209	100,0
Eğitim Düzeyi	Lisans	153	73,2
	Yüksek Lisans	56	26,8
	Toplam	209	100,0

İşgörenler cinsiyet değişkenine göre 127'si (%60,8) bayan, 82'si (%39,2) erkek olarak dağılmaktadır.

İşgörenler yaş değişkenine göre 9'u (%4,3) 18-25, 182'si (%87,1) 26-35, 18'i (%8,6) 36-45 olarak dağılmaktadır.

İşgörenler medeni durumu değişkenine göre 117'si (%56,0) bekar, 92'si (%44,0) evli olarak dağılmaktadır.

İşgörenler mesleki kıdemi değişkenine göre 202'si (%96,7) 1-5 yıl, 7'si (%3,3) 6-10 yıl olarak dağılmaktadır.

İşgörenler eğitim düzeyi değişkenine göre 153'ü (%73,2) lisans, 56'sı (%26,8) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

3.2.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Frekans Değerleri

3.2.2.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “Performans” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan işgörenlerin “Performans” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 4’de görülmektedir

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “Performans” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım	2	1,0	8	3,8	16	7,7	144	68,9	39	18,7	4,000	0,710
Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımdan Eminim	4	1,9	31	14,8	59	28,2	98	46,9	17	8,1	3,440	0,908
Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Şekilde Çözüm Üretirim	14	6,7	29	13,9	50	23,9	92	44,0	24	11,5	3,400	1,074
İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum	4	1,9	6	2,9	35	16,7	125	59,8	39	18,7	3,900	0,797

Araştırmaya katılan işgörenlerin “Performans” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Görevlerimi tam zamanında tamamlarım ” ifadesine işgörenlerin, %1,0’ı (n=2) hiç katılmıyorum, %3,8’i (n=8) katılmıyorum, %7,7’si (n=16) kararsızım, %68,9’u (n=144) katılıyorum, %18,7’si (n=39) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “görevlerimi tam zamanında tamamlarım ” ifadesine yüksek (4,000 ± 0,710) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ifadesine işgörenlerin, %1,9’u (n=4) hiç katılmıyorum, %14,8’i (n=31) katılmıyorum, %28,2’si (n=59) kararsızım, %46,9’u (n=98) katılıyorum, %8,1’i (n=17) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ifadesine yüksek (3,440 ± 0,908) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” ifadesine işgörenlerin, %6,7’si (n=14) hiç katılmıyorum, %13,9’u (n=29) katılmıyorum, %23,9’u (n=50) kararsızım, %44,0’ı (n=92) katılıyorum, %11,5’i (n=24) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” ifadesine yüksek (3,400 ± 1,074) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” ifadesine işgörenlerin, %1,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %2,9'u (n=6) katılmıyorum, %16,7'si (n=35) kararsızım, %59,8'i (n=125) katılıyorum, %18,7'si (n=39) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” ifadesine yüksek ($3,900 \pm 0,797$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

3.2.2.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “İçsel İş Tatmini” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan işgörenlerin “İçsel iş tatmini” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “İçsel İş Tatmini” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından	2	1,0	42	20,1	39	18,7	120	57,4	6	2,9	3,410	0,873
Tek Başına Çalışma Olanağının Olmasından	14	6,7	26	12,4	25	12,0	123	58,9	21	10,0	3,530	1,052
Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme Şansımın Olması Bakımından	6	2,9	22	10,5	18	8,6	118	56,5	45	21,5	3,830	0,978
Toplumda "saygın Bir Kişi" Olma Şansını Bana Vermesi Bakımından	19	9,1	41	19,6	50	23,9	83	39,7	16	7,7	3,170	1,113
Vicdanıma Aykırı Olan Şeyleri Yapma Durumunda Kalmamam Açısından	50	23,9	55	26,3	40	19,1	51	24,4	13	6,2	2,630	1,257
Bana Sabit Bir İş Sağlaması Bakımından	7	3,3	22	10,5	26	12,4	107	51,2	47	22,5	3,790	1,016
Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Olanağına Sahip Olma Açısından	2	1,0	5	2,4	11	5,3	116	55,5	75	35,9	4,230	0,737
Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansına Sahip Olmam Bakımından	2	1,0	15	7,2	48	23,0	112	53,6	32	15,3	3,750	0,835

Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Yapabilme Şansının Olması Açısından	13	6,2	41	19,6	41	19,6	92	44,0	22	10,5	3,330	1,097
Kendi Kararlarını Uygulama Serbestliğini Bana Vermesi Bakımından	32	15,3	39	18,7	52	24,9	78	37,3	8	3,8	2,960	1,153
İşimi Yaparken Kendi Yöntemlerimi Kullanabilme Şansını Bana Sağlaması Bakımından	19	9,1	34	16,3	49	23,4	90	43,1	17	8,1	3,250	1,107
Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissinden	16	7,7	33	15,8	49	23,4	82	39,2	29	13,9	3,360	1,135

Araştırmaya katılan işgörenlerin “İçsel iş tatmini” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Beni her zaman meşgul etmesi bakımından ” ifadesine işgörenlerin, %1,0’ı (n=2) hiç memnun değilim, %20,1’i (n=42) memnun değilim, %18,7’si (n=39) kararsızım, %57,4’ü (n=120) memnunum, %2,9’u (n=6) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “beni her zaman meşgul etmesi bakımından ” ifadesine yüksek (3,410 ± 0,873) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Tek başına çalışma olanağının olmasından” ifadesine işgörenlerin, %6,7’si (n=14) hiç memnun değilim, %12,4’ü (n=26) memnun değilim, %12,0’ı (n=25) kararsızım, %58,9’u (n=123) memnunum, %10,0’ı (n=21) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “tek başına çalışma olanağının olmasından” ifadesine yüksek (3,530 ± 1,052) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine işgörenlerin, %2,9’u (n=6) hiç memnun değilim, %10,5’i (n=22) memnun değilim, %8,6’sı (n=18) kararsızım, %56,5’i (n=118) memnunum, %21,5’i (n=45) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine yüksek (3,830 ± 0,978) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından” ifadesine işgörenlerin, %9,1’i (n=19) hiç memnun değilim, %19,6’sı (n=41) memnun değilim, %23,9’u (n=50) kararsızım, %39,7’si (n=83) memnunum, %7,7’si (n=16) çok memnunum yanıtını

vermiştir. İşgörenlerin “toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından” ifadesine orta ($3,170 \pm 1,113$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Vidanaıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açışından” ifadesine işgörenlerin, %23,9'u (n=50) hiç memnun değilim, %26,3'ü (n=55) memnun değilim, %19,1'i (n=40) kararsızım, %24,4'ü (n=51) memnunum, %6,2'si (n=13) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “vidanaıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açışından” ifadesine orta ($2,630 \pm 1,257$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” ifadesine işgörenlerin, %3,3'ü (n=7) hiç memnun değilim, %10,5'i (n=22) memnun değilim, %12,4'ü (n=26) kararsızım, %51,2'si (n=107) memnunum, %22,5'i (n=47) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “bana sabit bir iş sağlaması bakımından” ifadesine yüksek ($3,790 \pm 1,016$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açışından” ifadesine işgörenlerin, %1,0'ı (n=2) hiç memnun değilim, %2,4'ü (n=5) memnun değilim, %5,3'ü (n=11) kararsızım, %55,5'i (n=116) memnunum, %35,9'u (n=75) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açışından” ifadesine çok yüksek ($4,230 \pm 0,737$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” ifadesine işgörenlerin, %1,0'ı (n=2) hiç memnun değilim, %7,2'si (n=15) memnun değilim, %23,0'ı (n=48) kararsızım, %53,6'sı (n=112) memnunum, %15,3'ü (n=32) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” ifadesine yüksek ($3,750 \pm 0,835$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açışından” ifadesine işgörenlerin, %6,2'si (n=13) hiç memnun değilim, %19,6'sı (n=41) memnun değilim, %19,6'sı (n=41) kararsızım, %44,0'ı (n=92) memnunum, %10,5'i (n=22) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açışından” ifadesine orta ($3,330 \pm 1,097$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” ifadesine işgörenlerin, %15,3'ü (n=32) hiç memnun değilim, %18,7'si (n=39) memnun değilim, %24,9'u (n=52) kararsızım, %37,3'ü (n=78) memnunum, %3,8'i (n=8) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” ifadesine orta ($2,960 \pm 1,153$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesine işgörenlerin, %9,1'i (n=19) hiç memnun değilim, %16,3'ü (n=34) memnun değilim, %23,4'ü (n=49) kararsızım, %43,1'i (n=90) memnunum, %8,1'i (n=17) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesine orta (3,250 ± 1,107) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesine işgörenlerin, %7,7'si (n=16) hiç memnun değilim, %15,8'i (n=33) memnun değilim, %23,4'ü (n=49) kararsızım, %39,2'si (n=82) memnunum, %13,9'u (n=29) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesine orta (3,360 ± 1,135) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

3.2.2.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “Dışsal İş Tatmini” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan işgörenlerin “Dışsal iş tatmini” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin “Dışsal İş Tatmini” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Amirin Kişileri İdare Tarzı Açısından	59	28,2	50	23,9	39	18,7	54	25,8	7	3,3	2,520	1,241
Amirimın Karar Vermedeki Yeteneği Bakımından	53	25,4	57	27,3	49	23,4	47	22,5	3	1,4	2,470	1,140
İş Hayatında Alınan Kararların Uygulanmaya Konması Bakımından	51	24,4	58	27,8	52	24,9	43	20,6	5	2,4	2,490	1,140
Yaptığım İş Ve Karşılığında Aldığım ücret Bakımından	45	21,5	58	27,8	37	17,7	63	30,1	6	2,9	2,650	1,200
İş İçinde Terfi Olanağının Olması Bakımından	56	26,8	50	23,9	47	22,5	50	23,9	6	2,9	2,520	1,201
Çalışma Şartları Bakımından	30	14,4	48	23,0	39	18,7	80	38,3	12	5,7	2,980	1,193

Çalışma Arkadaşlarının Birbirleri İle Anlaşmaları Açısından	9	4,3	20	9,6	40	19,1	110	52,6	30	14,4	3,630	0,987
Yaptığım İyi Bir İş Karşılığında Takdir Edilmem Açısından	43	20,6	51	24,4	58	27,8	49	23,4	8	3,8	2,660	1,159

Araştırmaya katılan işgörenlerin “Dışsal iş tatmini” ile ilgili ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Amirin kişileri idare tarzı açısından” ifadesine işgörenlerin, %28,2’si (n=59) hiç memnun değilim, %23,9’u (n=50) memnun değilim, %18,7’si (n=39) kararsızım, %25,8’i (n=54) memnunum, %3,3’ü (n=7) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “amirin kişileri idare tarzı açısından” ifadesine zayıf ($2,520 \pm 1,241$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Amirimın karar vermedeki yeteneği bakımından” ifadesine işgörenlerin, %25,4’ü (n=53) hiç memnun değilim, %27,3’ü (n=57) memnun değilim, %23,4’ü (n=49) kararsızım, %22,5’i (n=47) memnunum, %1,4’ü (n=3) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “amirimın karar vermedeki yeteneği bakımından” ifadesine zayıf ($2,470 \pm 1,140$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İş hayatında alınan kararların uygulanmaya konması bakımından” ifadesine işgörenlerin, %24,4’ü (n=51) hiç memnun değilim, %27,8’i (n=58) memnun değilim, %24,9’u (n=52) kararsızım, %20,6’sı (n=43) memnunum, %2,4’ü (n=5) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “İş hayatında alınan kararların uygulanmaya konması bakımından” ifadesine zayıf ($2,490 \pm 1,140$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesine işgörenlerin, %21,5’i (n=45) hiç memnun değilim, %27,8’i (n=58) memnun değilim, %17,7’si (n=37) kararsızım, %30,1’i (n=63) memnunum, %2,9’u (n=6) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesine orta ($2,650 \pm 1,200$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İş içinde terfi olanağının olması bakımından” ifadesine işgörenlerin, %26,8’i (n=56) hiç memnun değilim, %23,9’u (n=50) memnun değilim, %22,5’i (n=47) kararsızım, %23,9’u (n=50) memnunum, %2,9’u (n=6) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “iş içinde terfi olanağının olması bakımından” ifadesine zayıf ($2,520 \pm 1,201$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışma şartları bakımından” ifadesine işgörenlerin, %14,4'ü (n=30) hiç memnun değilim, %23,0'ı (n=48) memnun değilim, %18,7'si (n=39) kararsızım, %38,3'ü (n=80) memnunum, %5,7'si (n=12) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “çalışma şartları bakımından” ifadesine orta ($2,980 \pm 1,193$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından” ifadesine işgörenlerin, %4,3'ü (n=9) hiç memnun değilim, %9,6'sı (n=20) memnun değilim, %19,1'i (n=40) kararsızım, %52,6'sı (n=110) memnunum, %14,4'ü (n=30) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından” ifadesine yüksek ($3,630 \pm 0,987$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

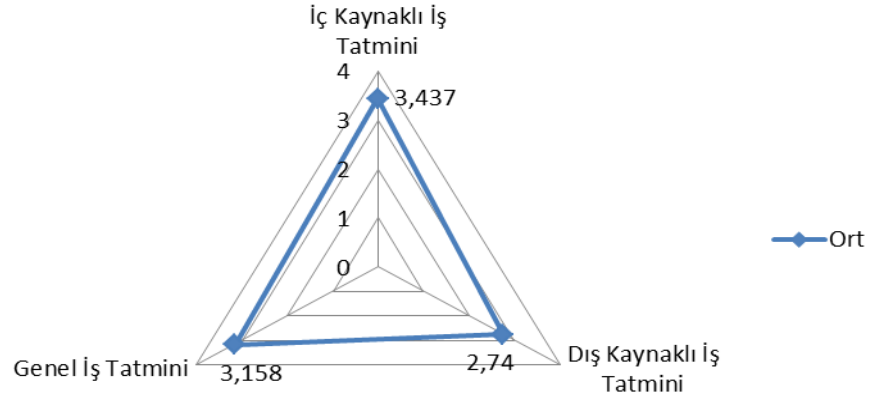
“Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından” ifadesine işgörenlerin, %20,6'sı (n=43) hiç memnun değilim, %24,4'ü (n=51) memnun değilim, %27,8'i (n=58) kararsızım, %23,4'ü (n=49) memnunum, %3,8'i (n=8) çok memnunum yanıtını vermiştir. İşgörenlerin “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından” ifadesine orta ($2,660 \pm 1,159$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

3.2.2.4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin ve Performans Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İç Kaynaklı İş Tatmini	209	3,437	0,615	1,080	4,670
Dış Kaynaklı İş Tatmini	209	2,740	0,786	1,000	4,380
Genel İş Tatmini	209	3,158	0,616	1,050	4,550

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “iç kaynaklı iş tatmini ” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,437 \pm 0,615$); “dış kaynaklı iş tatmini” düzeyi ortalamasının orta ($2,740 \pm 0,786$); “genel iş tatmini” düzeyi ortalamasının orta ($3,158 \pm 0,616$) düzeyde olduğu görülmektedir.

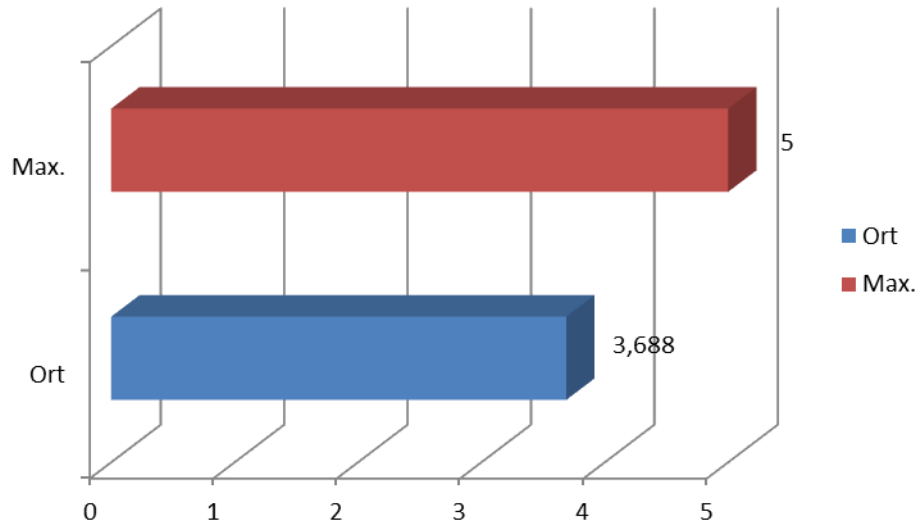


Şekil 2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyi Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Performans Düzeyi	209	3,688	0,630	1,000	5,000

Araştırmaya katılan işgörenlerin performans düzeyi ortalamasının yüksek ($3,688 \pm 0,630$) düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyi Ortalaması

3.2.2.5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	Bayan	127	3,382	0,566	-1,607	0,110
	Erkek	82	3,521	0,678		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Bayan	127	2,760	0,787	0,443	0,658
	Erkek	82	2,710	0,788		
Genel İş Tatmini	Bayan	127	3,133	0,593	-0,731	0,465
	Erkek	82	3,197	0,652		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	18-25	9	3,343	0,680	0,452	0,637
	26-35	182	3,430	0,625		
	36-45	18	3,556	0,484		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	18-25	9	2,903	0,548	1,955	0,144
	26-35	182	2,701	0,793		
	36-45	18	3,063	0,765		
Genel İş Tatmini	18-25	9	3,167	0,585	1,051	0,352
	26-35	182	3,138	0,624		
	36-45	18	3,358	0,536		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	Bekar	117	3,465	0,621	0,755	0,451
	Evli	92	3,400	0,609		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Bekar	117	2,703	0,775	-0,776	0,439
	Evli	92	2,788	0,801		
Genel İş Tatmini	Bekar	117	3,160	0,609	0,056	0,955
	Evli	92	3,155	0,627		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Mesleki Kıdemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	1-5 Yıl	202	3,445	0,618	1,025	0,306
	6-10 Yıl	7	3,202	0,481		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	1-5 Yıl	202	2,741	0,788	0,028	0,977
	6-10 Yıl	7	2,732	0,782		
Genel İş Tatmini	1-5 Yıl	202	3,163	0,621	0,628	0,531
	6-10 Yıl	7	3,014	0,451		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının mesleki kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	Lisans	153	3,498	0,632	2,406	0,017
	Yüksek Lisans	56	3,269	0,537		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Lisans	153	2,803	0,780	1,918	0,057

	Yüksek Lisans	56	2,569	0,783		
Genel İş Tatmini	Lisans	153	3,220	0,621	2,426	0,016
	Yüksek Lisans	56	2,989	0,573		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.406$; $p=0.017<0,05$). Lisans mezunu işgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini puanları ($x=3,498$), yüksek lisans mezunu işgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ($x=3,269$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işgörenlerin genel iş tatmini puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.426$; $p=0.016<0,05$). Lisans mezunu işgörenlerin genel iş tatmini puanları ($x=3,220$), yüksek lisans mezunu işgörenlerin genel iş tatmini puanlarından ($x=2,989$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işgörenlerin dış kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

3.2.2.6. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Cinsiyet Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşgören Performansı	Bayan	127	3,600	0,586	-2,530	0,012
	Erkek	82	3,823	0,673		

Araştırmaya katılan işgörenlerin performans düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2.530$; $p=0.012<0,05$). Erkek işgörenlerin performans düzeyi ($x=3,823$), bayan işgörenlerin performans düzeyinden ($x=3,600$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İşgören Performansı	18-25	9	4,083	0,468	6,415	0,040	1 > 2
	26-35	182	3,643	0,630			
	36-45	18	3,944	0,585			

Araştırmaya katılan işgörenlerin performans puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=6,415; p=0,040<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaşı 18-25 arası olan işgörenlerin performans puanları (4,083 ± 0,468), yaşı 26-35 arası olan işgörenlerin performans puanlarından (3,643 ± 0,630) yüksek bulunmuştur.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşgören Performansı	Bekar	117	3,665	0,665	-0,602	0,548
	Evli	92	3,717	0,584		

Araştırmaya katılan işgörenlerin performans düzeyi ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Mesleki Kıdemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşgören Performansı	1-5 Yıl	202	3,682	0,621	-0,723	0,470
	6-10 Yıl	7	3,857	0,888		

Araştırmaya katılan işgörenlerin performans düzeyi ortalamalarının mesleki kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Performans Düzeyinin Eğitim Düzeyi Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşgören Performansı	Lisans	153	3,727	0,629	1,497	0,136

	Yüksek Lisans	56	3,580	0,625		
--	---------------	----	-------	-------	--	--

Araştırmaya katılan işgörenlerin performans düzeyi ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

3.2.2.7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmini ve Performans Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Tatmini ve Performans Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		İşgören Performans Düzeyi
İç Kaynaklı İş Tatmini	r	0,232**
	p	0,001
Dış Kaynaklı İş Tatmini	r	0,121
	p	0,081
Genel İş Tatmini	r	0,201**
	p	0,004

İç kaynaklı iş tatmini ile işgören performans düzeyi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.232$; $p=0,001 < 0.05$). Buna göre iç kaynaklı iş tatmini arttıkça performans düzeyi artmaktadır.

Dış kaynaklı iş tatmini ile işgören performans düzeyi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

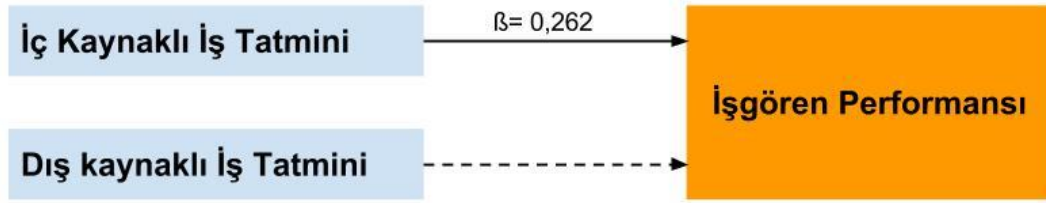
Genel iş tatmini ile işgören performans düzeyi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.201$; $p=0,004 < 0.05$). Buna göre genel iş tatmini arttıkça performans düzeyi artmaktadır.

3.2.2.8. İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Performans Düzeyi Üzerine Etkisi

Tablo 20. İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Performans Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşgören Performansı	Sabit	2,871	11,860	0,000	5,973	0,003	0,046
	İç Kaynaklı İş Tatmini	0,262	2,960	0,003			
	Dış Kaynaklı İş Tatmini	-0,031	-0,443	0,658			

İç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ile performans düzeyi arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=5,973$; $p=0,003<0.05$). Performans düzeyi düzeyinin belirleyicisi olarak iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini değişkeninin toplam değişimi açıklama oranının zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,046$). İşgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini düzeyi performans düzeyi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,262$). İşgörenlerin dış kaynaklı iş tatmini düzeyi performans düzeyi düzeyini etkilememektedir ($p=0.658>0.05$).



Şekil 4. İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Performans Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

4. SONUÇ

Örgütlerde verimliliği etkileyen en önemli girdi unsuru insandır. İnsana yapılan yatırım ve araştırmalar gittikçe önem kazanmaktadır. İşgören iş tatmini, işgören memnuniyeti ve işgören performansı örgütlerde önemli bir yer bulmaktadır. İş tatmini ve performansı değerlendirme üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmamızda bir kamu kurumundaki işgörenlerin iş tatminleri ile işgören performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Literatür kısmında değindiğimiz işgörenlerin iş tatmininin performansa etkilerini araştırmamızda görmekteyiz.

Araştırma, bir kamu kurumunda 2015 yılının ilk ayının ortasına kadar, aynı mesleği yapmış veya kurumdan ayrılmış eğitim düzeyleri en az lisans mezunu kişilere uygulanmıştır. 702 işgörene elektronik ortamda anket gönderilmiş, bunlardan 209 işgörenden geri dönüş alınmıştır. 1967 yılında Weiss, Dawis England ve Lofguist tarafında geliştirilmiş ve 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiş olan Minnesota İş Tatmin Ölçeği'ni Sevcan da çalışmasında kullanmış ve bu ölçeklerin araştırmamızda geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. İşgörenlerin performanslarını ölçmek amacıyla, önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddelik İşgören Performans Ölçeği kullanılmış, bu ölçeği Tutar ve Altınöz de çalışmalarında kullanmış ve ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Araştırmamıza katılan bireylere tanımlayıcı özellikte sorular sorulmuştur. Tanımlayıcı özellikler bakımından elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet değişkenine göre %60,8 i kadın, %39,2 si erkek olarak dağılmıştır. İşgörenleri yaş aralığı açısından incelediğimizde %4,3 ü 18-25, %87,1 i 26-35 yaş aralığındadır. Bu yaş aralığı bakımından büyük bir oranın %87,1 i 26-35 yaş aralığında olması işgörenlerin genç ve dinamik yapıda olması örgüt için önemli bir avantajdır. Çünkü hem bedenen hem de zihnen fazla gayret isteyen işlerde oldukça önemli bir avantaj sağlayabilir. İşgörenlerin mesleki kıdemi değişkenine göre %96,7 si 1-5 yıl, %3,3 ü 6-10 yıl arasında olduğu görülmektedir. İşgörenlerin kıdem açısından hemen hemen büyük çoğunluğunun genç olması, performansın olumlu yönde gelişmesi açısından önemlidir. İşgörenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre %73,2 si lisans, %26,8 i yüksek lisans yapmıştır. İşgörenlerin eğitim düzeylerinin ileri olması, karmaşık işleri çözebileceği, hizmet içi eğitimlerde verilen eğitimi rahat bir şekilde kavrayabileceklerini düşündürmektedir. İşgörenlerin medeni durumu değişkenine göre %56,0 ı bekar, %44,0 ı evli olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ortalamaları incelendiğinde, iç kaynaklı iş tatmini düzeyi ortalamasının yüksek; dış kaynaklı iş tatmini düzeyi ortalamasının ve genel iş tatmini düzeyi ortalamasının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Genel iş tatmini ve alt boyutları olan iç kaynaklı iş tatmini ve dış kaynaklı iş tatmininin cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür. İş tatmini düzeyini eğitim düzeyleri açısından incelediğimizde, iç kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini düzeylerinde anlamlı fark bulunmuştur. Lisans mezunu işgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmininin düzeylerinin yüksek lisans mezunu olanlardan yüksek olduğu bulunmuştur. Dış kaynaklı iş tatmini eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde anlamlı fark bulunmamıştır. Eğitim düzeyleri düşünüldüğünde bireylerin kariyer tatmini çok önemli olmaktadır. Collison (1999: 27) göre, işgörenlerin başarılı bir kariyer sürecine sahip olması için bir takım fırsatların sunulması gerekmektedir. Bunlar arasında en önemlisi örgüte düşen görevlerdir. Örgütsel kariyer planlaması ve bireye sunulan gelişim fırsatları bunların başında gelmektedir. Bu noktada bireyin başarılı bir kariyer süreci yaşamasına ilişkin kariyer patikası sunulabilir (Keser, 2011: 81).

Araştırmaya katılan işgörenlerin performans düzeyi ortalamasının yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Performans düzeyini demografik değişkenler açısından incelediğimizde medeni durum, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi açısından anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ancak işgörenlerin performans düzeyinin cinsiyet ve yaş aralığına göre anlamlı fark bulunmuştur.

Erkek işgörenlerin performans düzeyi kadınların performans düzeyinden yüksek bulunmuştur. Kadınların %50'sinin evlendikten sonra, %25'inin de çocuk doğurduktan sonra verimleri düşmektedir (Akın: 2015). Ayrıca ev işlerinin yoğunluğu, sosyal ilişkilerin düzenlenmesindeki rolleri nedeni ile performanslarında bir düşüş olabilir. Araştırmamızda performans düzeyini yaş aralıkları açısından incelediğimizde, 18-25 arası olan işgörenlerin performans düzeyi, 26-35 yaş arası olan işgörenlerin performans düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Yaş aralığına bakarak yaşları küçük olanların enerjileri, heyecanları ve fiziksel güçleri yaşları ileri olanlara göre daha fazladır denebilir.

Araştırmamızda işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişkinin korelasyon analizini incelediğimizde, iç kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Dış kaynaklı iş tatmini ile performans düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmini ile işgören performansı arasında ilişki bulunduğuna dair hipotezimizin doğrulandığı ifade edilebilir.

Araştırmada işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin performans düzeyine etkisi incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Performans düzeyinin belirleyicisi olarak iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. İşgörenlerin iç kaynaklı iş tatmini düzeyi performans düzeyini artırmaktadır. 209 işgörene uyguladığımız istatistiksel analiz sonucunda, iç kaynaklı iş tatmininin performans

düzeyine etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin dış kaynaklı iş tatmini düzeyi performans düzeyini etkilememektedir. Dış kaynaklı iş tatmininin performans düzeyi üzerine etki etmemesi değişik açılardan derinlemesine incelenmesi gereken bir durumdur.

Bu sonuçlar ışığında işgörelere, yöneticilere, araştırmacılara önerilerimiz şöyle olacaktır:

İşgörelner işinde terfi olanağının düşük çıkmasının ardında yatan nedenleri düşünmelidir. Kendi kariyerlerini başka bir kurumda geçirip geçiremeyeceklerini bir eylem planı dahilinde belirlemeli, bunun için gerekli eğitim ve çalışmalara başlamalıdır.

Araştırmada işgörelnerin performans hedeflerine çok yüksek düzeyde ulaşamadığı yönünde bir sonuç çıkmıştır. İşgörelnerin işlerine hem psikolojik hem de sosyolojik açıdan uygun olup olmadıkları üstünde düşünmeleri gereken bir sorundur. İşgörelner kişilik özelliklerinin işe uygun olup olmadığını gözden geçirmelidirler. Zaman içerisinde bu durumun iş tatminsizliğine yol açacağını bilmelidirler.

Araştırmada işgörelnerin birbirleri ile anlaşmaları iş tatmin düzeyleri sınırda çıkmıştır. Bu sonuç işgörelnerin birbirleri ile iletişim kurarken sorunlar yaşadıklarını göstermektedir. İşgörelnerin birbirleri ile iletişimde birbirlerini anlamak, kişinin kendisini anlatıp, onların anlamasını sağlamak, önemsenildiğinin ve önemsenilmek istendiğini gösterme yoludur denilebilir. İşgörelnerin sözlü, sözsüz, yazılı etkili iletişim becerileri geliştirmeleri gerekmektedir. İşgörelnere örgüt tarafından çatışma çözme becerileri eğitimleri verilerek sorunlarını çözmeleri sağlanabilir. Yöneticiler de işgörelnerin aralarındaki anlaşamama nedenlerini araştırarak, kimlerin kimlerle uyumlu çalışabileceğini tespit edip o işgörelneri bir araya getirip çalıştırmalıdır.

‘Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını işgörelne vermesi bakımından’ ifadesi en yüksek değer iken, ‘ iş içinde terfi olanağının olması bakımından’ en düşük değer olmasının ileride örgüt için bir sorun oluşturacağı, işgücü devrinin artacağı, verimliliğin düşeceği gibi nedenlere yol açacağı sayılabilir. Yöneticiler bu durum için kişilerin kurum içinde yükseleceği düzenlemeler yapmalı ve saygınlığın kalıcılığını sağlayacak politikalar üretmelidir. İş yaşamında işgörelnerin kişisel hedef ve menfaat alanları ile işletmelerin geleceğe dönük hedefleri arasında bir ilişkinin, uyumun olması gerekmektedir. Bu da işgörelnerin örgüte girdikten sonra örgüt tarafından kariyer planlarının belirlenerek yönlendirilmeleridir. Ankete katılan işgörelnerin eğitim düzeylerinin en az lisans olduğu düşünülürse, örgüt tarafından bu kişilere yatay veya dikey kariyer imkânları sunulmalıdır. İşgörelner, yeteneklerini geliştirecek şekilde yönlendirilip, üst mevkilerde görev alacak şekilde eğitilmelidir. Ayrıca kariyer sisteminin kamu kurumları için gözden geçirilmesi aksayan yanları iyileştirilmesi, performans ilkesinin de olması gerektiği görülmektedir.

Örgütler iş hayatında memnuniyet düzeyi yüksek işgörenler oluşturmak için onların ihtiyaçlarının farkına varabilmelidir. İhtiyaçların bireyler için farklı öneme sahip olması da mümkün olabilir. Yöneticiler özellikle işgörenlerinin hangi ihtiyaçları tarafından güdülendiğini iyi tespit edebilmelidir (Telman ve Ünsal, 2004: 24). Araştırmamızda dışsal iş tatmininin işgören performansı ile ilişkisinin olmamasının nedenleri araştırılıp değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir.

Herhangi bir işte çalışmanın başlangıç döneminde yüksek performans ve iş tatmini vardır. Daha sonra keskin bir dönüş yaşanır ve birkaç yıl performans ve iş tatmini düşük düzeyde kaldıktan sonra yükselişe geçer (Tikici ve Deniz,2005: 329). Araştırmamızdaki bulgulara göre, işgörenlerin çoğunun mesleki kıdemlerinin ilerki yıllarında motivasyonları düşebilir ve bu düşüşü engellemek için tedbirler alınmalıdır.

İşgörenler yeteneklerine ve beklentilerine uygun işlerde çalıştırılmıyorsa onlarda tatminsizlik ve tedirginlik oluşabilir. Kendi yeteneklerini kullanacakları anlamlı işlerle işyerlerinde çalıştırılmalıdır. Kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşamla bağlarda gevşeme, bedensel-düşsel gerileme gibi belirtiler görülebilir. Yöneticiler bu ihtiyaçları doyuracak şekilde işyerlerini düzenlediğinde, işgören de uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaktır.

Örgütün işgörenleri ile kurduğu iletişim çoğunlukla yöneticiler sayesinde olur. Geri bildirim verilirken açık, şeffaf olunmalı, örgüte özgü fark oluşturmalı. Yöneticiler işgörenleri ile değişik ortamlarda ve zamanlarda iletişime geçerken vereceği geri bildirimler özellikle davranışa, olaya ve duruma özgü, açık, kesin, net ve yapılandırılmış olmalı, özele yönelik olmalıdır. Gerekli uyarılar kişilik özellikleri ve niyetlerine değil iş ile ilgili bir davranış ve ölçme kriterlerine göre yapılmalıdır. Yöneticilerin işgörelere yapacakları uyarılar yapıcı, motive edici, tatlı dilli olmalı, eksikliklerini veya açıklarını bulmak olmamalıdır.

İş tatmini dinamik bir yapı arz eder. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Aşık, 2010: 35, 36). Araştırmamızda iç kaynaklı iş tatmin düzeyinin yüksek, genel ve dış kaynaklı iş tatmin düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bundan dolayı iş tatmininin sabit kalmayacağı düşünülerek tedbirler alınmalıdır.

İşgörenlerin yaptığı iş karşılığında aldığı ücretten tatmin olmadığına dair veriler bulunduğu görülmektedir. Buda işgörenlerin işe karşı tutumunu etkilemektedir. Bu sonuçla performans ölçeğinde çıkan ‘iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum’ sonucu ilişkilendirilebilir. Çünkü işgörenin aldığı ücretin düşük olmasından dolayı iş hedeflerine fazla ulaşamadığı, veriminin düştüğü sonucu çıkarılabilir. Ücretin yanında maddi olmayan ödüllerle de işgörenler ödüllendirilerek beklentileri karşılanabilir.

İşgörenlerin yöneticilerinin idare tarzlarını ve karar verme yeteneklerini yeterli bulmadığı görülmektedir. İlgili örgütün yöneticilerinin yönetsel becerilerinin düşük olduğu olaylara günün değişen koşullarına göre bakamadıkları düşünülmektedir. Yöneticilerin yönetim ve organizasyon konularında güncel bilgilerle bilgilerinin artırılması gerekmektedir. Örgütlere yönetici olarak seçilen kişilerin liderlik özelliklerinin olup olmadığının araştırılması ve liderlik özelliği olan kişilerin yönetici seçilmesi uygun olmaktadır. İşgörenler örgütlerinde sorunlar karşısında çabuk, doğru karar veren yöneticileri tercih etmektedir.

Çalışma şartları bakımından da işgörenlerin tatmin düzeylerinin düşük çıktığı görülmektedir. Örgütte işgörenler için oturma düzeni, renk seçimi, havalandırma sistemi, ısınma sistemleri, mekânın büyüklüğü, servis imkânı, teknolojik alt yapının yetersizliği gibi nedenler araştırılmalı, işgörenlerin fikirleri alınarak iyileştirmeler yapılmalıdır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma sınırlı sayıda işgörene uygulanmıştır. Bu nedenle, sonuçlar hakkında genelleme yapmak yerine konuyu zenginleştirerek katkıda bulunulabilir. Bu araştırma sadece hizmet veren bir kamu kurumunda yapıldığı için bir sınırlılığı ifade etmektedir. Veri toplarken aynı meslek grubundaki işgörenlerin beyan ve öz değerlemesine dayalı yöntemler kullanılmıştır. Bu veriler amirlerin, diğer işgörenlerin ve hizmet alanların değerlendirmeleri ile güçlendirilebilir. İşgörenler kendi performanslarını kendileri ölçtüğünden ortaya çıkan performans algılanan performanstır.

Bu araştırma ileriki yıllarda aynı gruba tekrar uygulanabilir ve aralarındaki ilişki değerlendirilebilir. Örgütte aynı meslekte, diğer illerdeki işgörene de uygulanıp sonuçları değerlendirilebilir. Ayrıca araştırma örgütün farklı birimlerinde görev alan işgörene de uygulanıp sonuçları hakkında yorumlar yapılabilir.

Faktör yükü açısından incelendiğinde içsel iş tatmini değerlerinin dışsal iş tatmini değerlerinden yüksek çıktığı görülmektedir. Herzberg Çift Faktör Kuramı'nın sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir. Ancak dışsal iş tatmini şartları iyileştirildikten sonra dışsal iş tatmini ile içsel iş tatmini sonuçlarında bir değişiklik olup olmayacağı araştırılabilir.

Araştırma sonuçlarından işgörenlerin terfi sisteminden tatmin düzeylerinin düşük olduğu görölmektedir. Terfi sistemin düzenlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.

Araştırmacılara, araştırmada yöneticilerin yaş aralığı hakkında bir çalışma yapılmadığı için yöneticilerin kuşak farkını anlayıp anlamadığının araştırılması önerilebilir.

EKLER

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “İşgören İş Doyumu İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ

Eyup YILMAZ

Tez Danışmanı

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1) Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

2) Yaşınız?

- a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56 ve üzeri

3) Medeni durumunuz?

- a) Bekâr b) Evli

4) Kıdeminiz?

- a) 1-5 b) 6-10 c) 11-15 d) 16-20 e) 21 ve üzeri

5) Eğitim Düzeyi

- a) Lisans b) Lisans üstü c) Doktora d) Doktora üzeri

II. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

ŞU ANDAKİ İŞİM;	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	()	()	()	()	()
2. Tek başına çalışma olanağının olmasından	()	()	()	()	()
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	()	()	()	()	()
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
5. Amirin kişileri idare tarzı açısından	()	()	()	()	()
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	()	()	()	()	()
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	()	()	()	()	()

9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından	()	()	()	()	()
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	()	()	()	()	()
11. Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	()	()	()	()	()
12. İş hayatında alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	()	()	()	()	()
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	()	()	()	()	()
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	()	()	()	()	()
15. Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	()	()	()	()	()
17. Çalışma şartları bakımından	()	()	()	()	()

18. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından	()	()	()	()	()
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	()	()	()	()	()
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	()	()	()	()	()

III. İŞGÖREN PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	()	()	()	()	()
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	()	()	()	()	()
3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	()	()	()	()	()
4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	()	()	()	()	()

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi* (6. Basım). Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları No:473
- Akgün, A. (1997). *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu Matbaası.
- Akın, E. (2015). *Kadınlar kadınlara karşı*. Kişisel Gelişim Merkezi. <http://www.kigem.com/kadinlar-kadinlara-karsi.html>
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Aşık, N. A. (2010). *Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme*. Türk İdare Dergisi, 465, 31-51. <http://www.tid.sgov.tr/makaleler/467nuranaksit.pdf>
- Bakan, İ ve Kelleroğlu, H. (2003). *Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması*. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBL Fakültesi, 8(1), 103-127. http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/english/2003_1.html/
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi* (2. Basım). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. ve Dural, E. Y. (2011). *İş ve meslek danışmanlığı*. Ankara: Altan Özyurt Matbaacılık.
- Bayraktaroğlu, S. ve Sakarya, M. A. (2011). *İş ve meslek danışmanlığı*. Ankara: Altan Özyurt Matbaacılık.
- Bayram, L. (2006). *360 derece performans değerlendirme yöntemi*. Sayıştaş Dergileri, 62,47-65. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=482>
- Bilgin, K. U. (1997). *Kamu personel yönetimi*. Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Camgöz, S. M. ve Alperten, İ. N. (2006). *360 Derece Performans Değerlendirme ve GeriBildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği*. Yönetim Ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2), 192-212.
- Çakır, S.Y. ve Eğinli, A. T. (2010). *Memnun çalışanlar, memnun müşteriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma*. "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 153-168.
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=263&cilt=8&sayi=2&yil=206>
- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). *Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. İşletme Bilimi Dergisi, 1(2), 65-89.
<http://www.jobs.sakarya.edu.tr/index.php/ibd/article/view/11/49>
- Deniz, M. (2005). *İşletme yönetiminde motivasyon*. M. Tikici. (Ed.), *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. (ss. 126-172). Ankara: Nobel Yayınları.
- Deniz, M. (2005). Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini. M. Tikici. (Ed.), *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*.(ss. 295-338). Ankara: Nobel Yayınları.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan ilişkileri yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Ernst ve Young. (2002). *Düşünceden sonuca insan kaynakları* (F. Tahiroğlu, Çev.). (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Erkan, M. (2013). *Çalışan memnuniyeti üzerine sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri* (4. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Garih, Ü. (2006). *İş hayatında motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gülakan, G. (2013). *Kamu hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: Yalova örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yalova Üniversitesi, Isparta.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). *Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması*. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 12(1), 127-152.
<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/2005-1.htm>
- Hayta, B. (2007). *Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 21-47.
<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2007/Sayi1/21-41.pdf>
- İstatistiksel Analiz. 15 Ocak 2015, http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp
- Kaymaz, K. (2009). *Performans değerlendirme ve çalışan verimliliği*. Bursa: Dora Yayın Dağıtım.

- Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi* (5. Basım). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2011). *Çalışma psikolojisi* (2. Baskı). Bursa: Ekim Basım Yayım Dağıtım.
- Kırılmaz, H. (2011). *Kamu kurumlarında performans yönetimi uygulamaları*. Sağlık Düşüncesi Ve Tıp Kültürü Platformu Dergisi, 19, 8-13. <http://www.sdplatform.com/Sayi/19.aspx>
- Kim. S. H. (1998). *Kendinizi ve başkalarını motive etmenin 1001 yolu* (H. Aydın, Çev.). (2.Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009) *Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 13-22.
- Kumkale, T. T. (2006). *Türk insan mühendisliği (Türkleri motive etmek)*. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Küçük, A. A. (2005). *Kamuda performans değerlendirme sistemi ve kamu sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Mengi, Z. (9 Haziran 2013). Müşteriler mutlu peki çalışanlar? *Hürriyet Gazetesi İK Eki*, ss. 3.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014) *Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi. 6(1), 251-281
http://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article016.full.text.pdf
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E. (2013). *Örgütsel davranış* (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. (D. Şahiner, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pelit, E. Öztürk, Y. (2010). *Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(1), 43-72. <http://www.isarder.org/tr/2010cilt2no1/c33.pdf>
- Püsküllüoğlu, A. (2004). *Türkiye Türkçesinin en büyük sözlüğü* (5. Baskı). İstanbul: Doğan

Kitap.

- Sarıkaya, N. (2003). *Toplam kalite yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Saruhan, Ş. C. (2013). Farklı bakış açılarından liderlik. M. L. Yıldız. (Ed), *Liderlik çalışmaları* (ss. 1-22). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sevimli, F. Ve İşcan, Ö. F. (2005). *Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu*. Akademik Bakış Dergisi, 5(12), 55-64. <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=6397#>
- Şaylan, G. (2010). *Kamu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş kritik ve reform önerileri*. İstanbul: Tesev Yayınları. <http://teseiv.org.tr/kamu-personel-yonetiminden-insan-kaynaklari-yonetimine-gecis/icerik/242>
- Şenol, G. (2003). *İş değerlemesinden performans değerlemesine geçiş*. İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(1).
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=31&cilt=5&sayi=1&yil=2003>
- Şentürk, H. (2005). *Belediyelerde performans yönetimi* (2. Basım). İstanbul: İlke Yayınları.
- Şimşek, M.(2002). *Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı insak faktörü*. İstanbul: Babalı Kültür Yayıncılığı. Tanrıverdi, H. Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). *Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: kamu hastanesi örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1, 101-122.
<http://sbedergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/343/files/haluk-tanriverdi-27022013.pdf>
- Tutar, H. ve Altınöz. M. (2010). Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(2), 195-218.
http://www.politics.ankara.edu.tr/?bil=bil_sbfdergi&cilt=65&sayi=2
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tolay, E. (2012). *Kamu hizmet örgütleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, A. (2010). *Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci*. Sayıştay Dergisi, 78, 31-58. <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der78m2.pdf>
- Uysal, H. T. ve Yıldız, M. S. (2014). *İşgören performansı açısından çalışma psikolojisinin örgütsel sinizme etkisi*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(29), 835-849.
http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt7/sayi29pdf/uysal_tezcan.pdf

Yazıcıoğlu, İ. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması*. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 55, 243-264.
<http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/426.pdf>